



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CAMPUS DE QUIXADÁ
CURSO DE GRADUAÇÃO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

ANTONIO ALDACÉLIO CAVALCANTE DE OLIVEIRA ARAÚJO

**TRABALHO REMOTO E SOCIABILIZAÇÃO: UMA ANÁLISE SOCIOLÓGICA DAS
TRANSFORMAÇÕES NAS RELAÇÕES DE TRABALHO ENTRE PROFISSIONAIS DE
TI**

QUIXADÁ
2026

ANTONIO ALDACÉLIO CAVALCANTE DE OLIVEIRA ARAÚJO

TRABALHO REMOTO E SOCIABILIZAÇÃO: UMA ANÁLISE SOCIOLÓGICA DAS
TRANSFORMAÇÕES NAS RELAÇÕES DE TRABALHO ENTRE PROFISSIONAIS DE TI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Sistemas de informação
do Campus de Quixadá da Universidade Federal
do Ceará, como requisito parcial à obtenção do
grau de bacharel em Sistemas de informação.

Orientador: Dr. Valdemir Pereira de Queiroz
Neto.

QUIXADÁ

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- A687t Araújo, Antonio Aldacélio Cavalcante de Oliveira.
Trabalho remoto e sociabilização : uma análise sociológica das transformações nas relações de trabalho entre profissionais de TI / Antonio Aldacélio Cavalcante de Oliveira Araújo. – 2026.
51 f.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Campus de Quixadá, Curso de Sistemas de Informação, Quixadá, 2026.
Orientação: Prof. Dr. Valdemir Pereira de Queiroz Neto.
1. Trabalho remoto. 2. Sociabilização. 3. Tecnologia da Informação. 4. Coesão social. 5. Cultura organizacional. I. Título.

CDD 005

ANTONIO ALDACÉLIO CAVALCANTE DE OLIVEIRA ARAÚJO

TRABALHO REMOTO E SOCIABILIZAÇÃO: UMA ANÁLISE SOCIOLÓGICA DAS
TRANSFORMAÇÕES NAS RELAÇÕES DE TRABALHO ENTRE PROFISSIONAIS DE TI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Sistemas de informação
do Campus de Quixadá da Universidade Federal
do Ceará, como requisito parcial à obtenção do
grau de bacharel em Sistemas de informação.

Aprovada em: 23/01/2026.

BANCA EXAMINADORA

Dr. Valdemir Pereira de Queiroz Neto (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dr. Brenno Buarque de Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Paloma Alves Saraiva Teles
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

À minha família, por sua capacidade de acreditar em mim e me apoiar em todos os momentos. Mãe, seu cuidado, dedicação e amor foram fundamentais para que eu tivesse forças para seguir e não desistir diante das dificuldades.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por conceder saúde, força, sabedoria e perseverança para superar os desafios enfrentados ao longo desta jornada.

À Universidade Federal do Ceará (UFC), campus de Quixadá, pelo auxílio moradia concedido, essencial para minha permanência durante o curso.

Ao Prof. Dr. Valdemir Pereira de Queiroz Neto, pela excelente orientação, disponibilidade e pelos conhecimentos compartilhados ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Aos participantes da banca examinadora Brenno Buarque de Lima e Paloma Alves Saraiva Teles, pelo tempo dedicado, pelas valiosas colaborações, críticas e sugestões que contribuíram significativamente para o aprimoramento deste trabalho.

À minha mãe, pelo amor incondicional, apoio constante e por sempre acreditar na minha capacidade, sendo fundamental para que este momento se tornasse possível.

Ao meu irmão, pelo companheirismo, incentivo e apoio ao longo de toda a caminhada acadêmica.

À minha namorada, pela paciência, compreensão, apoio emocional e incentivo nos momentos mais desafiadores deste percurso.

À minha cunhada e sobrinhos, pelo apoio e incentivo, que contribuíram de forma positiva durante esta etapa da minha formação.

Aos entrevistados, pelo tempo concedido e pela contribuição essencial por meio das entrevistas realizadas.

Aos colegas da turma, pelas reflexões, trocas de experiências, críticas construtivas e sugestões recebidas ao longo dessa trajetória acadêmica.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

O trabalho remoto consolidou-se como prática dominante no setor de Tecnologia da Informação (TI) após a pandemia de COVID-19, trazendo benefícios como flexibilidade e redução de custos, mas também desafios relacionados à sociabilização e à cultura organizacional. Este estudo investigou o impacto do trabalho remoto na sociabilização entre funcionários de empresas de TI, analisando como a ausência de interações físicas diárias afeta as dinâmicas sociais, o engajamento e o bem-estar dos profissionais. A pesquisa adotou abordagem qualitativa exploratória, com entrevistas semiestruturadas realizadas com seis profissionais de TI, cujos dados foram submetidos à análise temática. Os resultados revelaram que a comunicação no ambiente remoto tornou-se funcionalizada, com interações mais objetivas e perda da espontaneidade característica do ambiente presencial. Identificou-se também a internalização da vigilância, com profissionais sentindo necessidade de constantemente demonstrar produtividade, mesmo sem sistemas de monitoramento invasivos. Constatou-se que as empresas, em sua maioria, não promovem iniciativas estruturadas para sociabilização, levando os profissionais a buscarem soluções informais. As ferramentas tecnológicas, embora facilitem a comunicação, não substituem completamente as interações presenciais. O estudo conclui que modelos híbridos estruturados de forma flexível, com encontros presenciais periódicos e espaços deliberados para interação social, são estratégias essenciais para garantir a coesão das equipes, o bem-estar dos profissionais e a sustentabilidade organizacional no contexto do trabalho remoto.

Palavras-chave: trabalho remoto; sociabilização; tecnologia da informação; coesão social; cultura organizacional.

ABSTRACT

Remote work became a dominant practice in the Information Technology (IT) sector after the COVID-19 pandemic, bringing benefits such as flexibility and cost reduction, but also challenges related to socialization and organizational culture. This study investigated the impact of remote work on socialization among IT company employees, analyzing how the absence of daily physical interactions affects social dynamics, engagement, and professionals' well-being. The research adopted an exploratory qualitative approach, using semi-structured interviews conducted with six IT professionals, whose data were analyzed through thematic analysis. The results revealed that communication in the remote environment has become functionalized, with more objective interactions and a loss of the spontaneity characteristic of the in-person workplace. The internalization of surveillance was also identified, as professionals felt the need to constantly demonstrate productivity, even without invasive monitoring systems. It was observed that most companies do not promote structured initiatives for socialization, leading professionals to seek informal solutions. Although technological tools facilitate communication, they do not fully replace in-person interactions. The study concludes that flexibly structured hybrid models, with periodic in-person meetings and deliberately designed spaces for social interaction, are essential strategies to ensure team cohesion, professionals' well-being, and organizational sustainability in the context of remote work.

Keywords: remote work;socialization;information technology;social cohesion;organizational culture.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1	Evolução histórica do trabalho remoto nas empresas de TI	11
2.1.1	<i>Primeiros passos e adoção gradual</i>	11
2.1.2	<i>Adoção e expansão no século XXI</i>	12
2.1.3	<i>Impacto da pandemia de COVID-19</i>	13
2.1.4	<i>Fatores que aceleraram a transição</i>	14
2.1.5	<i>Impacto a longo prazo</i>	14
2.2	Impacto na dinâmica social	15
2.3	Mudanças nas relações de trabalho	16
2.4	Bem-estar dos funcionários	17
2.4.1	<i>Desafios físicos e burnout no trabalho remoto</i>	17
2.4.2	<i>Benefícios e desafios psicológicos do trabalho remoto</i>	18
2.5	Cultura organizacional no trabalho remoto	19
2.5.1	<i>Desafios e estratégias na manutenção da cultura organizacional</i>	20
2.6	Reflexões finais sobre o trabalho remoto	22
2.7	A tendência de retorno ao trabalho presencial	22
3	TRABALHOS RELACIONADOS	24
3.1	Work-From-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility	24
3.2	The effects of remote work on collaboration among information workers	24
3.3	Remote work as a new normal? The technology-organization-environment (TOE) context	25
3.4	How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings	25
3.5	The impact of remote work on organizational knowledge creation	26
4	METODOLOGIA	27
4.1	Design de pesquisa	27
4.2	Seleção dos participantes	27
4.3	Instrumentos de coleta de dados	28
4.3.1	<i>Entrevistas Semiestruturadas</i>	28

4.3.1.1	<i>Roteiro de entrevista</i>	29
4.3.2	<i>Seleção do sistema para análise prática</i>	29
4.4	Procedimentos de coleta de dados	30
4.5	Análise de dados	30
4.5.1	<i>Análise temática das entrevistas</i>	30
4.5.2	<i>Análise prática do sistema</i>	31
4.6	Considerações éticas	31
5	RESULTADOS	32
5.1	Perfil dos participantes	32
5.2	A sociabilização no ambiente digital	33
5.3	Vigilância e controle	34
5.4	A experiência híbrida: O melhor de dois mundos?	35
5.5	Flexibilidade, bem-estar e o sonho do trabalho remoto	36
5.6	Estratégias de aproximação e o papel das empresas	38
5.7	Sistemas de monitoramento	40
5.8	A transição para a gestão por resultados e a pressão interna	41
5.9	Considerações sobre o futuro do trabalho e o bem-estar	42
5.10	Síntese dos resultados e articulação com o referencial teórico	43
6	CONCLUSÃO	46
	REFERÊNCIAS	49

1 INTRODUÇÃO

O trabalho remoto, inicialmente uma prática restrita a uma parcela limitada do mercado de trabalho, teve sua adoção significativamente ampliada durante a pandemia de COVID-19, especialmente no setor de Tecnologia da Informação (TI). Impulsionadas pela necessidade de adaptação às medidas de distanciamento social, muitas empresas passaram a implementar o teletrabalho em larga escala. Embora esse modelo apresente benefícios amplamente reconhecidos, como maior flexibilidade e redução de custos operacionais, ele também trouxe desafios relacionados à manutenção da coesão social e à dinâmica das interações entre os colaboradores, aspectos que impactam diretamente o funcionamento das organizações (Lund *et al.*, 2020).

Nesse contexto, torna-se relevante compreender de que maneira o trabalho remoto influencia as relações sociais no ambiente organizacional, especialmente em setores fortemente baseados na comunicação e no trabalho colaborativo, como o de TI. O presente estudo adota o termo sociabilização em detrimento de socialização por considerar a distinção conceitual proposta pela sociologia clássica. Enquanto a socialização refere-se ao processo amplo de internalização de normas e valores sociais, a sociabilização diz respeito às formas de interação e associação estabelecidas entre indivíduos já socializados, em contextos específicos. Dado que o foco desta pesquisa está nas interações cotidianas, na construção de vínculos e nas dinâmicas de grupo no ambiente de trabalho, o termo sociabilização mostra-se mais adequado para designar o fenômeno investigado.

Este estudo tem como objetivo analisar o impacto do trabalho remoto na sociabilização entre funcionários de empresas de Tecnologia da Informação, considerando os contextos históricos e as transformações sociológicas que contribuíram para a consolidação desse modelo de trabalho. Para tanto, a pesquisa parte da análise da evolução histórica do trabalho remoto, buscando compreender como mudanças tecnológicas e organizacionais alteraram as relações de trabalho ao longo do tempo. Além disso, investiga-se de que forma o trabalho remoto se relaciona com aspectos do bem-estar dos profissionais, incluindo percepções sobre qualidade de vida, autocontrole e limites entre vida pessoal e profissional.

A pesquisa também se propõe a examinar como as empresas têm buscado preservar ou adaptar sua cultura organizacional em um cenário de equipes distribuídas, observando práticas, estratégias e limitações apontadas pelos próprios profissionais. Nesse processo, são consideradas tanto as potencialidades quanto os desafios associados ao uso intensivo de ferramentas tecnológicas de comunicação, como Slack e Microsoft Teams, que, embora facilitem o fluxo de trabalho

e a troca de informações, não reproduzem integralmente a riqueza das interações presenciais (Choudhury *et al.*, 2020).

Outro aspecto relevante abordado neste estudo refere-se às transformações nas formas de controle e acompanhamento do trabalho no ambiente remoto. A literatura aponta que a adoção de sistemas de monitoramento pode influenciar as relações de confiança e as dinâmicas sociais nas equipes (YANG *et al.*, 2022). A partir dos relatos dos participantes, busca-se compreender como essas práticas são percebidas no cotidiano profissional e de que maneira contribuem para processos de autocobrança e intensificação do trabalho (Corbanezi, 2018).

