



Universidade Estadual  
da Região Tocantina  
do Maranhão

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA REGIÃO TOCANTINA DO MARANHÃO –  
UEMASUL – CAMPUS IMPERATRIZ  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS E LETRAS – CCHSL  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – BACHARELADO**

**LAYKELINE CORDEIRO DE OLIVEIRA**

**DESAFIOS DO TELETRABALHO:** Uma revisão sistemática sobre adaptação,  
produtividade e bem-estar dos colaboradores.

Imperatriz  
2025



Universidade Estadual  
da Região Tocantina  
do Maranhão

**LAYKELINE CORDEIRO DE OLIVEIRA**

**DESAFIOS DO TELETRABALHO:** Uma revisão sistemática sobre adaptação, produtividade e bem-estar dos colaboradores.

Artigo apresentado ao Curso de Administração da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão / Centro de Ciências Humanas, Sociais e Letras, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Marcos Aurélio Cavalcante Ayres



Universidade Estadual  
da Região Tocantina  
do Maranhão

**LAYKELINE CORDEIRO DE OLIVEIRA**

**DESAFIOS DO TELETRABALHO:** Uma revisão sistemática sobre adaptação, produtividade e bem-estar dos colaboradores.

Artigo apresentado ao Curso de Administração da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão / Centro de Ciências Humanas, Sociais e Letras, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 09/07/2025

**BANCA EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente



MARCOS AURELIO CAVALCANTE AYRES

Data: 30/07/2025 17:03:47-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Prof(a). Me. Marcos Aurélio Cavalcante Ayres– (Orientador)**  
**Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL**

Documento assinado digitalmente



HOSANNAH MARCIA ALVES BANDEIRA

Data: 31/07/2025 18:21:04-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Prof(a). Dra. Hosannah Marcia Alves Bandeira – (Examinadora)**  
**Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL**

**Prof(a). Dr. Paulo Thiago Fernandes Dias – (Examinador)**  
**Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL**

Documento assinado digitalmente



PAULO THIAGO FERNANDES DIAS

Data: 30/07/2025 17:28:29-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

O48d

Oliveira, Laykeline Cordeiro de

Desafios do Teletrabalho: Uma revisão sistemática sobre adaptação, produtividade e bem-estar dos colaboradores. / Laykeline Cordeiro de Oliveira. – Imperatriz, MA, 2025.

22 f. ; il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL, Imperatriz, MA, 2026.

1. Teletrabalho. 2. Bem-estar no trabalho. 3. Saúde mental. 4. Imperatriz - MA. I. Título.

CDU 658:613.86

Ficha elaborada pelo Bibliotecário: **Mateus de Araújo Souza – CRB: 13/955**



## RESUMO

Este estudo mostrou quais foram os principais desafios enfrentados no teletrabalho e seus impactos na adaptação, produtividade e bem-estar dos colaboradores, com base em uma revisão sistemática da literatura publicada nos últimos cinco anos. A pesquisa possui abordagem qualitativa e natureza exploratória, tendo utilizado bases de dados acadêmicas como Scielo e Google Acadêmico para seleção dos materiais. A análise de conteúdo foi aplicada a nove artigos científicos e uma dissertação, permitindo identificar categorias recorrentes relacionadas às dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores em regime remoto. Os resultados revelaram que, embora o teletrabalho traga benefícios como flexibilidade e economia de tempo, também atribui desafios como isolamento social, sobrecarga, telepressão e falta de estrutura adequada. Esses fatores influenciam negativamente a saúde mental, a produtividade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A pesquisa conclui que a adaptação ao teletrabalho requer esforços tanto individuais quanto organizacionais, incluindo desenvolvimento de políticas de suporte, investimento em infraestrutura e fortalecimento da cultura de confiança. O estudo contribui para o debate sobre novas formas de organização do trabalho e destaca a importância de práticas de gestão sensíveis às necessidades dos colaboradores.

Palavras-chave: Teletrabalho. Produtividade. Adaptação. Bem-estar.



## ABSTRACT

This study aimed to analyze the main challenges faced in telework and their impacts on employee adaptation, productivity, and well-being, based on a systematic literature review published over the last five years. The research follows a qualitative and exploratory approach, using academic databases such as Scielo and Google Scholar to select relevant materials. Content analysis was applied to nine scientific articles and one dissertation, enabling the identification of recurring categories related to the difficulties encountered by remote workers. The results revealed that, although telework offers benefits such as flexibility and time savings, it also poses challenges including social isolation, work overload, telepressure, and lack of adequate infrastructure. These factors negatively affect mental health, productivity, and the balance between personal and professional life. The study concludes that adapting to telework requires both individual and organizational efforts, including the development of support policies, investment in infrastructure, and strengthening of a culture of trust. This research contributes to the debate on new forms of work organization and highlights the importance of management practices that are responsive to employee needs.

Keywords: Telework. Productivity. Adaptation. Well-being.



