

## TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO: UMA RELAÇÃO ENTRE HOME OFFICE, CORONAVÍRUS E SAÚDE MENTAL

Luiz Carlos Ribeiro <sup>1</sup>  
Andrea Aparecida Fernandes <sup>2</sup>

**RESUMO:** O objetivo deste estudo foi relacionar o trabalho em *home office*, a pandemia da Covid-19 e a saúde mental dos trabalhadores. A metodologia é constituída por uma pesquisa bibliográfica, na qual foram utilizados artigos publicados em revistas, jornais acadêmicos, sites e congressos, além de monografias, teses e dissertações, encontrados por meio de pesquisas no Google Acadêmico e *Scielo*. O trabalho em *home office* ocasionou diversos impactos, especialmente durante a pandemia, o que aumenta a preocupação em relação a saúde mental dos trabalhadores saudáveis, em isolamento e acúmulo de trabalho, o que pode causar a elevação dos níveis de estresse, insegurança e desenvolvimento de transtornos mentais como a depressão e ansiedade. Conclui-se que o *home office* é uma modalidade muito importante que está sendo utilizada como alternativa para preservar diversas atividades profissionais. Entretanto, é importante que não haja excessos nas jornadas de trabalho para que não se coloque em risco a saúde mental dos trabalhadores submetidos a esta modalidade. E novas pesquisas se fazem necessárias, uma vez que há a limitações de conteúdos científicos produzidos até o momento sobre a pandemia.

**Palavras chave:** *Home Office*. Pandemia. Saúde Mental.

### 1. INTRODUÇÃO

O ano de 2020 foi marcado por uma grande transformação social devido ao COVID- 19, privando as pessoas de liberdade e conseqüentemente

---

<sup>1</sup> Graduando em Psicologia, UNIFUCAMP. ✉ [luizribeiro@unifucamp.edu.br](mailto:luizribeiro@unifucamp.edu.br)

<sup>2</sup> Mestrado em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia – UFU. ✉ [andreafernandes@unifucamp.edu.br](mailto:andreafernandes@unifucamp.edu.br)

alterando seus comportamentos, suas rotinas de trabalho, mudanças estas que se estenderam para o ano de 2021. Diante dessas mudanças que foram necessárias, Haubrich e Froehlich (2020) afirmam que as organizações empresariais precisaram buscar alternativas para viabilizar a continuidade dos negócios sem colocar em risco a saúde dos trabalhadores, adaptando suas políticas, seus procedimentos e suas práticas de trabalho. Com isso, o *home office* passa a ser considerado a principal alternativas das empresas.

Com o distanciamento social, o *home office* passa a ser considerado uma medida de prevenção, com o intuito de evitar a propagação ainda maior do vírus. De acordo com Muniz (2020), essa modalidade reduz o risco de contágio, porém pode aumentar o risco de esgotamento físico e mental. Sendo então importante que formas para manter o comprometimento, a satisfação e o bem-estar dos seus colaboradores, que têm muitas incertezas e, conseqüentemente se sentem inseguros em relação aos acontecimentos presentes e futuros, tanto pessoais quanto profissionais sejam pensadas. As novas regras de convívio social propuseram formas incomuns de vivenciar a realidade, e nisso, o *home office* tornou-se fundamental para a existência e sobrevivência de grande parte das empresas no Brasil e no mundo (MENDES; HASTENREITER FILHO; TELLECHEA, 2020).

De acordo com Almeida (2019), o trabalho em *home office* é uma modalidade de trabalho flexível que trouxe uma nova dinâmica nas relações de trabalho, envolvendo mudanças na organização, nas condições de trabalho, nas regulações trabalhistas e na gestão da força do trabalho. Para Biasi e Souza (2006), essa modalidade de trabalho oferece benefícios importantes para as empresas, além de proporcionar ao funcionário certa flexibilidade de horário, convívio equilibrado com a família, redução de despesas com transporte. Fato é que existem fatores prós e contras tanto para a empresa quanto para os empregados.

Muitos trabalhadores tiveram que se adaptar a novas formas de executar suas atividades laborais (BOHLER et al., 2020). De acordo com Mendes et al. (2021), fatores como a distribuição inadequada de atividades e

jornada excessiva de trabalho, que ocasionam uma sobrecarga podem gerar uma série de consequências para esses trabalhadores, podendo levar o sujeito ao estresse físico e psicológico.

Pensando nisso, e considerando as grandes mudanças que podem ser provocadas devido à dificuldade de adaptação à modalidade que requer grande disciplina e comprometimento do trabalho habitual na empresa, porém realizado em casa, em isolamento, o objetivo principal desse trabalho é relacionar o trabalho em *home office*, a pandemia da Covid-19 e a saúde mental dos trabalhadores e identificar possíveis problemas psicológicos e mentais que as pessoas que atuam nessa modalidade podem estar sujeitas.

O objetivo principal deste estudo é abordar os problemas psicológicos e mentais que as pessoas que atuam no *home office* podem estar sujeitas. Os objetivos específicos são: (I) identificar os principais transtornos mentais causados no *home office*; (II) relacionar o trabalho em *home office* e a saúde mental do trabalhador; e (III) abordar o *home office* durante a pandemia da Covid-19.

Para a realização do trabalho, parte-se da hipótese de que o trabalho em *home office* é uma alternativa viável pela redução de custos que pode ocasionar, porém é necessário aumentar a atenção quanto a exageros causados devido a rotina de trabalho alterada repentinamente.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Home Office: conceitos e definições**

De acordo com Biasi e Souza (2006), o conceito de *home office* nasceu nos Estados Unidos, em meados de 1950. Na década de 1970, esse conceito passou a abranger os ramos de produção de artigos elétricos, alimentação industrial, bebidas, plásticos e cosméticos, entre outros. A partir daí surgem novas experiências que levam o trabalho ao trabalhador, visando buscar soluções para problemas urbanos, reduzir a concentração geográfica das

organizações, diminuir os custos e evitar a exclusão social. Inicialmente, grande parte dessas experiências falharam, entretanto, o interesse pelo *home office* ressurgiu nos anos 1990.