Por fim, ao analisar as percepções dos profissionais de TI sobre o trabalho remoto, este estudo busca oferecer subsídios para a reflexão sobre modelos de organização do trabalho mais equilibrados. Nesse sentido, são discutidas possibilidades como o trabalho híbrido, que combina a flexibilidade do remoto com momentos presenciais estratégicos, visando favorecer a sociabilização, o bem-estar dos profissionais e a sustentabilidade das equipes no longo prazo (Buffer, 2023).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta as teorias e conceitos que fundamentam a pesquisa sobre o impacto do trabalho remoto na sociabilização entre funcionários de empresas de TI, considerando os contextos históricos e as implicações sociológicas.

2.1 Evolução histórica do trabalho remoto nas empresas de TI

O trabalho remoto tem suas raízes em práticas e tecnologias desenvolvidas muito antes de sua consolidação recente. A partir da década de 1970, com a popularização do computador pessoal e, posteriormente, com a expansão gradual da internet, ampliaram-se as possibilidades de realização de atividades profissionais fora do espaço físico tradicional do escritório. Inicialmente, essa modalidade permaneceu mais concentrada em setores nos quais a presença física não era indispensável — como consultoria e tecnologia — e sua adoção ocorreu de forma gradual, condicionada tanto por limitações de infraestrutura quanto por resistências culturais e gerenciais (Choudhury *et al.*, 2020). Nesse percurso histórico, observa-se que o trabalho remoto foi se tornando viável não apenas por razões técnicas, mas também por mudanças organizacionais que passaram a valorizar maior flexibilidade, acesso a talentos distribuídos e reconfigurações do uso do espaço de trabalho.

2.1.1 Primeiros passos e adoção gradual

Nas décadas de 1980 e 1990, a difusão da internet e o desenvolvimento de ferramentas de comunicação, como e-mail e mensageria, tornaram o teletrabalho progressivamente mais praticável para um conjunto maior de organizações. Nesse período, algumas empresas pioneiras testaram políticas de trabalho remoto, motivadas por fatores como redução de custos operacionais, ampliação do acesso a profissionais especializados e reorganização de processos internos (Choudhury *et al.*, 2020).

Do ponto de vista organizacional, esse movimento pode ser interpretado como parte de transformações mais amplas no capitalismo contemporâneo, em que estratégias de racionalização e reestruturação do trabalho ganharam centralidade. (Antunes, 2000) discute como práticas de reorganização produtiva — frequentemente associadas à redução de custos e à flexibilização — influenciam as formas de contratação e gestão. Nesse sentido, o trabalho remoto pode ser entendido como uma alternativa que, em determinados contextos, favoreceu a

diminuição de despesas fixas (como estruturas físicas e manutenção), ainda que sua expansão tenha encontrado limites relevantes, sobretudo pela infraestrutura tecnológica ainda desigual e pela resistência cultural à ausência de supervisão presencial.

2.1.2 Adoção e expansão no século XXI

O século XXI trouxe um avanço significativo nas tecnologias digitais, ampliando a viabilidade do trabalho remoto e favorecendo maior flexibilidade nas relações de trabalho. Nesse período, ferramentas de videoconferência, plataformas de colaboração em nuvem e sistemas de gerenciamento de projetos passaram a sustentar rotinas de coordenação, comunicação e entrega em equipes distribuídas geograficamente, reduzindo a centralidade do escritório físico como requisito operacional (Choudhury *et al.*, 2020).

Além da infraestrutura tecnológica, a consolidação do trabalho remoto também pode ser observada por meio de experiências organizacionais que adotaram esse formato de forma estruturada. Um caso frequentemente citado é o da *Automattic* (empresa responsável pelo *WordPress*), que desde meados dos anos 2000 opera com equipes distribuídas em diversos países, articulando rotinas de trabalho por meio de ferramentas digitais e práticas internas voltadas à coordenação e comunicação em ambiente remoto. Embora esse tipo de exemplo não seja generalizável por si só, ele funciona como uma evidência de que, sob determinadas condições organizacionais e tecnológicas, o modelo remoto pode ser sustentado no longo prazo (Choudhury *et al.*, 2020).

Paralelamente, mudanças no perfil dos trabalhadores também contribuíram para esse movimento. Parte da literatura sugere que profissionais mais jovens (como *Millennials* e *Geração Z*) tendem a valorizar flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de apresentarem maior familiaridade com ambientes digitais. Esse cenário pressionou organizações a revisar políticas e práticas, incorporando o trabalho remoto como estratégia de atração e retenção de talentos (Ng *et al.*, 2022).

Com a popularização da internet de alta velocidade, de dispositivos móveis e de plataformas em nuvem, o trabalho remoto passou gradualmente de alternativa pontual para prática cotidiana em diversos contextos, especialmente em setores intensivos em informação, como o de TI (Lund *et al.*, 2020). Nesse processo, observa-se também uma reconfiguração dos critérios de gestão, com maior ênfase em resultados, metas e entregas, em detrimento da presença física como sinal de produtividade.

2.1.3 *Impacto da pandemia de COVID-19*

A pandemia de COVID-19 representou um marco decisivo na consolidação do trabalho remoto, ao impor uma transição abrupta e em larga escala para esse modelo em diversos setores, especialmente no de Tecnologia da Informação. Diferentemente de experiências anteriores, marcadas por adoções pontuais ou planejadas, o contexto pandêmico exigiu que organizações implementassem o trabalho remoto de forma imediata, muitas vezes sem tempo para preparação estrutural, normativa ou cultural adequada (Yang *et al.*, 2022).

Nesse cenário, ferramentas digitais de comunicação e colaboração passaram a ocupar papel central na sustentação das atividades profissionais. Plataformas de videoconferência, sistemas de mensagens instantâneas e ambientes virtuais de gestão de tarefas tornaram-se mediadores quase exclusivos das interações de trabalho, viabilizando a continuidade operacional das empresas mesmo diante das restrições sanitárias (Buffer, 2023). Ao mesmo tempo, essa intensificação do uso de tecnologias digitais reconfigurou a dinâmica cotidiana do trabalho, tornando as interações mais frequentes, objetivas e orientadas à execução de tarefas.

A literatura aponta que a adoção massiva do trabalho remoto durante a pandemia evidenciou tanto potencialidades quanto limitações desse modelo. Por um lado, observou-se a possibilidade de manutenção da produtividade e a ampliação da flexibilidade temporal e espacial. Por outro, tornaram-se mais visíveis desafios relacionados à coordenação das equipes, à preservação de vínculos sociais e à adaptação das práticas de gestão a um contexto no qual a presença física deixou de ser referência central (Yang *et al.*, 2022).

Outro aspecto relevante diz respeito às desigualdades nas condições de trabalho remoto. A experiência pandêmica demonstrou que fatores como acesso à internet de qualidade, disponibilidade de equipamentos adequados e existência de um espaço doméstico apropriado influenciam diretamente a vivência do trabalho remoto. Dessa forma, embora o ambiente doméstico possa, em certos contextos, favorecer conforto e autonomia, ele também pode intensificar tensões quando não há condições materiais ou limites claros entre trabalho e vida pessoal, produzindo experiências heterogêneas entre os profissionais (Buffer, 2023).

Por fim, a pandemia contribuiu para alterar percepções organizacionais sobre a viabilidade do trabalho remoto no longo prazo. Muitas empresas que anteriormente demonstravam resistência passaram a reconhecer esse modelo como alternativa possível ou complementar ao trabalho presencial, abrindo espaço para a consolidação de arranjos híbridos. Assim, o período pandêmico pode ser compreendido como um ponto de inflexão que acelerou transformações

já em curso, ao mesmo tempo em que expôs desafios sociais, organizacionais e subjetivos que passaram a demandar maior atenção analítica.

2.1.4 Fatores que aceleraram a transição

Diversos fatores aceleram a adoção do trabalho remoto. A globalização, por exemplo, forçou as empresas a se adaptarem para operar com equipes distribuídas geograficamente, em diferentes fusos horários. Nesse contexto, o trabalho remoto surgiu como uma solução viável para garantir continuidade operacional e atendimento a clientes em várias partes do mundo (Choudhury *et al.*, 2020).

Além disso, a questão da sustentabilidade ganhou relevância nesse processo. Muitas empresas buscaram reduzir suas pegadas de carbono, optando pelo teletrabalho como forma de diminuir o deslocamento diário de seus funcionários e o uso de recursos físicos nos escritórios (Analytics, 2020). Contudo, embora esses benefícios ambientais sejam inegáveis, surgem desafios que não podem ser ignorados. O aumento do consumo de energia nas residências, por exemplo, muitas vezes é negligenciado. Também há desigualdades no acesso a condições adequadas de trabalho em casa, o que levanta uma questão importante sobre o papel das empresas em oferecer suporte financeiro ou estrutural para garantir que todos os colaboradores tenham um ambiente de trabalho apropriado.

Outro fator que impulsionou a consolidação desse modelo foi a mudança de perfil nas novas gerações que entram no mercado de trabalho. Profissionais mais jovens tendem a valorizar flexibilidade e autonomia, além de estarem mais familiarizados com o uso de tecnologias digitais. Essa nova mentalidade forçou muitas empresas a acelerarem suas adaptações para atender às expectativas de um mercado em constante transformação (Ng *et al.*, 2022).

2.1.5 Impacto a longo prazo

O impacto do trabalho remoto nas empresas de TI ainda está em desenvolvimento, e os desdobramentos futuros são incertos. No entanto, já é possível observar tendências, como a adoção crescente do modelo híbrido, que combina o trabalho remoto com o presencial. Essa abordagem visa proporcionar flexibilidade e autonomia, sem perder as oportunidades de interação e colaboração que o ambiente de escritório oferece (Yang *et al.*, 2022).

A *Salesforce*, uma gigante da tecnologia, anunciou que seus escritórios seriam reconfigurados para acomodar esse novo modelo híbrido, com menos mesas e mais espaços

colaborativos, refletindo uma mudança fundamental na forma como o espaço de trabalho é visto e utilizado.

Essa transição para modelos de trabalho mais flexíveis representa não apenas uma mudança operacional, mas também uma transformação cultural significativa. A necessidade de novas habilidades, tanto para gestores quanto para funcionários, será um desafio contínuo. A gestão à distância, por exemplo, requer competências diferentes das necessárias para o gerenciamento de equipes presenciais, incluindo a capacidade de manter a motivação e a coesão da equipe sem interações físicas regulares.

Além disso, o trabalho remoto a longo prazo poderá acentuar as desigualdades no acesso a recursos e oportunidades de crescimento dentro das empresas. As organizações precisarão criar estratégias para garantir que todos os funcionários, independentemente de sua localização, tenham acesso igual às mesmas oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira.

2.2 Impacto na dinâmica social

As relações sociais no ambiente de trabalho são fundamentais para a criação de um ambiente colaborativo e para o estímulo à inovação. No contexto do trabalho remoto, a ausência de encontros presenciais frequentes tem sido apontada pela literatura como um elemento que introduz novos desafios às dinâmicas sociais, especialmente no que se refere às interações informais entre os membros das equipes. Conversas casuais, como aquelas que ocorrem durante pausas ou em espaços de circulação nos escritórios, são frequentemente associadas à criação de vínculos interpessoais e à troca de ideias e soluções criativas (Yang *et al.*, 2022).

Quando o trabalho ocorre de forma remota, esses momentos informais tendem a ser menos frequentes. Embora ferramentas digitais, como chats corporativos e videoconferências, desempenhem um papel importante na manutenção da comunicação, estudos indicam que essas interações passam a ocorrer de maneira mais mediada e estruturada, o que pode limitar a espontaneidade característica das interações presenciais. Esse tipo de comunicação, mais direta e organizada, pode influenciar a forma como relações de confiança são construídas e mantidas entre os membros da equipe (Räisänen *et al.*, 2023).

Empresas que operam com equipes distribuídas geograficamente, como a *GitLab*, têm buscado estratégias para mitigar essas limitações, promovendo encontros informais em ambientes virtuais, como pausas para café online, com o objetivo de estimular interações que se

aproximem das experiências vivenciadas no trabalho presencial.