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>13</b>
	<b>3.1 Conceitos e evolução do teletrabalho .....</b>	<b>13</b>
	<b>3.2 Desafios enfrentados pelos colaboradores no teletrabalho .....</b>	<b>15</b>
	<b>3.3 Estratégias de adaptação no contexto do trabalho remoto .....</b>	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>19</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>21</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações tecnológicas vivenciadas nas últimas décadas, aliadas aos avanços nas formas de comunicação digital, têm provocado mudanças significativamente no modo como o trabalho é realizado. Entre essas transformações, destaca-se a consolidação do teletrabalho, também conhecido como trabalho remoto, ou home office, uma modalidade cada vez mais adotada por empresas públicas e privadas. Esse modelo, caracterizado pela execução das atividades fora do espaço físico da organização, ganhou destaque especialmente após a pandemia da COVID-19, quando muitas instituições passaram a seguir como alternativa para manter suas operações. Somente em 2017, no Brasil, o teletrabalho passou a ser regulamentado formalmente pela Reforma Trabalhista, onde reconheceu essa prática como uma alternativa real de organização do trabalho (Souza, Silva e Ferreira, 2022).

No começo, visto como uma opção benéfica, o home office foi ligado à liberdade, independência e melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Arestides, 2024). Porém, com o tempo, seu uso em grande escala trouxe dificuldades tanto para os profissionais quanto para as empresas. Surgiram sugestões diretas na adaptação ao novo ambiente de trabalho, na manutenção da produtividade e na preservação do bem-estar físico e emocional dos colaboradores.

Diante dessa realidade, torna-se necessário compreender os múltiplos aspectos que envolvem o teletrabalho, principalmente no que se refere aos obstáculos enfrentados pelos colaboradores. A literatura aponta que a adoção dessa modalidade não afeta todos os trabalhadores de maneira uniforme, sendo influenciada por fatores individuais, contextuais e organizacionais. Além disso, nota-se um crescimento no número de pesquisas sobre o assunto, mostrando que há cada vez mais interesse em entender como essa forma de trabalho afeta o convívio profissional, a saúde mental, a produtividade e o equilíbrio pessoal.

Do lado social, é preciso refletir sobre o bem-estar e os requisitos básicos para o trabalho remoto nas empresas. Nas organizações, há uma busca maior por novas formas de gerenciar equipes, adaptar o monitoramento e o apoio aos funcionários. Já no meio acadêmico, cresce a curiosidade em estudar como o home office afeta as interações humanas, os processos organizacionais e a saúde do trabalhador.



A realização deste estudo justifica-se pelo aumento expressivo de discussões acadêmicas, organizacionais e sociais em torno do teletrabalho. Estudos recentes mostram que, apesar das vantagens do teletrabalho, ele também acarretou mudanças significativas no dia a dia dos profissionais, exigindo gestão inovadora, profissionais mais autônomos e estratégias de adaptação melhores (Mishima; et. at; 2024). Questões como saúde mental, produtividade e equilíbrio entre vida profissional e pessoal seguem em destaque, mas ainda precisam de pesquisas mais detalhadas, especialmente em diferentes tipos organizacionais (Souza et. al; 2023). Logo, o interesse pelo tema está alinhado à necessidade de refletir sobre os efeitos reais do trabalho remoto, tanto para os profissionais quanto para as organizações.

Nesse sentido, o objetivo geral deste trabalho é analisar, com base na literatura acadêmica, os principais desafios do teletrabalho e sua influência na adaptação, produtividade e bem-estar dos colaboradores. De forma mais específica, pretende-se: identificar os desafios mais recorrentes do teletrabalho segundo estudos recentes; compreender os impactos desses desafios na adaptação ao ambiente remoto; avaliar como a produtividade dos colaboradores é afetada; e discutir as implicações para o bem-estar físico e mental no trabalho remoto.

Visando abordar essa problemática, é necessário reconhecer as mudanças significativas que o teletrabalho trouxe para a dinâmica laboral. Sua adoção impactou diretamente a adaptação dos colaboradores, a manutenção da produtividade e o bem-estar físico e emocional. Ainda assim, persistem lacunas na literatura quanto à forma como esses fatores se conectam e afetam a experiência do trabalhador remoto. Segundo (Batista et. al; 2021), há escassez de estudos que analisam de forma integrada os efeitos do teletrabalho nas dimensões individuais do trabalhador, o que reforça a importância de pesquisas que explorem essas relações.

Neste sentido, este estudo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: quais são os principais desafios do teletrabalho identificados na literatura, e como esses desafios influenciam a adaptação, a produtividade e o bem-estar dos colaboradores?

A pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa e caráter exploratório, com base em uma revisão sistemática da literatura. A proposta metodológica consistiu em identificar, selecionar, analisar e sintetizar estudos publicados nos últimos cinco anos que discutem o teletrabalho em suas múltiplas dimensões. A partir da leitura e interpretação do material selecionado, buscou-se

sintetizar as evidências disponíveis, oferecendo um panorama atualizado e crítico sobre o fenômeno, de modo a contribuir com o campo acadêmico e com a prática organizacional.