O termo *Home Office* é utilizado em grande parte das empresas no Brasil, e significa trabalho em domicílio. Nessa modalidade, o funcionário realiza atividades laborais fora da empresa, em período integral ou não, diretamente de sua residência por meio de ferramentas que conectam à organização (ALMEIDA, 2019).

A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades - SOBRATT (2015), define o *home office* como:

A modalidade de trabalho, que utilizando as tecnologias da informação e das comunicações (TIC), pode ser realizada à distância, fora do âmbito onde se encontra o contratante, de maneira total ou parcial, podendo realizar-se em relação de dependência (empregado) ou de maneira autônoma (freelance), executando atividades que podem ser desenvolvidas pelos equipamentos móveis, tais como computadores, smartphones, tablets, etc. (SOBRATT, p.93, 2015).

Taschetto e Froehlich (2019) ressaltam que o *home office* é caracterizado pela maneira flexível de ser executado, decorrente das evoluções tecnológicas que, no decorrer dos anos, vão acontecendo. As evoluções ocorrem acompanhando o desenvolvimento das tecnologias e facilitam a execução do trabalho, tanto para as empresas quanto para os empregados.

Em termos gerais, segundo Cifarelli e Souza (2016), o *home office* foi implantado como uma estratégia das empresas, visando atingir os seguintes objetivos: Fornecer preços competitivos aos clientes; Ser uma empresa atraente para se trabalhar; Promover a qualidade de vida; Reduzir a emissão de carbono; Efetivamente ser uma empresa global; Utilizar todo o potencial de TI explicitando aos clientes o que pode ser disponibilizado para eles como referencial de inovação; Tornar o dia-a-dia de trabalho mais agradável e com

menos stress aos trabalhadores.

De acordo com Trope (1999), existem diversos tipos de *home office*, como o funcionário que trabalha em seu próprio domicílio, o *home office* pendular, o escritório vizinhança, o trabalho nômade, e os escritórios satélites. O funcionário em seu domicílio é a forma mais utilizada do *home office*, na qual o colaborador executa o serviço de sua residência. Já no *home office* pendular, o funcionário desenvolve suas atividades na organização e em sua residência.

O escritório vizinhança é quando há locais de trabalho que são oferecidos à funcionários de diversas empresas que moram próximos. Há também o trabalho nômade, geralmente utilizado no setor comercial, no qual os trabalhadores não possuem um local específico para a realização de suas atividades. Por último, os escritórios satélites, que são escritórios pertencentes às empresas localizados fora da matriz (TROPE, 1999).

Mesmo após tantos anos, o *home office* foi regulamentado especificamente apenas no ano de 2017, com a Reforma Trabalhista. Até então vigorava a Lei n°. 12.551/2011, que igualava o trabalho realizado à distância ao trabalho exercido presencialmente, conforme a alteração do art. 6°. da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT:

“Art. 6° 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).

Por meio da Lei n°. 13.467/2017, o *home office* foi regulamentado, e assim foram estabelecidas as diretrizes e o que deve ser compreendido como “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (BRASIL,

2017).

De acordo com Cifarelli e Souza (2016), as vantagens do *home office* são baseadas principalmente na melhoria da qualidade de vida do trabalhador e na contribuição ao meio ambiente com a redução das pessoas se deslocando em carros ou transportes públicos. Porém, essa modalidade exige uma postura disciplinar elevada do trabalhador, pois estando em um ambiente familiar há possibilidades de distrações bem maiores do que no ambiente profissional.

## **2.2 Trabalho e saúde mental**

Atualmente, diversas transformações relacionadas ao mundo do trabalho estão ocorrendo. Diante disso, tornou-se essencial o aprofundamento em questões que tratem da relação entre trabalho e saúde mental, de modo a garantir amparo legal ao trabalhador, e propiciar subsídios para a busca de mudanças nas situações ocorrentes no trabalho (BORSOI, 2007).

A globalização financeira e a mundialização da precarização social, juntamente com as inovações tecnológicas e as novas formas de gestão, provocaram rápidas mudanças no mundo do trabalho (SILVA et al., 2010). Entretanto, os autores ressaltam que o pensamento tradicional das áreas da Medicina do Trabalho, da Saúde Ocupacional e da Psicologia dá pouca atenção para essas transformações e para o aspecto do trabalho como mediador de integração social, seja pelo valor econômico, seja pelo valor cultural, com importância fundamental na constituição da subjetividade de todas as pessoas.

Na Medicina do Trabalho e na Saúde Ocupacional, continua a se priorizar os aspectos físicos, mecânicos, químicos e biológicos dos ambientes laborais como fatores de risco à saúde dos trabalhadores, enquanto que, na Psicologia, a atenção ainda se concentra nos aspectos intrassubjetivos e, quando muito, estende-se aos intersubjetivos. Os aspectos sociais, econômicos e organizacionais, assim como os processos psicossociais em

suas repercussões sobre a subjetividade do trabalhador, são minimizados ou ignorados.

Todavia, os trabalhadores começaram a enfrentar vários desafios, como a adaptação às novas tecnologias e conciliação de sua vida profissional com a vida pessoal, tendo as famílias que se adequarem a suas rotinas, em um mesmo ambiente familiar e profissional. O que por um lado apresenta benefícios em relação à economia de tempo, por outro apresenta consequências relativamente negativas, como relações de trabalho precárias, falta de fiscalização, inobservância da jornada de trabalho bem como de direitos do empregado, inclusive, danos à saúde mental deste (VON RANDOW; TULER; OLIVEIRA, 2020).