Outro aspecto destacado na literatura refere-se à ausência ou à redução da comunicação não verbal no trabalho remoto. Elementos como expressões faciais, gestos e entonações são importantes para a interpretação de nuances emocionais e intencionais e nem sempre são plenamente captados nas interações mediadas por tecnologia. Essa limitação pode representar um obstáculo adicional para a integração de novos membros às equipes, especialmente quando não há oportunidades de encontros presenciais prévios com os colegas (Yang *et al.*, 2022).

2.3 Mudanças nas relações de trabalho

Com a adoção do trabalho remoto, as equipes precisaram adaptar a forma como colaboram, se comunicam e exercem influência dentro das organizações. A colaboração eficaz continua dependente de uma comunicação clara e constante; no entanto, no contexto remoto, essa comunicação ocorre predominantemente por meio de ferramentas digitais, como e-mails, chats e videoconferências. Embora essas tecnologias sejam essenciais para a continuidade das atividades, a literatura aponta que elas também introduzem desafios para a manutenção de interações mais naturais e espontâneas (Choudhury *et al.*, 2020).

A comunicação mediada por tecnologia nem sempre consegue transmitir nuances e contextos que seriam mais facilmente percebidos em interações presenciais, o que pode contribuir para mal-entendidos ou ruídos na comunicação entre os membros da equipe. Além disso, o uso intensivo e contínuo de múltiplas plataformas digitais, aliado à necessidade de permanecer constantemente conectado, tem sido associado ao fenômeno conhecido como fadiga digital, que pode afetar tanto a produtividade quanto a satisfação no trabalho (Yang *et al.*, 2022).

Outro aspecto discutido na literatura refere-se à visibilidade do trabalho no ambiente remoto. A ausência da presença física pode influenciar a forma como o desempenho é percebido, o que pode impactar a participação de alguns profissionais em processos decisórios e oportunidades de crescimento, especialmente em contextos organizacionais menos estruturados (Choudhury *et al.*, 2020).

Por outro lado, o trabalho remoto também amplia os níveis de autonomia dos trabalhadores, permitindo maior controle sobre a organização do tempo e das tarefas. Essa autonomia é frequentemente associada a aspectos positivos da experiência de trabalho; contudo, estudos indicam que a criatividade e a inovação, frequentemente estimuladas por interações informais no ambiente presencial, podem ser impactadas quando essas trocas se tornam menos

frequentes (Räisänen *et al.*, 2023). Diante disso, o desafio para as organizações passa a ser o de criar condições que favoreçam a colaboração e a troca de ideias em ambientes predominantemente digitais.

A literatura recente também aponta para o crescimento de práticas de vigilância digital no contexto do trabalho remoto. Ferramentas de monitoramento, utilizadas para acompanhar atividades e produtividade, são apresentadas como mecanismos de gestão; entretanto, autores como Jeske (2022) destacam que esse tipo de controle pode influenciar as relações de confiança entre empregadores e trabalhadores, além de estar associado a sentimentos de estresse e ansiedade. Nesse sentido, sugere-se que políticas de monitoramento mais equilibradas, baseadas na confiança e na autonomia, tendem a contribuir para relações de trabalho mais sustentáveis no ambiente remoto.

2.4 Bem-estar dos funcionários

O bem-estar dos funcionários constitui um aspecto central nas discussões sobre os impactos do trabalho remoto. A flexibilidade e a autonomia associadas a esse modelo de trabalho são frequentemente relacionadas a melhorias na satisfação profissional e no equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Por outro lado, a literatura aponta que a redução das interações presenciais e o isolamento físico podem influenciar a experiência subjetiva dos trabalhadores, especialmente em termos de saúde emocional e sensação de pertencimento (Buffer, 2023). A transição abrupta para o trabalho remoto durante a pandemia aumentou esses desafios, pois muitos trabalhadores não estavam preparados para lidar com as exigências do *home office* a longo prazo.

2.4.1 Desafios físicos e burnout no trabalho remoto

Mesmo o trabalho remoto oferecendo flexibilidade e autonomia, ele também traz desafios significativos para o bem-estar dos funcionários. A falta de um ambiente de trabalho ergonômico e a exposição prolongada a telas podem causar problemas físicos, como dores nas costas e fadiga ocular. Esses problemas podem vir a reduzir a produtividade e o conforto dos colaboradores (Bogossian, 2022).

Outro problema eminente que pode aparecer é o *burnout*, onde pôr o indivíduo ter sempre sempre uma necessidade de estar online isso pode vir a gerar um tipo de esgotamento mental associado ao excesso de trabalho e ao estresse contínuo. Nesse modelo de trabalho

esse problema pode se intensificar, especialmente em setores como a TI, onde a dependência de computadores e ferramentas digitais é alta (Xu, 2023). Os funcionários frequentemente enfrentam a dificuldade de separar o trabalho da vida pessoal, o que pode levar a um aumento da carga mental e emocional.

Para enfrentar esses desafios, as empresas precisam adotar estratégias que promovam a saúde e o bem-estar dos seus colaboradores. Isso inclui fornecer orientações e incentivos sobre ergonomia, garantir que os funcionários façam pausas regulares e implementar políticas que ajudem a equilibrar o tempo de trabalho e a vida pessoal. Investir em programas de saúde mental e física pode ser crucial para manter um ambiente de trabalho remoto, saudável e produtivo.

2.4.2 Benefícios e desafios psicológicos do trabalho remoto

A flexibilidade proporcionada pelo trabalho remoto permite que os funcionários gerenciem melhor suas responsabilidades pessoais e profissionais, reduzindo o estresse associado ao deslocamento diário e proporcionando mais tempo para atividades pessoais e familiares (Analytics, 2020). Essa flexibilidade pode levar a um aumento na satisfação no trabalho e na produtividade, uma vez que os funcionários podem criar um ambiente de trabalho mais confortável e personalizado.

Além disso, o trabalho remoto pode proporcionar uma sensação de autonomia e controle sobre o próprio trabalho, o que é fundamental para o bem-estar psicológico. Funcionários que têm mais controle sobre seu ambiente de trabalho e seu horário tendem a relatar níveis mais altos de satisfação no trabalho e menor estresse (Allen *et al.*, 2015).

A Shopify, uma empresa de *e-commerce*, implementou uma política de trabalho remoto em 2020 e observou uma melhora no bem-estar dos funcionários, atribuindo isso à maior flexibilidade e autonomia. A empresa relatou que seus funcionários estavam mais felizes e produtivos trabalhando de casa, o que resultou em uma adoção permanente do trabalho remoto para a maioria de seus colaboradores.

No entanto, a falta de interação social presencial pode ter efeitos negativos significativos no bem-estar psicológico dos funcionários. A sensação de isolamento pode aumentar, especialmente para aqueles que vivem sozinhos ou que têm menos oportunidades de interação social fora do trabalho (Räisänen *et al.*, 2023). A ausência de um ambiente de trabalho estruturado pode dificultar a separação entre vida pessoal e profissional, levando ao esgotamento e à sobrecarga de trabalho.

A solidão no trabalho remoto também pode impactar negativamente o engajamento e a produtividade dos funcionários, como discutido por Barrero *et al.* (2020). Outro fator importante é a manutenção do equilíbrio emocional. Para alguns funcionários, a possibilidade de trabalhar em um ambiente mais tranquilo e controlado pode reduzir a ansiedade e melhorar o bem-estar emocional. Por outro lado, a ausência de um ambiente de trabalho socialmente rico pode dificultar a formação de relações de apoio e confiança, essenciais para o bem-estar emocional (Ng *et al.*, 2022).

Um fator adicional que tem impactado o bem-estar psicológico dos funcionários no ambiente remoto é a vigilância digital, que, como mencionado anteriormente, está se tornando cada vez mais comum em empresas que adotaram o *home office* (Jeske, 2022). A sensação de estar sendo constantemente monitorado pode aumentar a ansiedade dos trabalhadores e prejudicar sua saúde mental, especialmente em empresas que utilizam métricas rígidas para avaliar a produtividade. A vigilância digital não só afeta a confiança entre empregadores e empregados, mas também aumenta o risco de *burnout*, pois os trabalhadores se sentem pressionados a manter um alto nível de desempenho, mesmo em casa.

As empresas precisam reconhecer que o bem-estar dos funcionários no trabalho remoto vai além da simples oferta de flexibilidade. É essencial criar um ambiente de apoio, com recursos para saúde mental, espaços de sociabilização e práticas que promovam um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal. A implementação de políticas que incentivem pausas regulares, limites claros entre o trabalho e o tempo pessoal, e a criação de redes de suporte, como grupos de afinidade ou mentoria, pode ajudar a mitigar os desafios psicológicos associados ao trabalho remoto. Isso também acaba se tornando algo muito benéfico para a organização, pois segundo a lei 14.831 sancionada em 27 de março de 2024, empresas que adotem programas de saúde mental e do bem-estar de seus colaboradores devem receber uma certificação de "empresa promotora da saúde mental" desde que se encaixem nos critérios estabelecidos em lei (Senado, 2024).

2.5 Cultura organizacional no trabalho remoto

A cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, comportamentos e práticas que definem a identidade de uma empresa e orientam a forma como os funcionários interagem e tomam decisões. No contexto tradicional, essa cultura é muitas vezes transmitida e reforçada através de interações diárias, rituais organizacionais e a presença física em um ambiente com-

partilhado. Com a adoção do trabalho remoto, as empresas enfrentam o desafio de manter essa cultura em um ambiente onde a interação física é limitada e as práticas tradicionais podem não ser aplicáveis.

2.5.1 Desafios e estratégias na manutenção da cultura organizacional

Um dos maiores desafios do trabalho remoto é garantir que todos os funcionários, independentemente de sua localização, se sintam conectados à cultura da empresa. No ambiente remoto, a ausência de interações informais e a falta de uma presença física no escritório podem enfraquecer os laços entre os membros da equipe e dificultar a transmissão dos valores organizacionais. Isso é particularmente desafiador para novas contratações, que podem ter dificuldade em absorver a cultura da empresa sem as interações presenciais que tradicionalmente facilitam esse processo.

A comunicação torna-se ainda mais crucial no contexto remoto, não apenas para o alinhamento de tarefas, mas também para o reforço da cultura organizacional.

Empresas que operam remotamente precisam investir em canais de comunicação eficazes e diversificados, que permitam tanto a comunicação formal quanto as interações sociais informais. A comunicação assíncrona, onde os funcionários podem contribuir e responder em seu próprio ritmo, deve ser equilibrada com momentos de comunicação síncrona para manter um senso de imediatismo e conexão.

A *GitLab*, uma empresa conhecida por operar totalmente de forma remota, investe fortemente em uma cultura de documentação. Todos os processos, decisões e valores são amplamente documentados e acessíveis a todos os funcionários, permitindo que qualquer pessoa na empresa entenda e se alinhe com a cultura organizacional, independentemente de onde estejam.

Manter os valores da empresa no centro das atividades diárias é outra estratégia essencial para preservar a cultura no ambiente remoto. Isso pode ser feito através da integração dos valores organizacionais em todas as práticas e processos da empresa, desde as reuniões até as avaliações de desempenho. Reforçar esses valores em comunicações internas, reconhecer comportamentos que os exemplificam e integrá-los nas decisões estratégicas da empresa são formas eficazes de mantê-los vivos no ambiente remoto.

No ambiente de trabalho presencial, rituais como reuniões semanais, celebrações de marcos e eventos sociais são fundamentais para reforçar a coesão da equipe e a cultura

organizacional. No trabalho remoto, esses rituais precisam ser adaptados ou recriados em um formato digital. Isso pode incluir *check-ins* regulares via videoconferência, celebrações virtuais de conquistas e até mesmo atividades sociais online, como competições ou horas de café virtuais, que ajudam a replicar a sensação de comunidade.

A Buffer, além de implementar semanas de descanso mental, realiza eventos de "retrospectiva" onde todos os funcionários compartilham suas realizações e desafios, reforçando a transparência e a colaboração, que são valores centrais da empresa. Esses eventos também ajudam a manter uma conexão emocional entre os funcionários, algo crucial em um ambiente remoto.

A liderança desempenha um papel crítico na manutenção da cultura organizacional no trabalho remoto. Líderes precisam ser ainda mais visíveis e acessíveis, promovendo a inclusão, a transparência e a colaboração. Isso inclui a realização de reuniões abertas, onde os funcionários podem expressar suas preocupações e ideias, bem como a criação de oportunidades para *feedback* contínuo.