## **2 METODOLOGIA**

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, desenvolvida por meio de uma revisão sistemática da literatura. Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é realizada com base em materiais já publicados, como livros, artigos científicos, dissertações, teses e documentos disponíveis em bases de dados acadêmicas.

A escolha por esse tipo de abordagem tem como objetivo reunir, analisar e interpretar a produção científica existente sobre os desafios enfrentados no teletrabalho, bem como os impactos identificados na adaptação, produtividade e bem-estar dos colaboradores.

Para a realização da revisão sistemática, foram selecionadas publicações dos últimos 5 anos, com ênfase em estudos empíricos e revisões sistemáticas que abordem o tema em contextos organizacionais diversos. Foram priorizados artigos científicos com revisão por pares, publicações acadêmicas recentes e trabalhos extraídos de fontes confiáveis.

A coleta de dados foi realizada por meio da busca em bases de dados eletrônicas como Google Acadêmico e Scielo, utilizando os seguintes descritores combinados: teletrabalho, trabalho remoto, adaptação no trabalho remoto, home office, produtividade, bem-estar no teletrabalho, desafios do teletrabalho e adaptação organizacional. Após a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, foram selecionados os artigos que mais se adequavam aos objetivos da pesquisa.

Inicialmente foram encontrados 268 artigos na base de dados Google Acadêmico, com o descritor intitulado: teletrabalho no Brasil. Desses, 53 artigos estavam em outro idioma.

Na base de dados Scielo localizou-se 54 artigos, com o descritor: “teletrabalho”, mas apenas 26 artigos estavam entre 2020 a 2025 e no idioma português.

A seleção dos artigos ocorreu em etapas, iniciando pela leitura dos títulos e resumos, como uma primeira forma de seleção, seguida da leitura completa dos