De acordo com Jacques (2007), a Psicologia foi incluída na área de saúde do trabalhador devido a grande possibilidade de atuação do profissional em auxílio aos trabalhadores, sendo uma delas o nexo casual entre o adoecimento mental e o trabalho. Tais possibilidades aumentam a compreensão do ser humano em várias extensões.

Existe uma enorme dificuldade nas tentativas de encontrar consensos sobre os conceitos de saúde/doença mental e sofrimentos psíquicos (BORSOI, 2007). Conforme Borges e Argolo (2002), a saúde e doença mental não consistem em situações que permitam definir uma como sendo ausência da outra. No entanto, a clínica e a epidemiologia consideram critérios básicos de auxílio na classificação das doenças mentais, como a desintegração no funcionamento psíquico, a presença de alterações e a duração dessas alterações.

Para Jacques (2007), o psicólogo, em seu amplo campo de atuação, impõe novos conceitos à função do trabalho em relação ao processo de saúde/doença mental. Historicamente, considerando a psicologia como ciência e profissão, o trabalho sempre ocupou uma posição secundária, sendo definido como um campo de aplicação dos conhecimentos psicológicos ou como um indicativo de uma vida adaptada e normal.

Segundo Silva et al. (2010), as características atuais do trabalho



apresentam significativa influência sobre a saúde mental dos trabalhadores, o que pode decorrer diversos fatores e situações, como a exposição a agentes tóxicos, a altos níveis de ruído, a situações de risco à integridade física, como, por exemplo, trabalho com compostos explosivos ou sujeitos a assaltos e sequestros, a formas de organização do trabalho e políticas de gerenciamento que desconsideram os limites físicos e psíquicos do trabalhador, impondo-lhe frequentemente a anulação de sua subjetividade para que a produção não seja prejudicada e as metas estabelecidas sejam cumpridas.

De acordo com Glanzner, Olschowsky e Kantorski (2011), o trabalho envolve diversos interesses e desejos individuais do trabalhador articulados aos institucionais. Dessa forma, torna-se necessário a busca por estratégias que proporcionem o prazer ao realizar as atividades, promovendo ações de escuta e trocas que repercutam na constituição do ambiente de trabalho com um clima favorável e de saúde mental do trabalhador.

A mudança repentina de cenário no ambiente relacionado ao trabalho pode afetar os laços familiares tornando-os mais estreitos, dificultando a distinção dos ambientes familiar e profissional, fazendo com que seu cotidiano seja cada vez mais exaustivo (VON RANDOW; TULER; OLIVEIRA, 2020). O panorama atual ainda é pouco promissor, a pandemia da Covid-19 continua destruindo vidas, e não se tem previsão para o retorno da normalidade e se de fato será como antes, pois o que espera com essa realidade é um novo normal, uma nova forma de relacionamento social. Diante disso, Von Randow, Tuler e Oliveira (2020) ressaltam que é de extrema necessidade uma atenção maior em relação aos cuidados com a saúde mental, pois essa é a mais afetada no período atual, especialmente a forma de se adaptar com a vida pessoal e o trabalho, tendo atenção redobrada com o limite de cada área na convivência, evitando o esgotamento mental e possíveis consequências inerentes a ele.

Conforme Nascimento e Creado (2020), em pouco tempo, e por vezes com exagero e técnicas improvisadas diante da urgência e inesperabilidade dos fatos, diversos profissionais tiveram que se adaptar à nova forma de



trabalho e à tecnologia, juntamente com o enfrentamento do medo e da insegurança que a própria pandemia em si ocasionou.

### **2.3 Pandemia Covid-19 e as mudanças no mundo do trabalho**

O mercado de trabalho necessita de uma urgente adaptação para se estabilizar durante a pandemia, pois a única forma de se evitar a contaminação em massa é por meio do isolamento social, o que gera um grande transtorno para as relações de trabalho e emprego, tendo as empresas que evitar aglomeração, o poder público sendo obrigado a fechar os comércios, a população economizando no consumo, colapsos no sistema de saúde, altos índices de casos e mortes, ou seja, sérios fatores que vêm sendo acumulados na realidade no Brasil e que afetam diretamente a área trabalhista (VON RANDOW; TULER; OLIVEIRA, 2020).

A Covid-19 chegou ao Brasil em um momento de dificuldade econômica e política. Com isso, a população de baixa renda, em condições sociais desfavoráveis, e trabalhos informais e difícil acesso à saúde, foram os mais atingidos pelos efeitos da pandemia, evidenciando a importância da reflexão sobre os marcadores geradores de desigualdade social. Considerando esse cenário ao discutir os impactos do distanciamento social na saúde mental, faz-se necessário evidenciar os marcadores de gênero, raça e classe social e como eles impactam, diferentemente essa camada da população que fica à margem também das prescrições e normativas sobre saúde mental construídas durante este período (GARRIDO; RODRIGUES, 2020).

Segundo Gondim e Borges (2020), para conter a transmissão da Covid-19, estão sendo adotadas medidas relacionadas ao isolamento social presencial com o intuito de ampliar o alcance do redimensionamento espaço-temporal, impondo novos desafios aos trabalhadores e às empresas. Para uma grande parte dos trabalhadores, o lar deixou de ser apenas residência para ser também o local de trabalho. Isso, faz com que o trabalhador reveja os sentidos e significados do trabalho, colocando à prova sua capacidade de

regular as emoções, pois afeta radicalmente a rotina de vida e de relacionamento com seus familiares.

Nesse contexto, Mesquita e Soares (2020), nesse período atual de calamidade pública, em que as interações sociais foram interrompidas, e o distanciamento social tornou-se necessário para diminuir a chance da exposição a Covid-19, o ambiente laboral passou a ser o *home office*. Entretanto, a grande maioria das residências não contam com condições adequadas para acomodar ambientes de trabalho, em alguns casos por falta de espaço, mobiliário inapropriado ou até mesmo pela multiplicidade de funções em um mesmo ambiente.