A integração de novos funcionários no ambiente remoto é uma área que requer atenção especial. Sem a oportunidade de interações presenciais, as empresas precisam desenvolver programas de integração que permitam que novos funcionários absorvam a cultura organizacional de maneira eficaz. Isso pode incluir a designação de mentores, a realização de sessões de integração detalhadas e a criação de materiais que expliquem a história, os valores e as expectativas da empresa. A integração de novos funcionários no ambiente remoto é uma área que requer

A Zapier, outra empresa que opera inteiramente de forma remota, implementou um processo de integração de 6 semanas onde novos funcionários são introduzidos gradualmente à cultura da empresa, com suporte constante de mentores e através de uma série de *webinars* e atividades interativas que ajudam a solidificar a cultura da Zapier.

Manter a cultura organizacional em um ambiente de trabalho remoto requer inovação constante e uma reavaliação contínua das práticas existentes. Empresas que forem bem-sucedidas em adaptar sua cultura ao ambiente remoto serão aquelas que conseguirem manter seus funcionários engajados, motivados e alinhados com os objetivos organizacionais, independentemente de onde estejam. No entanto, o desafio de equilibrar a autonomia com a necessidade de coesão cultural continuará a ser uma área crítica de foco para as empresas à medida que avançam para modelos de trabalho híbridos ou totalmente remotos.

2.6 Reflexões finais sobre o trabalho remoto

O trabalho remoto, embora tenha benefícios claros, como maior flexibilidade e a redução de custos operacionais, também trouxe desafios para as empresas, especialmente na parte de sociabilização, coesão social e manutenção da cultura organizacional. A falta de interações físicas diárias dificultou a construção de laços interpessoais, impactando negativamente a dinâmica das equipes e gerando, inclusive, questões psicológicas relacionadas ao isolamento e à vigilância digital (JESKE, 2022; YANG *et al.*, 2022).

Embora as ferramentas tecnológicas sejam essenciais para a comunicação, elas não foram suficientes para substituir completamente a riqueza das interações presenciais (Choudhury *et al.*, 2020). Isso revela a necessidade de encontrar soluções que equilibrem a flexibilidade do trabalho remoto com os benefícios das interações face a face.

Dessa forma, a transição para modelos híbridos ou presenciais emerge como uma solução viável, que permite a integração das vantagens do remoto com as necessidades sociais e organizacionais, buscando uma nova forma de equilibrar produtividade, bem-estar e cultura organizacional.

2.7 A tendência de retorno ao trabalho presencial

Uma pesquisa da KPMG com mais de 1300 CEOs em todo o mundo mostra que muitas empresas consideram um retorno gradual ou completo ao trabalho presencial, cerca de 83% deles desejam que isso aconteça até 2027. Esse movimento demonstra a busca por maior interação entre as equipes, fortalecimento da cultura organizacional e a promoção de um ambiente que facilite a inovação, que, segundo esses líderes, podem ser comunicados de forma mais eficaz em um ambiente físico compartilhado (InfoMoney, 2024).

No Brasil, a tendência também é observada. Dados recentes mostram que cerca de 90% das empresas devem adotar um sistema presencial até o final de 2024. Para tornar a proposta mais atrativa, iniciativas como a criação de espaços de convivência nos escritórios têm sido adotadas para atrair os colaboradores e criar um ambiente mais acolhedor (Terra, 2024).

Mesmo com as vantagens, esta volta também traz dificuldades, pois muitos trabalhadores estão acostumados a flexibilidade do regime remoto e relutam em voltar aos escritórios, onde dados apontam que 70% deles não gostariam de voltar ao modelo presencial (Terra, 2024). Este cenário exige que as empresas adotem estratégias que conciliem as necessidades dos cola-

boradores com os objetivos organizacionais e isso reabriu as discussões sobre o equilíbrio ideal que deve ser alcançado.

3 TRABALHOS RELACIONADOS

Nesta seção, apresento uma análise crítica dos trabalhos mais relevantes que fundamentam a discussão acerca do impacto do trabalho remoto na sociabilização dentro das empresas de TI. Esses trabalhos fornecem uma base teórica sólida e oferecem perspectivas importantes sobre as transformações e desafios associados ao trabalho remoto. No entanto, também serão discutidas as limitações desses estudos em relação ao problema específico que esta tese busca resolver.

3.1 **Work-From-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility**

Este estudo examina os efeitos da flexibilidade geográfica no trabalho remoto, destacando como a capacidade de trabalhar de qualquer lugar pode aumentar a produtividade dos funcionários. A pesquisa fornece evidências empíricas sobre os benefícios da autonomia e da flexibilidade, apoiando a ideia de que o trabalho remoto pode ser uma prática eficaz em termos de desempenho.

O estudo oferece uma base sólida para a discussão sobre os benefícios do trabalho remoto, especialmente no que diz respeito à produtividade e à satisfação dos funcionários, aspectos centrais desta tese.

No entanto, este trabalho se concentra principalmente nos efeitos da flexibilidade geográfica e na produtividade individual, sem abordar em profundidade os desafios sociais e culturais que surgem no ambiente de trabalho remoto, como a manutenção da coesão social e da cultura organizacional, que são questões centrais do problema que esta tese busca resolver.

CHOUDHURY, P.; FOROUGH, C.; LARSON, B. Z. Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, v. 41, p. 2119–2139, 2020.

3.2 **The effects of remote work on collaboration among information workers**

Este estudo investiga os impactos do trabalho remoto na colaboração entre trabalhadores da informação, destacando como a falta de interações presenciais pode afetar a dinâmica de trabalho em equipe e a comunicação. A pesquisa fornece *insights* importantes sobre as dificuldades de manter a colaboração eficaz em um ambiente de trabalho remoto.

O estudo é crucial para a tese, pois explora diretamente os desafios da colaboração e

da comunicação no trabalho remoto, questões que são centrais para entender as mudanças nas relações de trabalho e na dinâmica social em ambientes distribuídos.

Apesar de fornecer uma análise detalhada sobre a colaboração, o estudo não aborda completamente o impacto do trabalho remoto no bem-estar dos funcionários ou nas estratégias para manter a cultura organizacional, que são aspectos fundamentais que esta tese busca explorar.

YANG, L.; HOLTZ, D.; JAFFE, S.; SURI, S.; SZYMANSKI, M.; LANDAY, J.; PATTERSON, D. The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, v. 6, p. 43–54, 2022.

3.3 Remote work as a new normal? The technology-organization-environment (TOE) context

Este trabalho discute o trabalho remoto como uma nova norma dentro do contexto de tecnologia, organização e meio ambiente, analisando como as empresas têm se adaptado a essa realidade. O estudo oferece uma visão abrangente sobre a transição para o trabalho remoto e os fatores que influenciam sua adoção.

O estudo apoia a tese ao fornecer uma análise contextual sobre as forças tecnológicas e organizacionais que impulsionam a adoção do trabalho remoto, elementos essenciais para compreender a transformação estrutural que está ocorrendo nas empresas de TI.

Embora o estudo ofereça uma visão geral valiosa, ele não aprofunda a análise sobre os desafios psicológicos enfrentados pelos funcionários no trabalho remoto ou sobre as práticas específicas de manutenção da cultura organizacional, áreas que são centrais para o problema que esta tese busca resolver.

NG, P. M.; LIT, K. K.; CHEUNG, C. T. Remote work as a new normal? the technology-organization-environment (toe) context. *Technology in Society*, v. 70, p. 102022, 2022.

3.4 How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings

Este artigo revisa a literatura existente sobre teletrabalho, avaliando a eficácia dessa prática em diferentes contextos organizacionais. A pesquisa sintetiza descobertas científicas sobre os benefícios e desafios do teletrabalho, fornecendo uma visão equilibrada dos impactos dessa modalidade de trabalho.

Este trabalho é importante para a tese, pois oferece uma revisão abrangente da eficácia do teletrabalho, proporcionando uma base teórica para a análise dos benefícios e desafios do trabalho remoto nas empresas de TI.

No entanto, o artigo se concentra principalmente em avaliar o status das descobertas científicas até 2015, antes da pandemia de COVID-19. Ele não aborda as mudanças significativas que ocorreram após a pandemia ou as novas estratégias que as empresas de TI adotaram para enfrentar os desafios específicos do trabalho remoto em um contexto pós-pandêmico.

ALLEN, T. D.; GOLDEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M. How effective is telecommuting? assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, v. 16, p. 40–68, 2015.

3.5 The impact of remote work on organizational knowledge creation

Este estudo explora como o trabalho remoto impacta a criação de conhecimento dentro das organizações, destacando os desafios associados à transferência de conhecimento e à inovação em ambientes de trabalho distribuídos. A pesquisa é fundamental para entender como o trabalho remoto pode afetar a capacidade das organizações de inovar e criar valor.

O estudo apoia a tese ao fornecer insights sobre os desafios que o trabalho remoto impõe à criação de conhecimento e à inovação, áreas críticas para o sucesso das empresas de TI.

Embora o estudo seja relevante, ele se concentra principalmente na criação de conhecimento organizacional, sem abordar completamente os aspectos relacionados ao bem-estar dos funcionários, à manutenção da cultura organizacional e às práticas de gestão que são essenciais para enfrentar os desafios específicos do trabalho remoto, que são os focos principais desta tese.

RÄISÄNEN, T.; HEIKKINEN, K.; KANGASOJA, J. The impact of remote work on organizational knowledge creation. *European Conference on Information Systems (ECIS)*, 2023.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa exploratória para analisar o impacto do trabalho remoto na sociabilização entre funcionários de empresas de Tecnologia da Informação (TI). A complexidade e a subjetividade do assunto, que envolve a percepção dos indivíduos sobre suas experiências no ambiente de trabalho, tornaram a metodologia qualitativa a mais adequada. A análise focou nas mudanças nas relações de trabalho, comunicação e coesão social em contextos remotos.

4.1 Design de pesquisa

A abordagem à pesquisa empregada baseou-se no método qualitativo, efetivando-se por meio de entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados primários. Ao priorizar a obtenção e o aprofundamento de informações sobre o entendimento e as impressões dos participantes relativamente ao trabalho remoto e ao uso de sistemas de vigilância digital, optou-se por uma abordagem que não teve, como seu objetivo, etapas de quantificação ou mensuração acerca do fenômeno. Dada sua característica de maior flexibilidade, o modelo de entrevistas semiestruturadas permitiu aos entrevistados uma participação ativa e dinâmica, ao mesmo tempo em que autorizou a manutenção do foco da pesquisa na questão proposta, fator imprescindível para uma análise mais profunda.

Inicialmente, planejou-se realizar um estudo prático para analisar as funcionalidades de um dos sistemas de monitoramento mencionados pelos participantes, permitindo uma avaliação concreta de como ele poderia ser invasivo. No entanto, conforme será detalhado adiante, essa análise prática não foi realizada devido à constatação de que nenhum dos participantes utilizava atualmente sistemas de vigilância invasivos em seus ambientes de trabalho.

Essa análise permitiu investigar como o trabalho remoto afeta a sociabilização, as dinâmicas de equipe e o bem-estar emocional dos funcionários. O foco esteve na coleta de dados subjetivos para a interpretação crítica dos relatos, gerando *insights* sobre a cultura organizacional e a coesão social no ambiente remoto.

4.2 Seleção dos participantes

A seleção dos participantes foi realizada por meio de amostragem intencional, focando em funcionários de empresas de TI que passaram pela transição para o trabalho remoto.

Os critérios de inclusão estabelecidos foram:

- Experiência com trabalho remoto em empresas de TI.
- Vivência tanto no modelo de trabalho presencial quanto no remoto.
- Diversidade em termos de posição hierárquica, tempo de serviço e departamento para capturar diferentes perspectivas.

A prospecção inicial visava alcançar um número aproximado de 5 a 10 participantes para garantir uma ampla gama de perspectivas e a saturação teórica dos dados. Ao longo do processo de coleta de dados, foi possível realizar 6 entrevistas em profundidade. Após a análise preliminar das transcrições, considerou-se que o conjunto de dados obtido apresentava saturação teórica para os objetivos desta pesquisa, com os temas centrais se tornando recorrentes e novas entrevistas não adicionando informações substancialmente novas. Desta forma, a amostra de 6 participantes foi considerada suficiente para uma análise robusta e aprofundada do fenômeno investigado.