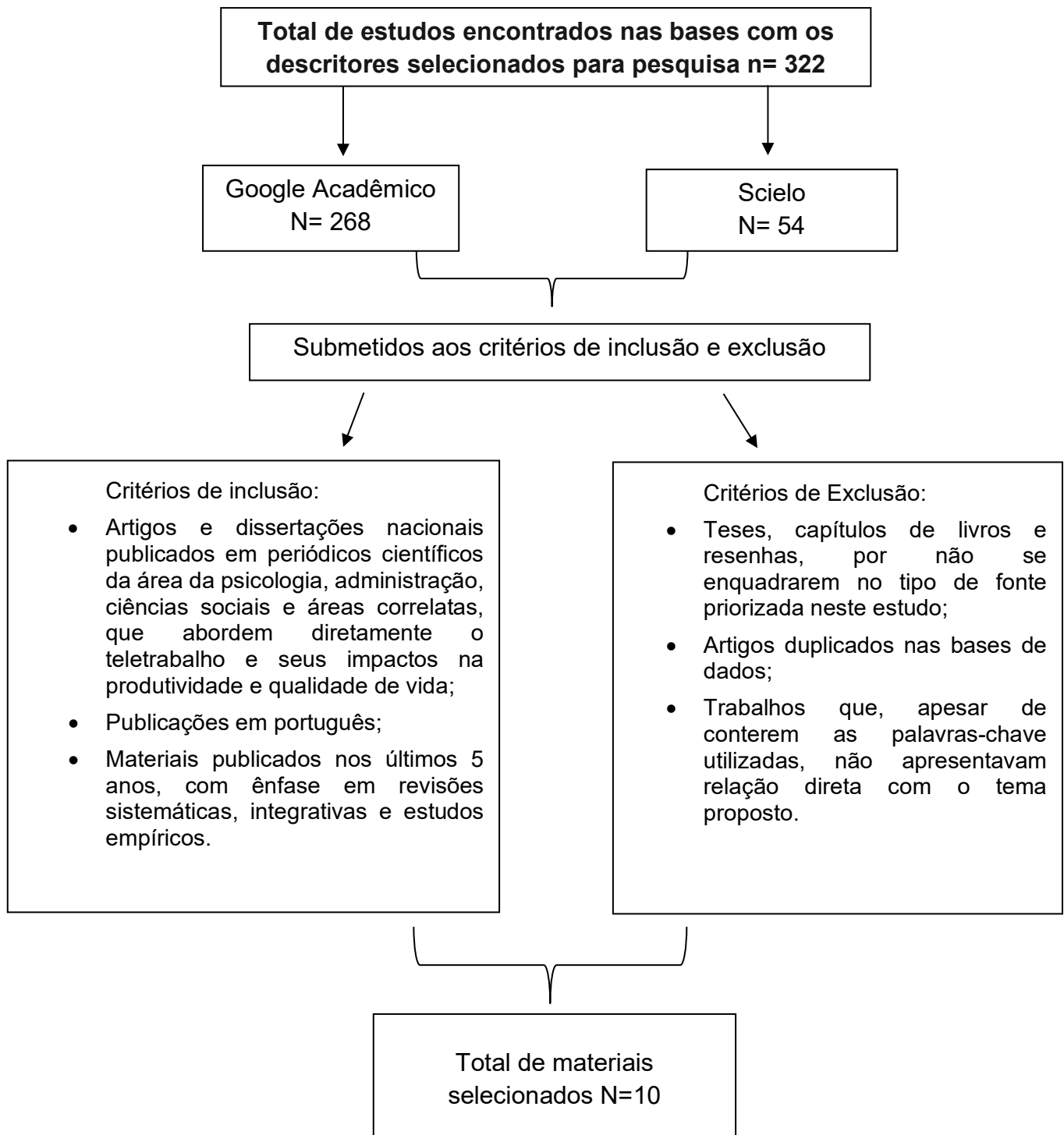


textos. Para a extração das principais informações dos artigos selecionados, utilizou-se um instrumento de coleta de dados elaborado pelos autores, que abrange identificação do artigo, tipo de pesquisa, métodos de coleta e análise dos dados, principais resultados, discussão e conclusão.

Após a seleção, os materiais foram analisados por meio da análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), a fim de identificar categorias recorrentes relacionadas aos desafios do teletrabalho e seus efeitos sobre os eixos de análise definidos: adaptação, produtividade e bem-estar.

No total, nove artigos e uma dissertação foram escolhidos para compor o corpo teórico do trabalho. A análise foi conduzida de forma descritiva, considerando os trechos relevantes relacionados aos objetivos específicos, com foco na identificação de padrões, contribuições e lacunas existentes nos estudos revisados. A organização do referencial teórico seguiu os quatro objetivos específicos definidos para o trabalho, permitindo uma análise segmentada e aprofundada de cada aspecto proposto.

Figura 1 – Fluxograma PRISMA– Critérios de inclusão e exclusão de artigos.



Fonte: autoria própria (2025).

**Quadro 1.** Caracterização dos artigos, segundo título, autor/ano de publicação, tipo de estudo e objetivo.

Nº	Título	Referência	Tipo de Estudo	Objetivo Principal
1	Teletrabalho e impactos na saúde e bem-estar do Teletrabalhador: revisão sistemática	MISHIMA-SANTOS, V.; RENIER, F.; STICCA, M. (2020)	Revisão sistemática	Identificar impactos do teletrabalho para a saúde dos trabalhadores.
2	O impacto do teletrabalho nas relações socioprofissionais: uma revisão integrativa de literatura	SOUZA, A. J. L. et al. (2023)	Revisão integrativa	Investigar os efeitos do teletrabalho nas relações socioprofissionais.
3	Arranjos do teletrabalho: resenha da obra de Joel Kugelmass sobre o trabalho flexível	LIMA, F. L. A. (2023)	Resenha teórica	Discutir os arranjos do teletrabalho a partir da obra de Joel Kugelmass.
4	Revisão sistemática sobre teletrabalho: a abordagem das recentes pesquisas	BATISTA, D. A. et al. (2021)	Revisão sistemática	Levantar as abordagens recentes sobre o teletrabalho na literatura científica.
5	Trabalho remoto: desafios e oportunidades da Gestão de pessoas	ARESTIDES, L. S.; SILVA, M.; PACHECO, B. C. S. (2024)	Estudo teórico-empírico	Investigar como as empresas se comportam diante ao trabalho remoto.
6	Perspectivas para efetivação do teletrabalho na gestão pública pós-pandemia do coronavírus: uma revisão da literatura	RABELO NETO, Miguel Lino Spinelli; CONFESSOR, Kliver Lamarthine Alves. p. 64–79 (2021).	Revisão da Literatura	Analisar as perspectivas para aplicação do teletrabalho na administração pública pós- pandemia.
7	Teletrabalho no Contexto da Pandemia de COVID-19 e o Reflexo na Saúde do Trabalhador: uma revisão integrativa de literatura	Vieira DL, De Barros FPC, (2025)	Revisão Integrativa	Apresentar os principais achados de pesquisas sobre teletrabalho no contexto da pandemia de COVID-19 e seus reflexos sobre a saúde do trabalhador.

Nº	Título	Referência	Tipo de Estudo	Objetivo Principal
8	Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal	FILARDI, F.; CASTRO, R.; ZANINI, M. (2020)	Estudo exploratório	Apontar desafios e aprendizados sobre o teletrabalho durante a pandemia.
9	Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?	VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. (2021)	Estudo quantitativo	Avaliar os impactos do teletrabalho no desempenho e bem-estar dos colaboradores.
10	Teletrabalho e bem-estar no trabalho: as influências da Autonomia e da telepressão	BERTIN, M. E. (2024)	Dissertação (Mestrado)	Analisar a influência da autonomia e da telepressão no bem-estar dos teletrabalhadores.