Assim, de acordo com Von Randow, Tuler e Oliveira (2020), a adoção da modalidade *home office* se tornou uma das formas para adaptação do mercado de trabalho, de modo a proporcionar que as atividades pudessem ser continuadas, devido a facilidade de os empregados trabalharem em casa, realizando a jornada de trabalho em um local fora da sede da empresa, evitando assim, que tenha aglomeração de funcionários trabalhando juntos. Entretanto, o trabalho em *home office* não é de todo positivo, pois no que colabora para evitar a contaminação pela Covid-19, contribui para que surjam problemas para os trabalhadores, como, sobrecarga de tarefas bem como danos físicos e mentais à saúde destes.

Conforme dados do IBGE (2020), aproximadamente 8,7 milhões de pessoas estão atuando em *home office*, o que representa 13% da população trabalhadora registrada, atuante nesse período de pandemia. Segundo Melício e Costa Neto (2020), a nova experiência para os trabalhadores também trouxe adaptações ou mudanças em seus horários, aquisição de aparelhos tecnológicos ou pacotes de internet para poder manter-se empregado em um momento tão incerto e grande número de demissões/afastamentos.

Para a implementação do *home office*, deve ser elaborado um planejamento baseado nas estratégias organizacionais, com o objetivo de aumentar o rendimento do trabalho e contribuir de maneira geral para o sucesso da organização (TASCHETTO; FROELICH, 2019). Para Steil e Barcia

(2001), este planejamento é iniciado por meio do levantamento das informações exigidas no ambiente de trabalho, da necessidade do cuidado com a família, do que é feito nos horários vagos, o tempo de deslocamento, dentre outros fatores. Considerando as peculiaridades de cada segmento empresarial, a cada dia surgem também novas tecnologias no mercado e novas ferramentas. Dessa forma, não é possível dizer que há um método pronto e específico para a implementação do *home office*.

De acordo com Gondim e Borges (2020), no atual período de pandemia em que o afastamento social presencial se tornou rotina, muitos trabalhadores foram obrigados a se adaptar da noite para o dia com o sistema de trabalho *home office*, sem estarem de fato preparados para isto. Nos setores em que o *home office* já eram utilizados com maior frequência, o processo de adaptação foi mais fácil, com menos impactos negativos e visíveis nas demais esferas de vida dos trabalhadores.

O período de isolamento social decorrente da pandemia do novo coronavírus levou muitos trabalhadores a aderirem e se adequarem à modalidade de *home office*, adotado por parte considerável das organizações, em especial o teletrabalho, modificando totalmente a forma de trabalho e a rotina diária dos empregados, tanto profissional quanto familiar e pessoal (NASCIMENTO; CREADO, 2020).

Fato é que essa adaptação repentina pode propiciar reações à saúde mental, devido a interrupção brusca do seguimento contínuo da vida acelerada da sociedade (SILVA et al., 2020). De acordo com Losekann e Mourão (2020), a saúde mental do trabalhador atuante em regime de *home office* se torna um desafio maior à distância. As reações presentes com relação à saúde mental, de acordo com a OMS, têm a presença de diversos sentimentos e reações, como: Medo do avanço do vírus, de adoecer ou de que alguém da família adoça, de perder pessoas queridas, de não saber quando teremos a existência de uma vacina ou cura, dentre outros; Irritabilidade devido à ausência de respostas para suas questões e medos; Angústia frente ao que está por vir e as incertezas do momento; Tristeza que pode ser ocasionada

pelo isolamento, pelo enfrentamento do adoecimento e/ou perda de pessoas queridas; Algumas reações comportamentais: perda de apetite e sono, conflitos interpessoais ocasionados pela alteração de humor, agitação ou letargia, aumento da ansiedade que pode levar a crise de pânico, dentre outros.

O fortalecimento das estratégias de cuidado e abordagem no cuidado em saúde mental que favoreçam à produção de saúde, da autonomia e do exercício da cidadania torna-se ainda mais urgente com a previsão de aumento do sofrimento psíquico provenientes das experiências vividas em relação às mudanças de rotina e estilo de vida provocadas pela pandemia do novo coronavírus, na qual há a necessidade de isolamento e distanciamento social, e na mesma direção do aumento das adversidades sociais e financeiras em que grande parte da população brasileira se encontra ( GARRIDO; RODRIGUES, 2020).

## **2.4 Transtornos psicológicos provocados pelo *Home Office***

O *home office* implica em diversas mudanças no cotidiano do empregado, pois há necessidades de se adaptar com o uso das tecnologias, de comunicação, além de se adequar ao contexto de trabalhar em sua residência, tendo que conciliar as atividades profissionais com a família e os afazeres domésticos (VON RANDOW, TULER; OLIVEIRA, 2020).

Segundo Tenório (2020), a depender da atividade econômica desempenhada pela empresa, o *home office* será sempre uma experiência enriquecedora e com muitas vantagens, mesmo no período pós pandemia. Entretanto, nem todas as funções são passíveis de serem exercidas na casa dos empregados e nem todos os empregados têm condições ergonômicas ou psicológicas de trabalhar remotamente.

De acordo com Armond (2020), grande parte das pessoas não estavam habituadas com o trabalho em *home office* e precisou se adaptar a este novo cenário, tendo que adotar cuidados para não gerar jornadas exaustivas de

trabalho que possam prejudicar sua saúde mental.

O excesso de trabalho e a necessidade de adaptação às novas rotinas e novas tecnologias, sem o efetivo direito ao descanso e à desconexão ao trabalho, pode ocasionar diversos prejuízos à saúde do trabalhador, a começar pelo stress. De acordo com Lipp (2020), o stress é uma reação que apresenta componentes físicos, psicológicos, mentais e hormonais que pode se desenvolver em situações desafiadoras para o indivíduo.