4.3 Instrumentos de coleta de dados

4.3.1 *Entrevistas Semiestruturadas*

As perguntas da entrevista foram alinhadas com os objetivos específicos da pesquisa e abordaram temas como:

- **Preferência por diferentes formatos de trabalho:** Perguntas como "Você prefere continuar no formato 100% remoto, híbrido ou presencial? Por quê?" exploram a preferência dos funcionários em relação aos diferentes modelos de trabalho.
- **Disposição para o trabalho presencial:** Investigar a motivação dos participantes para retornar ao trabalho presencial e identificar fatores que influenciam essa disposição.
- **Uso de sistemas de supervisão e monitoramento:** Questionar sobre a implementação de sistemas de supervisão digital pelos líderes, como ocorre o monitoramento de desempenho e se isso gera sentimentos de ansiedade ou estresse entre os funcionários.
- **Incentivos financeiros e suporte para trabalho remoto:** Investigar se as empresas oferecem incentivos financeiros, como ajuda para aquisição de equipamentos de home office, e como isso afeta o engajamento e satisfação dos trabalhadores.

O roteiro da entrevista foi desenvolvido de forma a garantir que todos os tópicos relevantes fossem abordados, ao mesmo tempo em que permitiu flexibilidade para explorar

questões emergentes.

4.3.1.1 Roteiro de entrevista

Abaixo, segue um exemplo de perguntas do roteiro de entrevista que será utilizado:

- Quais foram as diferenças que você notou entre o trabalho remoto e o presencial ?
- Você sente que houve uma mudança na dinâmica de equipe e na interação com seus colegas?
- Quais são os maiores desafios que você enfrenta ao trabalhar remotamente?
- Há sistemas de monitoramento ou supervisão no seu ambiente de trabalho remoto? Como isso afeta seu dia a dia?
- Se você pudesse escolher, qual formato de trabalho preferiria: 100% remoto, híbrido ou totalmente presencial? Por quê?
- Sua empresa promove iniciativas para aproximar os membros da equipe no ambiente remoto?
- Como você gerencia a separação entre vida pessoal e profissional no trabalho remoto?

4.3.2 Seleção do sistema para análise prática

Inicialmente, planejou-se que o sistema de monitoramento a ser analisado seria escolhido com base na frequência com que ele aparecesse nas respostas dos participantes e no quão ele fosse considerado invasivo, para garantir que a análise tivesse relevância prática para a conclusão do estudo. Após a seleção, seria feito um apanhado de materiais técnicos como manuais, relatórios e tutoriais para entender melhor como funciona o sistema.

No entanto, durante a realização das entrevistas, constatou-se que nenhum dos participantes utilizava atualmente sistemas de vigilância invasivos em seus ambientes de trabalho. Apenas um participante relatou ter tido contato com tal sistema em uma experiência profissional anterior. Diante dessa constatação, a análise prática de um sistema específico não foi realizada. Em seu lugar, foi desenvolvida uma discussão aprofundada na seção de Resultados, que aborda os sistemas de monitoramento existentes no mercado, a percepção dos entrevistados sobre o tema e as implicações do seu uso (ou da sua ausência) para a dinâmica de trabalho, confiança e produtividade.

4.4 Procedimentos de coleta de dados

As entrevistas foram realizadas por videochamada, utilizando o *Google Meet*. O objetivo foi garantir que os participantes se sentissem à vontade e seguros. As gravações foram feitas somente com a permissão de cada participante e, posteriormente, as entrevistas foram transcritas para que pudessem ser analisadas. Os horários foram agendados de acordo com a conveniência dos participantes, e cada conversa durou entre 20 e 30 minutos.

Para garantir a qualidade dos dados, foram utilizados equipamentos que asseguraram uma boa qualidade de áudio nas gravações, além do *turboscribe* que realizou a transcrição automática. Mesmo assim, após a transcrição automática, o material foi revisado manualmente para garantir a precisão e a fidelidade das falas dos participantes.

4.5 Análise de dados

4.5.1 Análise temática das entrevistas

A análise dos dados foi realizada por meio da análise temática, uma técnica amplamente utilizada em estudos qualitativos. Esse método envolveu a identificação e análise de padrões recorrentes (temas) nos dados qualitativos, permitindo uma compreensão mais aprofundada dos significados atribuídos pelos participantes às suas experiências de trabalho remoto. O processo de análise seguiu as etapas descritas abaixo:

- **Familiarização com os dados:** Transcrição das entrevistas, leitura e releitura dos dados para compreensão geral;
- **Codificação inicial:** As transcrições foram divididas em pequenos trechos ou "códigos", que refletiram aspectos relevantes das falas dos participantes.
- **Identificação de temas:** Agrupamento dos códigos em temas maiores, como "preferência por formatos de trabalho", "impacto emocional do trabalho remoto", "supervisão e controle no trabalho remoto", "sociabilização no ambiente digital" e "estratégias de aproximação das empresas".
- **Revisão dos temas:** Refinamento dos temas identificados para garantir sua coesão e relevância para os objetivos da pesquisa.
- **Relato dos resultados:** Os temas foram apresentados em uma narrativa coerente, destacando os pontos mais significativos e respondendo às questões de pesquisa.

4.5.2 *Análise prática do sistema*

Conforme mencionado anteriormente, a análise prática de um sistema de monitoramento específico havia sido planejada para avaliar o sistema de vigilância selecionado em termos de funcionalidades, impacto e potencial invasivo. A análise seria estruturada em três fases:

- **Mapeamento das funcionalidades:** Catalogação de todas as funcionalidades principais do sistema, com foco em monitoramento de tempo, rastreamento de atividades, captura de tela, relatórios de produtividade e recursos adicionais.
- **Simulação de cenários de uso:** Realização de um teste prático, recriando cenários típicos de trabalho remoto para observar como as funcionalidades poderiam gerar sensação de vigilância, desconforto psicológico ou implicações na privacidade.
- **Avaliação dos impactos potenciais:** Elaboração de uma matriz de impacto, conectando os dados obtidos nas entrevistas às funcionalidades do sistema, incluindo nível de invasividade percebida, potencial para gerar ansiedade e implicações para a relação de confiança entre gestores e funcionários.

No entanto, durante as entrevistas, constatou-se que nenhum dos participantes utilizava atualmente sistemas de vigilância ou monitoramento de produtividade invasivos em seus trabalhos. Apenas um participante relatou ter tido contato com tal sistema em uma experiência profissional anterior. Diante dessa constatação, a análise prática de um sistema específico foi substituída por uma discussão aprofundada na seção de Resultados (subseção 6.7), que aborda os sistemas de monitoramento existentes no mercado (como *Hubstaff*, *Time Doctor*, *Teramind* e *ActivTrak*), a percepção dos entrevistados sobre o tema e as implicações do seu uso (ou da sua ausência) para a dinâmica de trabalho, confiança e produtividade.

4.6 **Considerações éticas**

Todos os participantes foram informados sobre o objetivo da pesquisa e como os dados seriam coletados. Antes de iniciar as entrevistas, foi garantido que todos concordassem em participar, deixando claro que poderiam desistir a qualquer momento, se assim desejassem. As informações foram tratadas de maneira confidencial, e os resultados foram apresentados de forma anônima, sem que nenhum participante fosse identificado. Os participantes foram identificados apenas como Participante1, Participante2, Participante3, Participante4, Participante5 e Participante6 ao longo da análise, preservando suas identidades.

5 RESULTADOS

A presente seção dedica-se à análise aprofundada dos dados coletados por meio das seis entrevistas semiestruturadas realizadas com profissionais de Tecnologia da Informação (TI). As entrevistas foram conduzidas com o intuito de explorar as percepções, experiências e sentimentos dos participantes em relação ao trabalho remoto, híbrido e presencial, focando nas dinâmicas de sociabilização, vigilância, bem-estar e cultura organizacional. A análise que se segue busca não apenas apresentar os relatos, mas também tecer um diálogo constante com o referencial teórico e os trabalhos relacionados, a fim de enriquecer a compreensão do fenômeno investigado.

Os temas emergentes das entrevistas foram categorizados e serão discutidos em subseções específicas, permitindo uma exploração detalhada de cada aspecto levantado pelos participantes.

5.1 Perfil dos participantes

A pesquisa contou com a participação de seis profissionais com idades entre 23 e 37 anos. A **Tabela 1** sintetiza o perfil demográfico e profissional da amostra, evidenciando uma predominância de jovens adultos no setor, o que pode influenciar a naturalidade com que lidam com ferramentas digitais.

Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados

Participante	Gênero	Idade	Cargo/Função	Regime de Trabalho
P1	Masculino	24 anos	Desenvolvedor Front-end / DevOps	Híbrido
P2	Masculino	23 anos	Desenvolvedor Fullstack	Remoto
P3	Masculino	28 anos	Lead Frontend Engineer	Remoto
P4	Masculino	37 anos	Líder Técnico	Presencial
P5	Masculino	26 anos	Designer Web	Remoto
P6	Feminino	23 anos	Desenvolvedor Front-end / UI/UX	Remoto

Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

Os seis participantes da pesquisa possuem experiências diversas no setor de TI, atuando em diferentes cargos e contextos organizacionais. Todos vivenciaram tanto o modelo de trabalho presencial quanto o remoto, sendo que dois deles experimentam atualmente o regime híbrido ou já retornaram ao presencial. O tempo de experiência varia, assim como o contexto de suas transições para o trabalho remoto – alguns de forma planejada e outros de maneira abrupta devido à pandemia de COVID-19. Essa diversidade de perfis enriquece a análise, pois permite

contrastar diferentes pontos de vista e realidades dentro do mesmo setor.

5.2 A sociabilização no ambiente digital

Um dos pontos mais recorrentes e de maior destaque nas entrevistas foi o impacto do trabalho remoto na sociabilização e nas interações entre colegas. De forma unânime, os participantes perceberam uma mudança significativa na qualidade e na frequência das interações sociais. Se no ambiente presencial as conversas informais e os encontros casuais são vistos como catalisadores para a construção de laços e para a troca de ideias, no ambiente remoto, a comunicação tende a ser mais objetiva e agendada.

O Participante 1 relata que as reuniões remotas são "sempre objetivas", focadas no desenvolvimento, e que as interações mais descontraídas são "pouco raras" e geralmente partem da iniciativa dos próprios funcionários, não da empresa. Essa percepção é corroborada pelo Participante 3, que afirma que no remoto "não tem como tu conhecer de fato alguém [...] criar, desenvolver uma amizade, é um trabalho bem complicado". Ele destaca a importância dos encontros presenciais esporádicos, como imersões da empresa ou eventos, para de fato "se aproximar mais do time" e criar laços que vão além do profissional.

“No remoto, você tem um tempinho ali, sei lá, às vezes você precisa ajudar alguém ou você precisa de ajuda, né. Você entra num local que nem a gente tá fazendo aqui agora, a gente tem que resolver, vai resolvendo, vai conversando, entendeu, e aí você vai se aproximando mais da pessoa, geralmente é isso. Mas não tem aquilo que no presencial tem, de que tipo, ah, horário de almoço, vai almoçar onde? Vamos almoçar junto. Aí você vai almoçar, você conversa sobre qualquer outra coisa que não é trabalho e tudo mais. Um dia com um, outro dia com outro, conhece o pessoal mais de perto, ou sei lá, no pós-expediente, vamos pra um happy hour de tal lugar, duas horinhas lá. [...] Acontecia isso muito no presencial. Então, esse tipo de coisa, querendo ou não, afasta mais as pessoas no remoto.” (Participante 3).

Essa fala ilustra com clareza a perda da espontaneidade mencionada por (Yang *et al.*, 2022), onde as interações não planejadas do ambiente físico são substituídas por comunicações mediadas por tecnologia, que, embora eficientes para a tarefa, são menos ricas para a construção de capital social. O Participante 2 complementa essa visão ao afirmar que, no presencial, o "entrosamento era maior" devido à rotina compartilhada, e que, embora a amizade pudesse surgir no remoto, ela dependia mais da "energia parecida" da equipe e de iniciativas "por fora", como grupos de WhatsApp e encontros organizados pelos próprios colegas, desvinculados da empresa.

O Participante 4, que atua como líder técnico, observa que a comunicação no remoto ficou muito focada em "trampo, trampo, trampo" e que faltava a "soft skill" das interações presenciais. Ele destaca que a troca de comunicação do dia a dia foi afetada negativamente, pois no presencial as dúvidas eram resolvidas de forma mais natural e imediata, enquanto no remoto tudo se tornou mais textual e menos espontâneo.