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

#### 3.1 Conceitos e evolução do teletrabalho

O trabalho remoto, embora pareça um fenômeno recente, tem raízes históricas mais antigas do que se imagina. Também chamado de home office, o teletrabalho consiste na realização de atividades profissionais fora das instalações físicas da organização, mediado por tecnologias da informação e comunicação (TICs). Embora amplamente expandido nos últimos anos, sobretudo durante a pandemia da COVID-19, sua origem remonta a períodos anteriores. Com a Revolução Industrial, o trabalho foi transferido para fábricas e ambientes centralizados.

A origem do termo está ligada às expressões inglesas telecommuting e teleworking, dadas por Jack Nilles (1997) para descrever atividades executadas fora do ambiente tradicional da empresa, com o auxílio de tecnologias digitais. Ainda antes disso, Kugelmass (1995) já relatava uma experiência de 1857, com Edgard Thompson, da Penn Railroad, que utilizava telégrafos para controlar operações à distância, criando um sistema de gestão descentralizada. Em 1962, Steplane Shirley, na Inglaterra, deu início a um projeto de desenvolvimento de programas de



computador a partir de casa, reforçando a ideia de que o trabalho poderia acontecer remotamente (Souza et al., 2023).

Apesar de sua longa trajetória, o teletrabalho ainda não possui uma definição totalmente consolidada. O termo não pode ser compreendido apenas como “trabalho à distância”, mas como um elemento transformador das estruturas organizacionais, apoiado nas tecnologias digitais, pois essa modalidade envolve mudanças no espaço, nos objetos e no tempo de trabalho, configurando uma nova lógica de produção (Mishima-Santos, Renier e Sticca, 2020). Nessa mesma linha, a Organização Internacional do Trabalho (1996) define o teletrabalho como uma forma de trabalho realizada fora do escritório central, desde que haja mediação tecnológica e separação física entre empregado e empregador.

De forma semelhante, Lima (2023) reforça que o teletrabalho surge como uma resposta às necessidades de mobilidade e flexibilidade, alinhando-se às transformações sociais e tecnológicas contemporâneas. Para Mishima-Santos, Renier e Sticca (2020), essa prática representa uma reorganização do tempo e espaço do trabalhador, exigindo dele adaptações complexas no convívio familiar, na rotina doméstica e nas exigências profissionais. Já Dias e Alves Filho (2021) consideram o teletrabalho um modelo dinâmico e multifacetado, possível de ser realizado em diversos ambientes, desde que haja a infraestrutura adequada.

No Brasil, a modalidade passou a ter respaldo jurídico com a Lei nº 12.551/2011, que reconheceu os efeitos da subordinação tecnológica. Posteriormente, a Reforma Trabalhista, com a Lei nº 13.467/2017, incluiu os artigos 75-A a 75-E na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), formalizando o teletrabalho como uma modalidade legal, estabelecendo normas sobre jornada, fornecimento de equipamentos, responsabilidade pelas despesas e formas de controle (Batista et al., 2021).

A pandemia da COVID-19 representou um divisor de águas. Segundo Souza et al. (2023), o cenário sanitário obrigou empresas e instituições públicas a adotarem o teletrabalho de forma emergencial, sem planejamento prévio, o que revelou tanto seus benefícios quanto suas limitações. Para Filardi, Castro e Zanini (2020), os principais ganhos observados foram a economia de tempo e recursos, a flexibilidade e a manutenção das atividades. No entanto, também vieram à tona desafios como a sobrecarga, o isolamento social e a dificuldade de gestão remota. No setor público,

como apontam Dias e Alves Filho (2021), apesar de resistências iniciais, o modelo mostrou resultados positivos em termos de produtividade e continuidade dos serviços.

Arestides, Silva e Pacheco (2024) afirmam que o teletrabalho impõe uma nova estrutura organizacional que exige dos colaboradores competências específicas como autogestão, disciplina, inteligência emocional e domínio das ferramentas digitais. Para os autores, não se trata apenas de trabalhar em casa, mas de incorporar uma nova cultura profissional que redefina as relações laborais.

Atualmente, o teletrabalho está presente nas estratégias de muitas empresas e no debate acadêmico sobre novas formas de organização do trabalho. Acredita-se que ele pode se tornar uma prática permanente, desde que apoiado por políticas de gestão, infraestrutura adequada e acompanhamento dos trabalhadores (Vilarinho, Paschoal e Demo, 2021). Ainda assim, conforme apontam Arestides, Silva e Pacheco (2024), sua consolidação depende de ações que vão além da tecnologia: é preciso investir em suporte emocional, práticas de monitoramento equilibradas e em relações profissionais pautadas pela confiança e pela comunicação clara.

Em síntese, o teletrabalho evoluiu de uma prática marginal para uma realidade estratégica e institucionalizada. Seu entendimento atual ultrapassa a ideia de trabalhar fora da empresa, envolvendo aspectos jurídicos, sociais, tecnológicos e culturais. Compreender essa trajetória é fundamental para analisar seus impactos e os ajustes necessários para torná-lo eficiente.