Devido a ação do stress causado sobre todo o organismo humano, seus sintomas podem se caracterizar como somáticos ou psicológicos. Manifestações físicas como doenças gastrointestinais, cardiovasculares, respiratórias, musculares, dermatológicas e imunológicas, são as mais conhecidas e reconhecidas como tendo o stress como fator desencadeante. Entretanto existem algumas consequências psicológicas menos conhecidas como ansiedade difusa ou generalizada, insônia, esquizofrenia, episódios maníaco-depressivos e depressão.

O isolamento causado pelo *home office* pode fazer com que muitas pessoas apresentem tendências a ter transtornos psicológicos como ansiedade, depressão, estresse, síndrome do pânico, entre outras, e apresentem os sintomas, e algumas que não possuem nenhuma tendência pode acabar apresentando algum desses problemas. De acordo com a Fiocruz (2020), mudanças muito repentinas nas rotinas diárias do modo de vida do indivíduo podem contribuir para o desenvolvimento de sintomas de transtornos psicológicos (PIRES, 2020).

Assim, segundo Werneck (2020), as informações devem ser transmitidas com clareza às equipes e ter como diretriz a sua participação na elaboração dos planos de mudanças para lidar com as adversidades. Da mesma maneira, é importante considerar o plano de retorno, visando uma possível flexibilização do isolamento. Um plano de comunicação bem elaborado e voltado para a transparência é essencial para assegurar aos colaboradores menores níveis de estresse e preocupação com o desconhecido, além de proporcionar uma melhor qualidade de vida.

O fato de trabalhar em casa não significa que é necessário se dedicar exclusivamente ao trabalho o dia inteiro. É necessário a criação de uma rotina de horários para marcar o início e o término do trabalho, assim como fazer intervalos para tomar café da manhã, almoçar e jantar, uma vez que é comum a tendência de se trabalhar mais quando está em *home office*, não dando importância necessária ao descanso e hábitos de lazer (ARMOND, 2020).

Assim, os impactos causados pelo excesso de atividades e a necessidade de se adaptar a uma nova rotina profissional, familiar e pessoal podem afetar significativamente a vida do trabalhador. Além disso, é importante destacar a importância que a empresa também zele pelos períodos de descanso do trabalhador, visando a preservação da saúde física e mental, respeitando a convivência familiar e não o sobrecarregando com tarefas (NASCIMENTO; CREADO, 2020).

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia é constituída por uma pesquisa bibliográfica, com natureza básica. Pizzani et al. (2012) diz que a pesquisa bibliográfica consiste numa revisão que pode ser realizada em livros, periódicos, artigos de jornais, sites da internet entre outras fontes.

De acordo com Boccato (2006), a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada uma pesquisa na qual foram utilizados artigos publicados em revistas, jornais acadêmicos, sites e

congressos, e também monografias, teses e dissertações, publicados entre 2014 e 2021. Esses artigos foram encontrados através de pesquisas no Google Acadêmico e Scielo.

Do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa realizada é classificada como qualitativa, através do método dedutivo. De acordo com Ludke e André (1986), a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento, e os dados coletados são predominantemente descritivos.

Portanto, é perceptível que, apesar de todo o esforço para levantar os pontos de vista dos atores sociais envolvidos no processo ao qual a pesquisa se propõe a estudar, tem -se que o embasamento teórico através do levantamento bibliográfico, se torna o alicerce para a compreensão da pesquisa, também contribuindo para o arcabouço da mesma, fortalecendo sua credibilidade e seriedade.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A pandemia do novo coronavírus se alastrou pelo mundo e assustou a todos. Sua alta capacidade de contaminação fez com que a população mundial buscasse se adaptar rapidamente de maneiras diversas, tendo no isolamento social, uma das medidas mais eficazes indicados pelas autoridades de saúde. Diante deste cenário, milhões de pessoas tiveram suas atividades laborais impactadas e precisaram se acostumar com esse novo meio de trabalho, exercendo suas funções de forma remota, em *home office* (BRIDI et al., 2020).

De acordo com Nascimento e Creado (2020), diversos trabalhadores sofreram alterações em seu modo de trabalho devido a pandemia. Exemplo disso é o caso dos professores que tiveram que adotar o modelo de aulas remotas para conseguirem cumprir o conteúdo programático das disciplinas, assim como realizar avaliações e as atividades rotineiras, normalmente desenvolvidas em sala de aula.

Nesse contexto, a maior dificuldade enfrentada pelos trabalhadores para



adaptar-se às novas condições de trabalho é a falta de separação de um espaço neutro para executar suas funções (VON RANDOW; TULER; OLIVEIRA, 2020). De acordo com Gondim e Borges (2020), as pessoas moram em espaços cada vez menores, sendo que em grande parte das vezes não há a possibilidade de separar o trabalho e o lar, exigindo assim um controle maior das emoções.

Antes da pandemia, o *home office* era tido como uma modalidade de trabalho que possibilitava uma redução de custos e benefícios para a empresa e para o funcionário. De acordo com Cifarelli e Souza (2016), essa forma de trabalho oferece benefícios importantes como redução de custos de estrutura para a empresa, e flexibilidade para o funcionário desfrutar do convívio da família, além de reduzir o estresse e despesas decorrentes do deslocamento. Ou seja, ambos os envolvidos estão sujeitos a oportunidades de melhorias.

Entretanto, durante a pandemia, essa modalidade passa a apresentar características diferentes, sendo que algumas delas contrárias às já conhecidas. O *home office* se tornou uma alternativa fundamental para as empresas continuarem suas atividades sem colocar em risco a saúde dos seus colaboradores. Segundo Mesquita e Soares (2020), esse modelo de trabalho que foi impulsionado pela pandemia da Covid-19, tornou-se o novo padrão que está se expandindo devido a inúmeras vantagens que apresenta para as empresas.