5.3 Vigilância e controle

A questão da vigilância e do monitoramento no trabalho remoto revelou-se um tema complexo e multifacetado. Nenhum dos entrevistados relatou o uso de softwares de monitoramento invasivos (como rastreamento de teclado ou tempo de tela) em suas experiências atuais. O acompanhamento das tarefas é realizado, na maioria dos casos, por meio de ferramentas de gestão de projetos como Jira, Linear e quadros Kanban, com reuniões diárias (dailies) para alinhamento.

No entanto, a percepção sobre a vigilância e a pressão por produtividade varia. O Participante 2 sentiu uma pressão maior no modelo remoto, atribuindo-a à necessidade de a empresa "confiar" no profissional. Ele relata:

“Eu sinto que a pressão é maior quando você faz remoto, por conta que boa parte é sobre a confiança, né, da empresa no profissional. Então, às vezes quando tu tem um rendimento mais baixo, tu tende a se colocar numa posição que tu se cobra mais também, sozinho.” (Participante 2).

Essa autocobrança, uma espécie de "vigilância internalizada", pode ser tão ou mais estressante que o monitoramento explícito, corroborando as preocupações de (Jeske, 2022) sobre o aumento do estresse e da ansiedade no trabalho remoto. Esse relato cria um paralelo interessante com a discussão sobre como a vigilância afeta a confiança: no caso dos entrevistados, a "vigilância" é internalizada, e o colaborador se torna seu próprio supervisor para garantir que as entregas reflitam seu esforço, compensando a invisibilidade física.

Por outro lado, o Participante 3, que já teve contato com softwares de monitoramento em experiências passadas, descreve a sensação de insegurança gerada por essas ferramentas:

“É assim, é porque não dá para saber o que é que eles estão observando, né? Na maioria das vezes eles dizem que não estão observando nada, mas eles sempre estão. Então, meio que você fica meio inseguro ali de tipo, será que eu consigo acessar meu WhatsApp web aqui tranquilo? Será que eu consigo, sei lá, abrir meu Instagram aqui na hora de almoço, abrir o

YouTube e assistir alguma coisa? Minha Netflix, eu logo ou não logo?” (Participante 3).

A ausência de transparência sobre o que de fato é monitorado gera um clima de desconfiança que pode minar a relação entre gestores e equipe.

Curiosamente, o Participante 5 apresenta uma visão distinta, defendendo que um maior acompanhamento do processo (e não apenas da entrega final) poderia, na verdade, melhorar a qualidade do produto e evitar retrabalho. Ele acredita que a ausência de um "controle de qualidade" durante a execução afeta o resultado. Quando questionado se isso não geraria desconforto, ele pondera que, para quem não tem o que esconder e consegue fazer outras coisas em paralelo, o monitoramento não seria um problema. Essa perspectiva, embora minoritária entre os entrevistados, levanta um ponto importante sobre o propósito do monitoramento: ele pode ser visto não apenas como uma ferramenta de controle, mas também de apoio e garantia de qualidade.

5.4 A experiência híbrida: O melhor de dois mundos?

O modelo híbrido, vivenciado por dois dos entrevistados, revela-se uma alternativa promissora, mas que também possui seus próprios desafios. O Participante 1, que atualmente trabalha em regime híbrido, vai ao escritório esporadicamente, principalmente para resolver problemas nos servidores, atuando como DevOps. Para ele, o híbrido mantém a flexibilidade do remoto, mas com a disponibilidade do espaço físico para necessidades pontuais. Ele destaca que a principal diferença notada entre o presencial e o remoto é a flexibilidade de horário, pois no remoto é possível compensar horas trabalhadas em diferentes momentos do dia, algo que não era permitido no presencial.

O Participante 6, por sua vez, expressa uma preferência clara pelo modelo híbrido, mas com uma estrutura específica:

“Eu prefiro dias fixos porque aí já não interfere tanto na minha agenda, se alguém precisar de alguma coisa presencial mesmo, eu tenho um dia específico para ir.” (Participante 6).

Para ela, o híbrido ideal combina a "flexibilidade de horário com o remoto" e um "local para poder trabalhar e focar só no trabalho com o presencial". Ela valoriza a previsibilidade que os dias fixos oferecem, permitindo uma melhor organização da rotina.

Essa busca por um modelo híbrido estruturado reflete a necessidade de equilibrar autonomia com previsibilidade. A experiência do Participante 4, um líder técnico, também aponta para os benefícios do híbrido, especialmente na gestão de equipes. Ele considera que,

para seu trabalho técnico individual, o remoto é mais produtivo, mas a "parte de gestão dos meus liderados, a parte de eu gerir a equipe, pra mim foi bem mais dificultosa" no remoto. Ele sugere que o modelo ideal para ele seria híbrido: "Os dias que tem estágio eu estar lá no NPI e nos dias que não tem eu ficar remoto fazendo as coisas".

Esses relatos indicam que não há um modelo único de trabalho híbrido que sirva para todos. A eficácia do modelo parece depender da natureza do trabalho (técnico vs. gestão), do perfil do profissional (necessidade de estrutura vs. autonomia) e da cultura da organização. A proposta de modelos híbridos, conforme discutido por (Buffer, 2023), surge como uma solução viável para mitigar os pontos negativos tanto do modelo totalmente remoto (isolamento social) quanto do totalmente presencial (falta de flexibilidade).

5.5 Flexibilidade, bem-estar e o sonho do trabalho remoto

A flexibilidade foi, sem dúvida, o benefício mais celebrado do trabalho remoto por todos os participantes. A possibilidade de gerenciar o próprio tempo, evitar o deslocamento diário, estar mais próximo da família e usufruir de maior conforto no ambiente de trabalho foram pontos constantemente levantados ao longo das entrevistas. Esses aspectos aparecem de forma recorrente associados à percepção de ganho de qualidade de vida.

O Participante 3, que enfrentava uma longa jornada de transporte público em Recife, descreve esse ganho de forma contundente ao relatar a rotina desgastante do trabalho presencial e o impacto positivo da eliminação do deslocamento:

“Primeiro, como é que eu digo isso? Acho que o principal é o conforto, se pá. E tipo, tu não tem que acordar, sei lá, 2 horas mais cedo do que da hora que tu inicia teu expediente, só pra tu pegar um ônibus e se dirigir ao escritório, que na minha época de presencial, eu tinha que pegar dois ônibus lá em Recife, no meio da pandemia. [...] E aí você acordava de papo de 5, 5 e meia, pra entrar 7 na hora do escritório, e aí ia chegar em casa 8 horas da noite.” (Participante 3).

O Participante 4, pai, também ressalta a importância de estar mais próximo do filho, destacando que, no regime remoto, dispunha de maior flexibilidade de horários, podendo compensar horas trabalhadas em diferentes momentos do dia. Segundo ele, essa possibilidade não existia no trabalho presencial, que descreve como mais “engessado”, especialmente em função do controle de ponto.

O Participante 1 igualmente valoriza a flexibilidade, afirmando que, no trabalho remoto, consegue sair por algumas horas durante o dia e compensar esse tempo posteriormente,

sem que isso gere questionamentos por parte da empresa. Ele considera o trabalho remoto “uma das melhores” formas de trabalho, embora reconheça que o modelo também apresenta desafios e limitações.

Essa flexibilidade, no entanto, pode borrar as fronteiras entre vida pessoal e profissional. Embora a maioria dos entrevistados afirme conseguir gerenciar razoavelmente bem essa separação, alguns reconhecem que essa não é uma realidade simples para todos. O Participante 5 observa que seria “muito comum em uma pessoa que não tem o próprio controle sobre isso” acabar trabalhando fora do horário estabelecido. A autonomia, nesse sentido, passa a exigir disciplina e autocontrole. De forma semelhante, o Participante 6 afirma conseguir “regrar muito bem o horário de trabalho”, mas admite que essa separação pode se tornar um desafio para profissionais que não conseguem estabelecer limites claros.

Além da dificuldade em definir fronteiras temporais, os relatos também indicam experiências de desgaste mental associadas ao uso contínuo de tecnologias digitais no trabalho remoto. Alguns participantes mencionam sensação de cansaço prolongado ao final do dia, especialmente em rotinas marcadas por longos períodos diante da tela e pela sucessão de reuniões virtuais. Esse desgaste não aparece, necessariamente, como algo abrupto, mas como um acúmulo progressivo de exaustão ao longo da rotina de trabalho, decorrente da permanência constante em ambientes digitais.

Em determinados casos, esse cansaço é intensificado pela percepção de disponibilidade permanente, na qual o tempo de trabalho tende a se estender para além do horário formal. Embora os participantes não utilizem diretamente o termo burnout, alguns relatos apontam para experiências que se aproximam desse fenômeno, como exaustão emocional, dificuldade de desconexão e sensação persistente de sobrecarga. Esses achados sugerem que, no contexto do trabalho remoto, a flexibilidade pode coexistir com processos de desgaste quando não há estratégias claras — individuais ou organizacionais — de regulação do tempo, das demandas e do uso das tecnologias de trabalho.

Ainda assim, o trabalho remoto consolidou-se no imaginário de muitos profissionais de TI como o modelo de trabalho ideal, fortemente associado à liberdade geográfica, à flexibilidade e a um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional. O Participante 3 menciona que sua intenção é “trabalhar para o exterior, não só para o Brasil”, algo viabilizado pelo trabalho remoto. O Participante 1 destaca que, caso seu trabalho fosse presencial em outra cidade, teria que “pedir as contas”. Já o Participante 2 afirma que a liberdade proporcionada pelo trabalho

remoto lhe permitiu “viajar e ter experiências” que não seriam possíveis no modelo presencial.

As empresas do setor, nesse contexto, passaram a considerar o trabalho remoto como um fator estratégico para atração e retenção de talentos, especialmente entre profissionais mais jovens. No entanto, como os resultados desta pesquisa indicam, a idealização do trabalho remoto precisa ser ponderada à luz de seus desafios. Aspectos relacionados à sociabilização, à coesão das equipes e à saúde mental dos colaboradores emergem como elementos centrais desse debate, evidenciando que o modelo remoto, embora desejado, não está isento de tensões e custos subjetivos para os profissionais.

5.6 Estratégias de aproximação e o papel das empresas

Uma questão central levantada nas entrevistas foi o papel das empresas na promoção da sociabilização entre os membros da equipe no ambiente remoto. A maioria dos entrevistados relatou que suas empresas não promovem, de forma estruturada e frequente, iniciativas voltadas exclusivamente para a interação social desvinculada do trabalho. As reuniões remotas são, em geral, focadas em alinhamentos, entregas e resolução de problemas.

O Participante 1 afirma que, em sua empresa, "nunca teve uma reunião desse tipo, só para aproximar os membros da equipe", e que os momentos de interação mais descontraídos partem da iniciativa dos próprios funcionários, em "reuniões não oficiais". O Participante 2 relata uma experiência similar, onde a empresa tentava fazer "uma espécie de reunião mais tranquila, de vez em quando, mas era muito raramente", e que essas iniciativas eram esporádicas e pouco estruturadas, acontecendo talvez duas vezes em oito ou nove meses, "pra dizer que teve alguma coisa".

Essa ausência de iniciativas organizacionais para a sociabilização contrasta com a literatura que aponta a importância da cultura organizacional e do investimento em ações que promovam o senso de pertencimento e a coesão da equipe (Räisänen *et al.*, 2023). O Participante 2 faz uma crítica contundente à sua antiga empresa, que optou por não renovar a assinatura de uma plataforma (Gather) que facilitava a interação virtual, por considerar o aumento de preço "relativamente pequeno" demais para justificar o investimento. Ele sugere que as empresas devem "não ter receio de investir na tua própria equipe", pois essas ferramentas e iniciativas fazem diferença no clima organizacional.

Uma descoberta interessante que surgiu nas entrevistas foi o uso do Discord para simular a presença física. O Participante 2 relatou que sua equipe utilizava ferramentas como

Gather e depois migrou para o Discord, e que a mudança afetou a interação, pois "a gente não tinha mais muito motivo pra gente ficar o tempo todo logado". Essa prática é um paralelo direto com a necessidade de coesão social; os profissionais criam suas próprias ferramentas para resistir ao isolamento, tentando recriar digitalmente a sensação de estar em uma sala compartilhada.