### **3.2 – Desafios enfrentados pelos colaboradores no teletrabalho**

Embora o teletrabalho tenha se firmado como uma solução eficaz para manter as atividades profissionais durante e após a pandemia de COVID-19, ele também causou diversos desafios que afetam diretamente o bem-estar dos colaboradores, seu rendimento no trabalho, e sua saúde emocional. Esse modelo demanda dos profissionais constantes ajustes a cenários muitas vezes desfavoráveis, que nem sempre proporcionam a estrutura adequada para um desempenho ideal.

Entre os desafios mais mencionados na literatura, destaca-se o sentimento de isolamento social. A falta de contato presencial com colegas e líderes tem gerado uma sensação de solidão e distanciamento emocional em muitos trabalhadores. Essa ausência de convivência pode provocar um enfraquecimento dos vínculos interpessoais e comprometer o senso de pertencimento à organização (Mishima-

Santos, Renier & Sticca, 2020). Aliado a isso, a sobreposição das esferas pessoal e profissional no ambiente doméstico tem tornado a separação entre os dois universos um obstáculo constante, resultando em estresse, ansiedade e, em casos mais graves, esgotamento físico e emocional.

Outro ponto sensível diz respeito à telepressão, caracterizada pela expectativa de respostas rápidas e disponibilidade contínua. Essa pressão permanente para estar sempre online e produtivo interfere negativamente na autonomia do trabalhador e dificulta o desligamento mental após o expediente. Um erro comum dos gestores é não respeitar o horário do funcionário, por ser teletrabalho, acabam mandando demandas fora do horário combinado, e o funcionário sem ter uma autogestão de tempo com as atividades, acaba aceitando sem se dar conta que está fora de seu horário de trabalho. Para Bertin (2024), essa condição compromete não apenas o bem-estar, mas também a eficácia das tarefas realizadas no regime remoto.

Além disso, a infraestrutura precária de muitos lares brasileiros representa uma limitação considerável. Falta de um espaço adequado, ausência de equipamentos apropriados e instabilidade na conexão à internet são fatores que afetam significativamente o desempenho das atividades no teletrabalho. Essa realidade revela uma desigualdade estrutural que aprofunda as dificuldades enfrentadas por parte dos trabalhadores, especialmente aqueles de menor poder aquisitivo (Batista & Wunsch, 2024; Dias & Alves Filho, 2021).

A dificuldade de autogestão também se mostra recorrente. O trabalho remoto exige competências específicas como organização, disciplina, inteligência emocional e domínio das tecnologias digitais. No entanto, nem todos os profissionais se sentem preparados para lidar com o alto nível de autonomia que essa modalidade requer. A ausência de supervisão constante pode acarretar queda na produtividade, atrasos e desorganização, reforçando o sentimento de incapacidade e frustração (Vilarinho, Paschoal & Demo, 2021).

Do ponto de vista da gestão, outro desafio é a manutenção da visibilidade e do acompanhamento de desempenho dos colaboradores. Muitos líderes relatam dificuldade em monitorar os resultados à distância, o que gera insegurança tanto nos gestores quanto nos profissionais. Sem uma presença física constante, o feedback tende a ser escasso e pouco estruturado, o que afeta a motivação e o engajamento da equipe (Arestides, Silva & Pacheco, 2024).



O teletrabalho também exige uma reconfiguração da cultura organizacional. A simples implementação da modalidade não garante seus benefícios se não for acompanhada por políticas de suporte, comunicação clara e acolhimento psicológico. A cultura da confiança precisa ser fortalecida para que os colaboradores se sintam seguros, respeitados e valorizados, mesmo em contextos de distanciamento físico. A ausência desse alinhamento cultural pode resultar em desmotivação, distanciamento simbólico e perda de identidade com os valores da empresa (Filardi, Castro & Zanini, 2020).

No Brasil, os desafios se intensificam quando observamos o contexto das instituições públicas, onde a resistência à adoção do teletrabalho ainda é uma realidade em alguns setores. Conforme observado por Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), há uma carência de práticas consolidadas de gestão remota, o que compromete a efetividade do modelo. Os autores destacam ainda que, para o sucesso do trabalho remoto, é necessário investimento em capacitação, infraestrutura e, sobretudo, em estratégias que favoreçam o bem-estar do trabalhador.

Em resumo, o teletrabalho afeta cada colaborador de forma diferente, dependendo de suas características pessoais, contexto familiar, tipo de função, e o apoio da empresa. Por isso, criar políticas flexíveis e centradas no ser humano é fundamental para superar obstáculos e estabelecer um modelo remoto mais equilibrado e inclusivo.

### **3.3 – Estratégias de adaptação no contexto do trabalho remoto**

A adaptação ao teletrabalho é um processo que exige esforço contínuo, tanto por parte dos colaboradores quanto das organizações. Diante dos inúmeros desafios enfrentados no regime remoto, como o isolamento social, a sobrecarga de trabalho e a dificuldade de separação entre vida pessoal e profissional, surgem diversas estratégias voltadas à promoção do bem-estar, da produtividade e da saúde emocional dos trabalhadores.