O trabalho em *home office* pode trazer aspectos positivos para o empregado e para a empresa, visto que o empregado não tem a necessidade de ir à empresa, e para a empresa, há a redução de gastos básicos rotineiros, como água, luz, produtos de higiene básica, produtos utilizados no dia a dia para que os colaboradores realizem suas funções, entre outros (MENDES et al., 2021).

No geral, diversos profissionais utilizaram a tecnologia como instrumento fundamental de trabalho pela primeira vez com tanta frequência, o que pode caracterizar um crescimento profissional significativo, porém gerou certa insegurança e preocupação para se adequar à nova realidade (NASCIMENTO; CREADO, 2020).

Luna (2014) apresenta as vantagens e desvantagens do *home office* para as empresas antes da pandemia do novo coronavírus. Segundo o autor, o *home office* reduz o custo operacional, pois o funcionário não necessita de ocupar um local fixo e físico no escritório para desempenhar suas atividades; reduz o absenteísmo, ou seja, diminui a ocorrência de atrasos e faltas por parte dos empregados; há uma redução de custos, transformando os custos fixos em variáveis; o trabalho passa a ser mais focado almejando objetivos a serem alcançados; e também existe a possibilidade de ganho na imagem da empresa.

Por outro lado, Luna (2014) aponta desvantagens do *home office* para as empresas como a falta de clareza na legislação, o que dificulta a interpretação das leis; a dificuldade na implantação e extensão da cultura empresarial; necessita-se de capacidades novas e de uma administração e gestão sobre os funcionários em *home office*; a insegurança aumenta, uma vez que não há a presença física de um gestor; e ainda há a possibilidade de vazamento de informações sigilosas da empresa.

Para os funcionários, o *home office* também apresenta vantagens e desvantagens. Para Luna (2014), essa modalidade oferece flexibilidade no horário de trabalhos; reduz ou elimina o tempo em que os funcionários perdem no trânsito com o deslocamento até seu local de trabalho; apesar de trabalho, há uma maior possibilidade para a vida social e pessoal; favorece a participação mais ativas de pessoas portadoras de deficiência, idosos e mulheres; e o rendimento maior do trabalho, uma vez que há um menor índice de interrupções típicas do escritório.

Luna (2014) diz que como desvantagens do *home office* para os funcionários pode-se citar a falta de clareza nas legislações; o comprometimento de um local em sua residência para alocar materiais do trabalho; há a possibilidade de possíveis interrupções do trabalho por familiares ou problemas pessoais; a possibilidade de perder benefícios oferecidos pela empresa como transporte, automóvel da empresa e refeição; e o isolamento dos demais funcionários da empresa.

Pensando ainda sobre os impactos desse modelo de trabalho e especialmente na pandemia amplia-se a preocupação com a saúde mental desses trabalhadores uma vez que em meio à pandemia, o medo nas pessoas saudáveis acaba gerando o aumento dos níveis de estresse, insegurança e o desenvolvimento de transtornos mentais como a depressão e ansiedade (AURÉLIO; SOUZA, 2020). De acordo com Aurélio e Souza (2020), existem casos em que indivíduos podem apresentar depressão juntamente com ansiedade ou vice - versa.

Durante a pandemia, a manifestação de sentimentos de ansiedade é frequente, devido à perda de liberdades individuais (BROOKS et al., 2020). De acordo com Ortiz et al. (2020), a volatilidade de planos futuros e a redução repentina do convívio sociofamiliar, são fatores que atrelados contribuem para o aumento de sintomas psíquicos ansiosos. O Transtorno de Ansiedade Generalizada (TAG) por exemplo, se caracteriza por uma preocupação excessiva e generalizada, acompanhada de pelo menos três sintomas físicos, como taquicardia, insônia, entre outros, por, no mínimo, seis meses.

A preocupação e os sintomas físicos causam um sofrimento significativo e uma incapacidade de realizar atividades sociais e/ou ocupacionais. Além disso, o TAG é um dos transtornos mais subdiagnosticados e, na maioria das vezes, os pacientes procuram um clínico geral, no lugar de um profissional especializado em saúde mental (MIRANDA et al. , 2020).

A pandemia do novo coronavírus alterou muito a vida social, pessoal e profissional da população mundial. De acordo com Aurelio e Souza (2020), a Organização de Saúde Mental Americana realizou uma pesquisa com o objetivo de avaliar por meio de testes online a saúde mental de um grupo de pessoas.

Os resultados da pesquisa revelaram que as taxas de depressão são cada vez mais crescentes desde o início da pandemia. O isolamento social e a solidão são responsáveis por cerca de 74% dos fatores que ocasionam a depressão. Já os eventos vitais foram relatados em 36% dos indivíduos. Com relação aos jovens, 90% apresentam depressão moderada a grave.

Normalmente a depressão se apresenta como uma tristeza profunda, capaz de afetar a vida rotineira, a ponto de diminuir o interesse em atividades que antes eram agradáveis, e que se prolongue por um período superior a duas semanas. Nos tempos da pandemia de Covid-19, as manifestações clínicas da depressão podem ocorrer principalmente como falta de apetite, perda de peso, irritabilidade aumentada, ou mesmo insônia e hipersonia. Frequentemente, ansiedade e depressão encontram-se associadas (SILVA et al., 2020).

Para Tavares (2016), as jornadas de trabalhos excessivas, podem ocasionar, além do esgotamento psicológico, um grande desgaste do organismo, que fatalmente desagua em um absenteísmo gerado pelos acidentes de trabalho e alta rotação da rotina.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pandemia do novo coronavírus causou diversas mudanças nos setores político, econômico e social, e em função da necessidade do distanciamento social, o *home office* se tornou uma alternativa mais viável para amenizar os impactos negativos causados pela Covid-19, uma vez que os trabalhadores tiveram que desempenhar suas atividades em suas residências.