Por outro lado, o Participante 3 destaca a importância das imersões promovidas por sua empresa, onde toda a equipe se reúne presencialmente por um período. Ele considera que "encontros semestrais ou até mesmo anuais fazem bastante sentido. Ajuda a unir o time, a conhecer as pessoas e tudo mais". Essa estratégia, embora demande investimento, parece ser eficaz para compensar a falta de contato presencial cotidiano, criando momentos de conexão mais profunda entre os membros da equipe. Ele também sugere que as empresas incentivem a participação dos colaboradores em eventos da comunidade, patrocinando hospedagem ou inscrições, para que os profissionais possam se conhecer pessoalmente nesses ambientes.

O Participante 4, na posição de líder técnico, sugere que "encontros periódicos, sei lá, a cada 3 meses ter um encontro da área de TI pra falar sobre o que foi entregue, celebrar as entregas, essas coisas, eu acho que é uma coisa que aproximaria bem o time". Essa fala reforça a necessidade de as empresas serem mais proativas na criação de espaços (virtuais ou presenciais) para a celebração, o reconhecimento e a interação social.

O Participante 1 também faz uma recomendação nesse sentido, sugerindo que a empresa promova "pelo menos uma vez por mês uma reunião de interação com os membros da equipe com chefes e todos, toda equipe, seja pra jogar um jogo, seja pra só conversar, seja pra qualquer motivo menos para falar sobre o trabalho, porque de certa forma acredito que isso aproximaria todos os membros da equipe".

As recomendações dos entrevistados convergem para a necessidade de as empresas investirem em:

- **Ferramentas de comunicação que facilitem a interação informal:** Plataformas como Gather, que simulam ambientes de escritório virtual, podem ajudar a recriar a espontaneidade das interações presenciais.
- **Encontros presenciais periódicos:** Imersões, confraternizações e eventos da empresa são essenciais para fortalecer os laços e criar uma cultura organizacional mais coesa.
- **Reuniões descontraídas e regulares:** Momentos dedicados exclusivamente à interação social, sem a pauta de trabalho, devem fazer parte da rotina da equipe, e não ser eventos esporádicos.

- **Incentivo à participação em eventos da comunidade:** Empresas podem patrocinar ou facilitar a participação de seus colaboradores em eventos, conferências e meetups, promovendo o networking e a troca de experiências.

5.7 Sistemas de monitoramento

Conforme mencionado na seção de Metodologia, a análise prática de um sistema de monitoramento específico não foi realizada, pois nenhum dos participantes utiliza atualmente ferramentas de vigilância invasivas. No entanto, a discussão sobre o tema revelou percepções importantes e permite uma reflexão sobre os sistemas existentes no mercado e suas implicações.

Embora os entrevistados não estejam sujeitos a um monitoramento constante, a percepção sobre a vigilância e a pressão por resultados está presente. O Participante 2, como já citado, sente uma pressão maior no remoto devido à necessidade de demonstrar confiança. O Participante 3, que já teve contato com softwares de monitoramento, descreve a sensação de insegurança e a perda de liberdade que esses sistemas geram.

Existem no mercado diversos sistemas de monitoramento de produtividade, como o Hubstaff, Time Doctor, Teramind e ActivTrak, que oferecem funcionalidades como rastreamento de tempo, captura de tela, monitoramento de aplicativos e sites visitados, e até mesmo análise de atividade do teclado e mouse. Esses sistemas são comercializados como ferramentas para aumentar a produtividade e garantir a accountability dos funcionários remotos.

No entanto, a literatura e os relatos dos entrevistados apontam para os riscos dessas ferramentas. (Jeske, 2022) observa que o aumento da vigilância durante a pandemia gerou preocupações com o bem-estar dos trabalhadores, que relataram níveis mais altos de estresse e ansiedade devido à sensação constante de estarem sendo monitorados. O monitoramento excessivo pode prejudicar a confiança entre empregadores e funcionários, além de afetar a saúde mental e o desempenho dos trabalhadores.

A ausência de monitoramento invasivo nas empresas dos entrevistados pode ser interpretada de duas formas: (1) como um sinal de confiança e maturidade na relação entre gestores e equipe, onde o foco está nos resultados e não no controle do processo; ou (2) como uma lacuna que, em alguns casos, pode levar à falta de acompanhamento e suporte, conforme apontado pelo Participante 5. O equilíbrio, portanto, parece estar em um acompanhamento que seja orientado para o apoio e a qualidade, e não para o controle e a punição.

O Participante 4 relata que, em sua experiência, o acompanhamento era feito por

meio do quadro Kanban do GitLab, sem nenhum monitoramento de tempo ou tela, apenas com reuniões diárias (dailies) de atualização. Esse modelo de gestão por resultados, focado nas entregas e não no processo, parece ser o mais adotado pelas empresas de TI dos entrevistados.

5.8 A transição para a gestão por resultados e a pressão interna

A transição do modelo presencial para o remoto implicou, para muitas empresas, uma mudança na forma de gestão. Se no presencial a presença física era, muitas vezes, confundida com produtividade, no remoto o foco se desloca para as entregas e os resultados. Essa mudança, embora positiva em muitos aspectos, pode gerar uma pressão interna nos colaboradores.

O Participante 1 relata que, em sua empresa, a flexibilidade de horário é grande, e que ele pode compensar horas trabalhadas em momentos diferentes do dia. Essa autonomia é valorizada, mas também exige uma capacidade de autogestão e disciplina. O Participante 2, por sua vez, sente que a pressão por resultados no remoto é maior, pois "boa parte é sobre a confiança, né, da empresa no profissional". Essa pressão pode levar a uma autocobrança excessiva e, em casos extremos, ao burnout.

(Choudhury *et al.*, 2020) apontam que a gestão à distância requer competências diferentes das necessárias para o gerenciamento de equipes presenciais, incluindo a capacidade de manter a motivação e a coesão da equipe sem interações físicas regulares. O Participante 4, como líder técnico, confirma essa dificuldade: "a parte de gestão dos meus liderados, a parte de eu gerir a equipe, pra mim foi bem mais dificultosa" no remoto. Ele destaca a falta da "soft skill" e da comunicação mais rica que o presencial proporciona, e que a comunicação no remoto ficou muito focada no trabalho, perdendo a dimensão humana das interações.

O Participante 4 também menciona que, para ele pessoalmente, o remoto foi "muito melhor" em termos de bem-estar, pois não tinha deslocamento, estava perto da família e tinha mais flexibilidade de horário. No entanto, a gestão da equipe foi mais desafiadora, especialmente com os estagiários, que tinham menos maturidade e mais dificuldades de configuração e equipamento.

A gestão por resultados, portanto, deve ser acompanhada de um suporte adequado aos colaboradores, com canais de comunicação abertos, feedbacks regulares e um ambiente de confiança onde os profissionais se sintam seguros para pedir ajuda e compartilhar dificuldades, sem medo de serem penalizados.

5.9 Considerações sobre o futuro do trabalho e o bem-estar

Ao serem questionados sobre o modelo de trabalho preferido para o futuro, as respostas dos entrevistados foram diversas, refletindo a complexidade e a individualidade das necessidades de cada profissional.

- **Participante 1:** Prefere o modelo híbrido, que lhe oferece a flexibilidade do remoto com a possibilidade de ir ao escritório quando necessário, especialmente para resolver problemas técnicos nos servidores.
- **Participante 2:** Considera o presencial "mais sua praia" pela organização e rotina, mas valoriza a liberdade do remoto para viajar e ter experiências. Ele afirma que gostou de trabalhar nos dois modelos.
- **Participante 3:** Prefere o remoto, especialmente pela possibilidade de trabalhar para o exterior e evitar o deslocamento. Considera o híbrido uma opção viável, mas sem obrigatoriedade de dias fixos na semana, pois sua intenção é trabalhar remotamente para empresas internacionais.
- **Participante 4:** Prefere o híbrido, com os dias de gestão presenciais (quando tem estágio) e os dias de trabalho técnico remotos.
- **Participante 5:** Prefere o remoto pela liberdade e conforto, pois "dá mais liberdade para quem está produzindo os trabalhos, você consegue ter um descanso com maior qualidade e também um trabalho com maior qualidade porque você está em um ambiente que lhe é confortável".
- **Participante 6:** Prefere o híbrido com dias fixos na semana, para ter previsibilidade na agenda e poder organizar melhor a rotina. Ela valoriza a flexibilidade de horário do remoto e o local para focar no trabalho do presencial.

Essa diversidade de preferências reforça a ideia de que não há um modelo único que sirva para todos. As empresas que desejam atrair e reter talentos precisam oferecer flexibilidade e permitir que os profissionais escolham (ou negociem) o modelo que melhor se adapta às suas necessidades e ao tipo de trabalho que realizam.

O bem-estar dos funcionários, conforme discutido na Fundamentação Teórica, é um aspecto crítico que pode ser profundamente influenciado pelo modelo de trabalho. A flexibilidade e a autonomia proporcionadas pelo trabalho remoto podem melhorar a satisfação no trabalho e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. No entanto, a falta de interação social e o isolamento físico podem levar a sentimentos de solidão, estresse e esgotamento emocional (Buffer, 2023).

O Participante 1 destaca que o presencial "deixa a pessoa um pouco psicologicamente mais carregada" devido às limitações físicas e à falta de flexibilidade. O Participante 5 afirma que se sente "bem melhor desde quando mudei para o modelo remoto porque é bem menos exigência com pessoas, como você não precisa sair tão cedo e voltar tão tarde, você consegue fazer tudo em sua casa". O Participante 3 também menciona que o remoto é "muito melhor" para quem tem filho, pois permite estar mais perto da família.

Por outro lado, o Participante 3 menciona uma questão interessante sobre a "aversão a mensagens" que pode surgir no remoto, quando uma pessoa só entra em contato para pedir algo ou enviar uma demanda, criando uma associação negativa. Ele afirma que, quando se conhece a pessoa presencialmente, essa aversão diminui, pois há uma conexão humana mais forte.

As empresas, portanto, precisam estar atentas aos sinais de desgaste e oferecer suporte adequado, seja por meio de programas de saúde mental, de incentivos para a criação de um ambiente de trabalho ergonômico em casa, ou de políticas que garantam o direito à desconexão e ao descanso.

5.10 Síntese dos resultados e articulação com o referencial teórico

A análise conjunta dos dados evidencia que o trabalho remoto tem produzido transformações relevantes nas formas de sociabilização, no bem-estar e na vivência da cultura organizacional entre profissionais de Tecnologia da Informação. A partir dos relatos dos participantes, observa-se que essas transformações não se manifestam de forma homogênea, revelando experiências marcadas por ambiguidades, ganhos e tensões que atravessam o cotidiano do trabalho remoto.

No que diz respeito à sociabilização, os participantes descrevem uma mudança clara na dinâmica das interações. As trocas sociais, antes sustentadas pela convivência diária e por encontros informais no ambiente presencial, passam a ocorrer de maneira mais pontual e orientada à atividade. A comunicação no trabalho remoto tende a ser objetiva, centrada na resolução de demandas específicas, o que limita a emergência de interações espontâneas. Ainda assim, os relatos não indicam a ausência total de sociabilização, mas sim a construção de vínculos mais restritos e dependentes de situações práticas de colaboração.

Essas interações, frequentemente iniciadas a partir de pedidos de ajuda técnica ou alinhamentos pontuais, permitem algum nível de aproximação entre os profissionais. No entanto, diferentemente do ambiente presencial, essa aproximação raramente se expande para

além do escopo profissional. Esse achado empírico dialoga com pesquisas que apontam para a tendência de funcionalização da comunicação em ambientes remotos, sem, contudo, esgotar a complexidade das experiências relatadas pelos participantes (Yang *et al.*, 2022).

No campo do bem-estar, os resultados revelam percepções contrastantes. A flexibilidade do trabalho remoto é amplamente valorizada, especialmente pela autonomia sobre o tempo, pela redução do deslocamento e pelo conforto do ambiente doméstico. Para alguns participantes, essas condições favorecem uma rotina de trabalho mais equilibrada e uma percepção positiva da qualidade de vida, indicando que o espaço doméstico pode atuar como promotor de bem-estar quando há condições adequadas.

Por outro lado, os relatos também evidenciam desafios importantes. O uso intensivo de ferramentas digitais e a dificuldade de estabelecer limites claros entre trabalho e vida pessoal são associados à fadiga mental e ao cansaço prolongado. Em alguns casos, esses fatores se aproximam de experiências de esgotamento emocional, especialmente quando a flexibilidade se converte em disponibilidade constante. Esses achados reforçam discussões presentes na literatura sobre fadiga digital e burnout no contexto do trabalho remoto (Xu, 2023).