No âmbito individual, destaca-se a importância da autogestão como ferramenta central de adaptação. Profissionais que adotam rotinas organizadas, delimitam horários para início e término de expediente e estabelecem um espaço doméstico específico para o trabalho tendem a apresentar melhor desempenho e menor estresse. Essas ações contribuem para a manutenção do foco e para a redução

de conflitos entre as responsabilidades familiares e laborais. O suporte emocional dos familiares e a clareza na definição de tarefas diárias facilitam a adaptação e diminuição do estresse (Arestides, Silva & Pacheco, 2024).

Por outro lado, cabe às organizações oferecer as condições necessárias para facilitar esse processo de transição. Entre as medidas mais citadas na literatura, estão o investimento em tecnologias apropriadas, a oferta de treinamentos para o uso de ferramentas digitais e o desenvolvimento de políticas voltadas ao bem-estar do colaborador. Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) apontam que o suporte organizacional deve ir além da estrutura técnica, incluindo ações de valorização do colaborador, escuta ativa, canais de comunicação acessíveis e iniciativas voltadas à saúde mental.

A chamada "telepressão" aquela cobrança constante para estar sempre online e responder na hora a mensagens e tarefas virtuais. Essa necessidade de estar "ligado" o tempo todo pode tirar a liberdade do trabalhador e aumentar o esgotamento, prejudicando tanto o desempenho quanto a felicidade no trabalho. Para reduzir esses efeitos, algumas empresas estão testando medidas como estímulo a pausas regulares durante o dia, oferecimento de horários mais adaptáveis, e o respeito ao "direito de desligar" após o horário de trabalho. Essas ações contribuem para cuidar da saúde dos trabalhadores e equilibrar melhor o trabalho e a vida pessoal (Bertin, 2024).

Além disso, a atuação dos gestores é fundamental nesse processo de adaptação. Líderes que sabem como gerenciar times remotos costumam se comunicar com mais compreensão, oferecendo feedbacks constantes, deixando metas claras e definidas, e acompanhando as equipes sem pressionar demais. De acordo com Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), empresas que priorizam o engajamento de seus colaboradores, fortalecem os vínculos de confiança e mantêm canais de diálogo abertos colhem melhores resultados, tanto na adaptação quanto na produtividade de suas equipes.

A cultura organizacional também precisa acompanhar essa nova realidade. Manter o sentimento de pertencimento dos colaboradores, mesmo à distância, passa por ações como reuniões frequentes, integração de novas ferramentas de colaboração, celebração de conquistas e reconhecimento do esforço individual. Essas iniciativas contribuem para manter o alinhamento entre os valores da empresa e o comportamento das equipes, reforçando a identidade organizacional mesmo em contextos não presenciais.

Algumas organizações vêm adotando o modelo híbrido de trabalho, combinando dias presenciais e dias remotos, como estratégia para unir o melhor dos dois formatos. Essa abordagem, quando bem planejada, contribui para reduzir os efeitos do isolamento, sem abrir mão da flexibilidade. No entanto, para ser bem-sucedido, o modelo híbrido exige critérios claros, gestão eficaz e investimentos equivalentes tanto no espaço físico quanto nas ferramentas virtuais.

Estudos recentes mostram que a adaptação ao trabalho remoto varia conforme a visão e a vivência de cada pessoa na empresa, seja líder, colega, ou o próprio profissional em home office. Segundo Bertin (2024), entender essas diferentes realidades é fundamental para criar gestões mais acolhedoras, justas e que realmente funcionam.

Assim, este estudo confirma que o sucesso do teletrabalho vai muito além do que instalar programas, ou, arrumar um cantinho para trabalhar em casa. É preciso: mudar a cultura da empresa, criar políticas de apoio que façam sentido, e principalmente, valorizar as pessoas, pois, uma vez que são os profissionais os principais responsáveis pela concretização das atividades, independentemente do local de execução.

Organizações que compreendem essa complexidade e investem em práticas de gestão humanizadas tendem a obter melhores resultados em termos de desempenho e bem-estar de suas equipes.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo buscou compreender, por meio de uma revisão sistemática da literatura, os principais desafios associados ao teletrabalho, especialmente em relação à adaptação, produtividade e bem-estar dos colaboradores. A análise de diferentes produções científicas evidenciou que, embora essa modalidade proporcione vantagens relevantes como a flexibilidade de horários e a redução de deslocamentos, ela também impõe obstáculos que afetam a saúde mental e o desempenho dos trabalhadores.

Entre os principais desafios identificados, destacam-se o isolamento social, a sobrecarga de trabalho, a dificuldade em separar as atividades profissionais dos pessoais e a ausência de uma estrutura doméstica adequada. A pressão constante por produtividade e disponibilidade digital chamada de telepressão também foi um

fator recorrente nos estudos analisados, reforçando a necessidade de estratégias que promovam o equilíbrio entre vida e trabalho, sobretudo em ambientes remotos.