Este estudo teve como objetivo relacionar, a pandemia da Covid-19 e a saúde mental dos trabalhadores submetidos aos desafios do trabalho na modalidade de *home office*. E ficou evidente que essa modalidade apresenta pontos positivos e pontos negativos, tanto para os empregadores quanto para os empregados.

O *home office* possibilita redução de custos para a empresa e maior comodidade para o empregado, que podem ter resultados positivos e até potencial aumento na produção e no desempenho. Apresentam algumas vantagens como a ausência de deslocamento, flexibilidade relacionada ao trabalho, concentração, convívio com a família, o conforto, a autonomia, a sensação de aumento de produtividade e qualidade de vida. Porém, é

necessário que as empresas atentem para as peculiaridades de cada empregado, identifiquem os problemas e apresentem soluções, promovendo e auxiliando as adaptações necessárias em relação a ergonomia, até disponibilizando canais de cuidados para a saúde mental do profissional.

Contudo também é uma modalidade que pode ser prejudicial à saúde, uma vez que o indivíduo é submetido a isolamento profissional e pode enfrentar dificuldades emocionais,

o que pode atrapalhar suas atividades profissionais e o impedir de ter uma vida social e pessoal comum, como estava acostumado. Onde a maior dificuldade enfrentada pelos trabalhadores para adaptar-se às novas condições de trabalho é a falta de separação de um espaço neutro para executar suas funções.

Como ponto negativo também existe a dificuldade de disciplina e a comunicação, o tempo maior com as atividades de trabalho, a dificuldade em lidar com a rotina dos filhos e condições estruturais inadequadas. Estas desvantagens podem ser muito prejudiciais à saúde mental dos trabalhadores. Observou-se que o trabalho em *home office* causa enorme impacto em relação ao planejamento da família, desde a suspensão do benefício de alimentação, que certamente vai acarretar em uma maior despesa para o trabalhador e, conseqüentemente, para o núcleo familiar.

Por tudo isso a adaptação do *home office* é fundamental para alcançar o objetivo de obter qualidade e desempenho no trabalho, tanto para o empregador como para o empregado, visando uma relação de trabalho justa e equilibrada, de modo a evitar que o empregado se sobrecarregue com jornadas excessivas de trabalho, e propiciar condições adequadas para o desempenho das atividades, uma vez que há diversas dificuldades com este novo tempo, principalmente na adaptação no ambiente residencial, como o espaço físico para trabalhar bem como à interatividade com os membros da família.

Será necessário a adaptação ao ambiente residencial para ser também ambiente de trabalho, além de uma negociação com a família, relacionando

os termos dos costumes e do espaço para realização da atividade, reforça a necessidade da formulação de novas rotinas capazes de equilibrar a realidade do trabalho a partir de casa e a realidade do trabalhador. O *home office* é uma modalidade muito importante que está sendo utilizada como alternativa para preservar diversas atividades profissionais. Entretanto, é importante que não haja excessos nas jornadas de trabalho para que não se coloque em risco a saúde mental dos trabalhadores submetidos a esta modalidade.

Existem diversas mudanças ocasionadas pelo isolamento social quando se analisa a questão da saúde mental dos profissionais. Dessa forma, entende-se que essa é uma situação que exige muita atenção dos sistemas de saúde, visto que os impactos provocados podem causar prejuízos por período indeterminado.

Com isso, o estresse ocasionado durante a pandemia, não pode e nem deve ser somado às outras diversas preocupações relacionadas a uma gestão inadequada das atividades e relacionamentos advindos do empregador. É necessário a conscientização de como por exemplo, exercer uma boa rotina de trabalho, para que seja preservada a saúde física e principalmente mental desses profissionais, buscando estabelecer diferentes métodos e ações para adaptação nestes novos tempos.

Importante destacar que se trata de um tema recente e ainda pouco explorado, dessa forma novas pesquisas se fazem necessárias uma vez que há a limitação de poucos conteúdos científicos produzidos até o momento sobre a pandemia.

**ABSTRACT:** The aim of this study was to relate *home office* work, the Covid-19 pandemic and workers' mental health. The methodology consists of a bibliographical research, in which articles published in magazines, academic journals, websites and conferences were used, as well as monographs, theses and dissertations, found through searches on Google Academic and Scielo. *Home office* work caused several impacts, especially during the pandemic, which increases the concern about the mental health of healthy workers, in

isolation and accumulation of work, which can cause increased levels of stress, insecurity and development of mental disorders such as depression and anxiety. It is concluded that the *home office* is a very important modality that is being used as an alternative to preserve various professional activities. However, it is important that there are no excesses in working hours so that the mental health of workers submitted to this modality is not put at risk. And further research is needed, since there are limitations of scientific content produced so far about the pandemic.

**Keywords:** *Home Office*. Pandemic. Mental health.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. D. M. **As relações de trabalho na modalidade Home Office em empresas de bens de consumo**. 2019. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2019.

ARMOND, G. Conheça 5 transtornos mentais que podem surgir no home office. 2020. Disponível em: <<https://psicologia24hs.com.br/blog/artigo/conheca-5-consequencias-mentais-que-podem-surgir-no-home-office/>>. Acesso em: 12 jun. 2021.

AURÉLIO, S. S.; SOUZA, F. **Atividade física no combate a incidência de depressão e ansiedade na pandemia do Covid-19: uma revisão de literatura**. 2020. 17 f. Artigo (Bacharelado em Educação Física) – Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL, Florianópolis, 2020.

BIASI, D.; SOUZA, F. A. P. O teletrabalho e a qualidade de vida nos *contact centers*. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 25-33, 2006.

BORSOI, I. C. F. Da relação entre trabalho e saúde à relação entre trabalho e saúde mental. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, Edição Especial, p. 103-111, 2007.