A questão do controle e da vigilância aparece nos resultados de forma mais subjetiva do que estrutural. Embora os participantes não relatem, em sua maioria, a utilização de sistemas explícitos de monitoramento invasivo, emerge um processo recorrente de autocobrança. A necessidade de demonstrar produtividade e comprometimento passa a ser internalizada pelos próprios profissionais, funcionando como um mecanismo de regulação do comportamento no ambiente remoto. Essa dinâmica se aproxima de análises que discutem a internalização da vigilância no trabalho contemporâneo, sem que isso se manifeste necessariamente por meio de ferramentas tecnológicas formais (Jeske, 2022).

No que se refere à cultura organizacional, os relatos indicam dificuldades em sua vivência cotidiana no ambiente remoto. A ausência do espaço físico compartilhado reduz as oportunidades de interação informal e de transmissão simbólica de valores e práticas organizacionais. Como resultado, a cultura tende a ser percebida de forma fragmentada, especialmente por profissionais que ingressaram nas empresas já em regime remoto. Ainda assim, encontros presenciais pontuais e experiências híbridas são apontados como momentos relevantes para o fortalecimento de vínculos e para a sensação de pertencimento, funcionando como espaços privilegiados de reconexão social.

De modo geral, os resultados indicam que o trabalho remoto não elimina a sociabi-

lização, mas a reorganiza em torno de interações mais mediadas, funcionais e dependentes de intencionalidade. Essa reorganização impacta o bem-estar dos profissionais e a forma como a cultura organizacional é experienciada, evidenciando que a análise do trabalho remoto deve considerar não apenas seus efeitos operacionais, mas também suas implicações sociais e subjetivas no cotidiano do trabalho.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo analisou o impacto do trabalho remoto na sociabilização entre profissionais de empresas de Tecnologia da Informação (TI), buscando compreender como a ausência de interações físicas cotidianas, as transformações nas dinâmicas organizacionais e as formas contemporâneas de controle influenciam as relações de trabalho no contexto pós-pandêmico. A partir dos dados empíricos coletados e da articulação com o referencial teórico, é possível afirmar que os objetivos propostos foram alcançados, evidenciando uma realidade complexa, marcada simultaneamente por ganhos significativos de flexibilidade e por desafios relacionados à coesão social, à cultura organizacional e ao bem-estar dos profissionais.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, que consistiu em analisar a evolução histórica do trabalho remoto no setor de TI, a pesquisa demonstrou que a consolidação desse modelo não ocorreu de forma abrupta, mas resultou de um processo gradual intensificado pela pandemia de COVID-19. A adoção massiva e forçada do trabalho remoto evidenciou tanto suas potencialidades operacionais quanto fragilidades organizacionais, especialmente no que diz respeito à preservação das interações humanas que sustentam a cultura, a confiança e a inovação nas equipes.

Em relação ao segundo objetivo específico, voltado à análise das mudanças nas relações de trabalho e na dinâmica social, os resultados indicaram uma reconfiguração significativa das formas de sociabilização. As interações no ambiente remoto tendem a assumir um caráter mais funcional, objetivo e orientado à entrega de tarefas, em contraste com a espontaneidade e a informalidade características do trabalho presencial. A perda dos encontros casuais e das interações não planejadas fragiliza a construção de vínculos interpessoais e dificulta o fortalecimento do sentimento de pertencimento, achado que dialoga com as discussões de (Yang *et al.*, 2022) sobre a funcionalização da comunicação em ambientes remotos.

A pesquisa também evidenciou que, diante da ausência de iniciativas organizacionais estruturadas para a sociabilização, os próprios profissionais buscam estratégias informais para mitigar o isolamento, como o uso de plataformas paralelas de comunicação ou a organização de encontros fora do ambiente institucional. Embora essas práticas contribuam para a aproximação entre colegas, elas não substituem o papel das organizações na criação de espaços deliberados de interação social, conforme apontado por (Räisänen *et al.*, 2023) ao discutir a relação entre cultura organizacional e coesão em equipes distribuídas.

Quanto ao terceiro objetivo específico, que abordou os impactos do trabalho remoto

no bem-estar dos profissionais, os resultados revelaram uma experiência marcada por ambivalência. A flexibilidade de horários, a autonomia e a possibilidade de trabalhar a partir do ambiente doméstico são amplamente valorizadas, associando-se a percepções positivas de qualidade de vida. Contudo, esses benefícios coexistem com desafios relevantes, como a dificuldade de estabelecer limites entre vida pessoal e profissional, a intensificação da autocobrança e a sensação de disponibilidade constante. Esses elementos contribuem para experiências de desgaste mental, aproximando-se de fenômenos como fadiga digital e exaustão emocional, ainda que nem sempre nomeados explicitamente pelos participantes. Tal dinâmica reforça discussões presentes na literatura sobre vigilância internalizada e seus impactos subjetivos (Jeske, 2022).

A questão da vigilância e do monitoramento, eixo central desta pesquisa, apresentou resultados que ampliam a compreensão sobre as formas contemporâneas de controle no trabalho remoto. Embora não tenham sido identificados sistemas explícitos de monitoramento invasivo nos contextos analisados, observou-se a presença de mecanismos sutis e internalizados de controle, expressos na necessidade constante de demonstrar produtividade, responsividade e engajamento. Esses achados indicam que a ausência de vigilância tecnológica formal não implica, necessariamente, menor pressão ou ansiedade no cotidiano de trabalho remoto.

No que diz respeito ao quarto objetivo específico, que buscou examinar as estratégias de manutenção da cultura organizacional no contexto remoto, os resultados apontam que encontros presenciais periódicos e experiências híbridas bem estruturadas desempenham um papel relevante no fortalecimento dos vínculos sociais e do sentimento de pertencimento. No entanto, a eficácia desses modelos depende de sua implementação de forma flexível e intencional, evitando a imposição de rotinas presenciais sem propósito claro. Quando bem articulado, o modelo híbrido emerge como uma alternativa capaz de equilibrar flexibilidade, sociabilização e colaboração.

Outro aspecto relevante identificado pela pesquisa refere-se à consolidação do trabalho remoto como critério decisivo na escolha de emprego, especialmente entre profissionais mais jovens do setor de TI. A possibilidade de trabalhar remotamente, inclusive para empresas localizadas no exterior, tornou-se um fator central de atração e retenção de talentos, impondo novos desafios às organizações que mantêm modelos rígidos ou pouco flexíveis.

Por fim, como quinto objetivo específico, o estudo propôs reflexões e recomendações para o futuro do trabalho remoto no setor de TI. Os achados sugerem a importância de estratégias organizacionais que valorizem a confiança, promovam espaços de sociabilização desvinculados

das demandas produtivas, incentivem práticas de cuidado com o bem-estar e estabeleçam limites claros entre trabalho e vida pessoal. Tais estratégias não devem ser compreendidas como soluções universais, mas como diretrizes que podem contribuir para a construção de ambientes de trabalho mais equilibrados e sustentáveis.

Em síntese, o trabalho remoto no setor de TI configura-se como uma realidade consolidada e, em muitos aspectos, desejável. Contudo, seu êxito no longo prazo depende da capacidade das organizações de reconhecer que produtividade e desempenho não se sustentam sem vínculos sociais, cultura organizacional e bem-estar. Os resultados deste estudo indicam que o desafio contemporâneo não está em escolher entre o remoto e o presencial, mas em construir modelos de trabalho que integrem flexibilidade e conexão humana de forma consciente e intencional.

Este estudo contribui para o campo ao dar centralidade às experiências vividas pelos profissionais de TI, articulando seus relatos com o debate teórico e oferecendo subsídios para reflexões organizacionais e investigações futuras sobre as transformações em curso no mundo do trabalho.

REFERÊNCIAS

ALLEN, T. D.; GOLDEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M. How effective is telecommuting? assessing the status of our scientific findings. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 16, p. 40–68, 2015. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1529100615593273>. Acesso em: 25 set. 2024.

ANALYTICS, G. W. **Latest Work-at-Home/Telecommuting/Remote Work Statistics**. 2020. Disponível em: <https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>. Acesso em: 08 set. 2024.

ANTUNES, R. **Capítulo II. Trabalho e precarização numa ordem neoliberal**. 2000. Disponível em: <https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20101010021549/3antunes.pdf>. Acesso em: 10 set. 2024.

BARRERO, J. M.; BLOOM, N.; DAVIS, S. J. 60 million fewer commuting hours per day: How americans use time saved by working from home. **University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper**, v. 2020-132, 2020. Disponível em: https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/2020/09/BFI_WP_2020132.pdf. Acesso em: 18 ago. 2024.

BOGOSSIAN, T. A ergonomia no trabalho remoto. **Global Academic Nursing Journal**, v. 3, 12 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/366415869_A_ergonomia_no_trabalho_remoto. Acesso em: 29 ago. 2024.

BUFFER. **State of Remote Work 2023**. 2023. Disponível em: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2023>. Acesso em: 28 ago. 2024.

CHOUDHURY, P.; FOROUGH, C.; LARSON, B. Z. Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. **Strategic Management Journal**, v. 41, p. 2119–2139, 2020. Disponível em: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Work%20from%20Anywhere_forthcoming%20SMJ_ee8cc7c5-c90e-4ad9-a1f4-47309d693a5c.pdf. Acesso em: 10 set. 2024.

CORBANEZI, E. Sociedade do cansaço. **Tempo Social**, Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, v. 30, n. 3, p. 335–342, Sep 2018. ISSN 0103-2070. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/0103-2070.ts.2018.141124>. Acesso em: 28 set. 2024.

INFOMONEY. **Maioria dos CEOs globais prevê retorno ao 100% presencial até 2027, diz KPMG**. 2024. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/maioria-dos-ceos-globais-preve-retorno-ao-100-presencial-ate-2027-diz-kpmg/>. Acesso em: 28 set. 2024.

JESKE, D. **Remote workers' experiences with electronic monitoring during Covid-19: implications and recommendations**. 2022. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJWHM-02-2021-0042/full/pdf?title=remote-workers-experiences-with-electronic-monitoring-during-covid-19-implications-and-recommendations>. Acesso em: 18 set. 2024.

LUND, S.; MADGAVKAR, A.; MANYIKA, J.; SMIT, S.; ELLINGRUD, K.; ROBINSON, O.; SANGHVI, S. **What 800 executives envision for the postpandemic workforce**. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-800-executives-envision-for-the-postpandemic-workforce>. Acesso em: 09 set. 2024.

NG, P. M.; LIT, K. K.; CHEUNG, C. T. Remote work as a new normal? the technology-organization-environment (toe) context. **Technology in Society**, v. 70, p. 102022, 2022. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9187876/>. Acesso em: 11 set. 2024.

RÄISÄNEN, T.; HEIKKINEN, K.; KANGASOJA, J. The impact of remote work on organizational knowledge creation. **European Conference on Information Systems (ECIS)**, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/370954885_THE_IMPACT_OF_REMOTE_WORK_ON_ORGANIZATIONAL_KNOWLEDGE_CREATION. Acesso em: 14 set. 2024.

SENADO, A. **Lei cria certificação para empresa que promove saúde mental**. 2024. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2024/04/01/lei-cria-certificacao-para-empresa-que-promove-saude-mental>. Acesso em: 25 set. 2024.

TERRA. **Expectativas de retorno presencial em 2024 e adaptações nos escritórios**. 2024. Disponível em: <https://www.terra.com.br/economia/90-das-empresas-retornarao-ao-presencial-ate-o-fim-de-2024,914f876dfb3a4c8ea3bc218a45215602a70jw3lz.html>. Acesso em: 28 set. 2024.

XU, P. Impact of digital technology on employee wellbeing in the context of teleworking during covid-19. **Advances in Economics, Management and Political Sciences**, v. 33, p. 219–224, 11 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/375551604_Impact_of_Digital_Technology_on_Employee_Wellbeing_in_the_Context_of_Teleworking_During_COVID-19. Acesso em: 08 set. 2024.

YANG, L.; HOLTZ, D.; JAFFE, S.; SURI, S.; SZYMANSKI, M.; LANDAY, J.; PATTERSON, D. The effects of remote work on collaboration among information workers. **Nature Human Behaviour**, v. 6, p. 43–54, 2022. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s41562-021-01196-4>. Acesso em: 20 ago. 2024.