BOHLER, F. R.; et al. **Relatório Técnico da Pesquisa: O trabalho remoto/home office no contexto da pandemia Covid-19**. Curitiba: UFPR, 2020. 79 p.

BORGES, L. O.; ARGOLO, J. C. T. **Estratégias organizacionais na promoção da saúde mental do indivíduo podem ser eficazes?**. In: JACQUES, M. G.; CODO, W. (Eds.), *Saúde mental e trabalho: Leituras* (pp.



271-295). Petrópolis, RJ: Vozes.

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. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm)>.

Acesso em: 08 mai. 2021.

BRASIL. **Lei nº. 13.467**, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis n.º 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. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm)>.

Acesso em: 08 mai. 2021.

BRIDI, M. A.; et al. O trabalho remoto/home office no contexto da pandemia COVID-

**19. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade, 2020.**

BROOKS, S. K.; et al. The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. **Rapid Review**, v. 395, p. 912-920, 2020.

CIFARELLI, R. A.; SOUZA, M. A. T. A implantação do teletrabalho apoiado na responsabilidade social corporativa: um estudo de caso em empresa de tecnologia. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 69-83, jul./dez. 2016.

GARRIDO, R. G.; RODRIGUES, R. C. Restrição de contato social e saúde mental na pandemia: possíveis impactos das condicionantes sociais. **Revista de Saúde e Ciências Biológicas**, v. 8, n. 1, p. 1-9, 2020.

GLANZNER, C. H.; OLSCHOWSKY, A.; KANTORSKI, L. P. O trabalho como fonte de prazer: avaliação da equipe de um Centro de Atenção Psicossocial. **Revista Escolar de Enfermagem USP**, v. 45, n. 3, p. 716-721, 2011.

GONDIM, S.; BORGES, L. O. **Significados e sentidos do trabalho do home office:**

desafios para a regulação emocional. Rio de Janeiro: ArtMed, 2020.

HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. **Revista Gestão & Conexões**,

Vitória, v. 9, n. 1, p. 167-184, jan./abr. 2020.

JACQUES, M. G. O nexu causal em saúde/doença mental no trabalho: uma demanda para a Psicologia. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, Edição Especial, p. 112-119, 2007.

LIPP, M. **Relação entre stress e depressão**. 2020. Disponível em:

<<http://www.estresse.com.br/publicacoes/relacao-entre-stress-e-depressao/>>. Acesso em: 12 jun. 2021

LUNA, R. A. **Home Office um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos**. 2014. 12 f. Artigo (Mestrado em Administração) – Universidade de Fortaleza - UNIFOR, Fortaleza, 2014.

MENDES, E. R. P.; et al. Gestão de pessoas durante a crise da covid-19: os desafios do home office em uma empresa do ramo da telefonia. **Inova+ Cadernos de Graduação da Faculdade da Indústria**, v. 1, n. 2, p. 278-293, fev. 2021.

MENDES, D. C.; HASTENREITER FILHO, H. N.; TELLECHEA, J. A realidade do trabalho

Home Office na atipicidade pandêmica. **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 5, Edição Especial, p. 160-191, 2020.

MESQUITA, D. F.; SOARES, M. I. **Ergonomia na era do teletrabalho: impactos para a saúde e segurança do trabalho**. 2020. 15 f. Artigo (Especialização em Segurança do Trabalho) – Fundação Educacional de Lavras, Lavras, 2020.

MIRANDA, T. S.; et al. Incidência dos casos de transtornos mentais durante a pandemia da COVID-19. **Revista Eletrônica Acervo Científico**, v. 17, p. 1-6, 2020.

MUNIZ, C. **Home office na pandemia pode levar profissionais à exaustão**. 2021. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/sobretudo/carreiras/2020/04/home-office-na-pandemia-pode-levar-profissionais-a-exaustao.html>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

NASCIMENTO, G. A. F.; CREADO, R. S. R. O direito à desconexão no período de home office: análise dos impactos da quarentena pelo Covid-19 na saúde do trabalhador. **Revista de Direito UFMS**, Campo Grande, v. 6, n. 1, p. 131-149, jan./jun. 2020.

ORTIZ, J. R.; et al. Consecuencias de la pandemia covid 19 en la salud mental

asociadas al aislamiento social. **SciElo Preprints**, 2002.

PIRES, P. M. R. **As influências do modelo de home office nas conversas informais durante a pandemia de COVID-19**. 2020. 19 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2020.

SILVA, E. S.; et al. O mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador.

**Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 35, n. 122, p. 187-191, 2010.

SILVA, R. R.; et al. Efeitos do isolamento social na pandemia da covid-19 na saúde mental da população. **Avances en Enfermería**, v. 39, 2021.

SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. Disponível em:

<<http://www.sobratt.org.br/index.php/certificacao/questoes/>>. Acesso em: 07 mai. 2021.

TASCHETTO, M.; FROEHLICH, C. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale dos Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **RECAPE – Revista de Carreira e Pessoas**, v. 9, n. 3, p. 349-375, 2019.

TAVARES, I. A. S. Jornada de trabalho. direito à desconexão e dano existencial. **Revista LTr**, São Paulo, v. 80, n. 06, p. 714-725, 2016.

TENÓRIO, R. J. M. A saúde mental e ergonômica no trabalho remoto no pós-pandemia.

**Revista Espaço Acadêmico**, Edição Especial, p. 96-105, abr. 2021.

TROPE, A. **Organização virtual: impactos do teletrabalho nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

VON RANDOW, G. L. F.; TULER, L. C. M. R.; OLIVEIRA, R. T. S. A. Os desdobramentos do home office durante a pandemia: o novo ambiente de trabalho e suas consequências. In: Noite Acadêmica, 16., 2021, Manhuaçu. **Anais [...]**. Manhuaçu: UNIFACIG, 2021.

WERNECK, T. S. Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19. **Revista Boletim do Gerenciamento**, n. 17, 2020.