As evidências mostraram que as experiências no teletrabalho não são homogêneas: fatores como o perfil do colaborador, o tipo de atividade exercida, as condições do domicílio e o suporte oferecido pela organização influenciam diretamente na forma como o trabalho remoto é percebido. Em muitos casos, os mesmos elementos que promovem vantagens podem, sob outro ponto de vista, gerar dificuldades. Por isso, torna-se imprescindível que as empresas compreendam o contexto de seus colaboradores, desenvolvendo políticas de gestão de pessoas mais flexíveis, humanas e adaptadas à nova realidade de trabalho.

Do ponto de vista organizacional, a pesquisa reforça que o teletrabalho pode representar uma importante estratégia de produtividade e competitividade, desde que implementado com planejamento, suporte e foco no bem-estar dos trabalhadores. Isso exige investimentos não apenas em tecnologia, mas também em cultura organizacional, comunicação transparente, capacitação dos líderes e atenção à saúde mental. Instituições que souberem lidar com essas questões tendem a colher resultados mais duradouros.

Embora esta pesquisa traga informações importantes, ainda existem perguntas sem resposta. A maior parte dos estudos fala sobre a experiência dos funcionários, mas pouco se discute como os gestores enxergam essa mudança, como a saúde mental é afetada após anos de home office, e como modelo híbrido funciona em setores específicos como serviço público ou pequenas empresas. Novas pesquisas poderiam explorar essas questões, levando em conta realidades diversas.

Diante de um cenário de transformações contínuas no mundo do trabalho, o teletrabalho se apresenta como uma alternativa que vai além de uma resposta emergencial. Ele representa uma nova configuração das relações laborais e exige uma abordagem mais estratégica e humana por parte das organizações. Assim, compreender seus impactos e propor soluções viáveis é um passo fundamental para o fortalecimento de práticas sustentáveis, capazes de aliar produtividade, qualidade de vida e inovação nas relações profissionais.



## REFERÊNCIAS

**ABNT.** NBR 14724:2024 – Informação e documentação: trabalhos acadêmicos – Apresentação. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2024.

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, J.; LIMA, J. S. **Teletrabalho e gestão de pessoas: desafios e oportunidades na era digital.** Revista Gestão Contemporânea, v. 12, n. 2, p. 34-49, 2017.

ARESTIDES, L. S.; et al. **Trabalho remoto: desafios e oportunidades da gestão de pessoas.** Revista Foco, v. 17, n. 11, p. 1–25, 2024. DOI: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n11-050>

BATISTA, D. A. et al. **Revisão sistemática sobre teletrabalho: a abordagem das recentes pesquisas.** Brazilian Journal of Development, v. 7, n. 10, p. 99409–99421, 2021. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n10-316>

BATISTA, M. D. M.; WUNSCH, D. S. **Teletrabalho no serviço público previdenciário: repercussão na saúde dos(as) trabalhadores(as) do INSS do Rio Grande do Sul.** Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 49, n. 2, p. 1-18, 2024.

BERTIN, M. E. **Teletrabalho e bem-estar no trabalho: as influências da autonomia e da telepressão.** 2024. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.551**, de 15 de dezembro de 2011. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 dez. 2011.

BRASIL. **Lei nº 13.467**, de 13 de julho de 2017. Reforma Trabalhista. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 14 jul. 2017.

DIAS, K. S. O.; ALVES FILHO, A. **Desafios e perspectivas do teletrabalho na percepção dos gestores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.** Revista Semead, v. 24, n. 3, p. 87-98, 2021.

FILARDI, F.; CASTRO, R.; ZANINI, M. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal.** Revista de Administração Pública, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, F. L. A. **Arranjos do teletrabalho: resenha da obra de Joel Kugelmass sobre o trabalho flexível.** Brazilian Journal of Business, v. 5, n. 3, p. 1821–1829, jul./set. 2023. DOI: <https://doi.org/10.34140/bjbv5n3-025>



MELLO, A. **Teletrabalho: o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. São Paulo: Nobel, 1999.

MISHIMA-SANTOS, E. et. al. **Teletrabalho e impactos na saúde e bem-estar do teletrabalhador: revisão sistemática**. *Psicologia, Saúde & Doenças*, v. 21, n. 3, p. 865–877, 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/348750745>. Acesso em: 9 maio 2025.

NILLES, J. M. **Gerenciando o teletrabalho: estratégias para gerenciar a força de trabalho virtual**. Nova York: Wiley, 1997.

RABELO NETO, M. L. S.; CONFESSOR, K. L. A. **Perspectivas para efetivação do teletrabalho na gestão pública pós-pandemia do coronavírus: uma revisão da literatura**. In: *ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: desafios e perspectivas da gestão pública pós pandemia*, p. 64–79.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, M. F. **O impacto do teletrabalho nas relações sociais**. *Revista de Ciências Sociais*, v. 22, n. 1, p. 45-58, 2011.

SOUZA, A. J. L. et. al. **O impacto do teletrabalho nas relações socioprofissionais: uma revisão integrativa de literatura**. In: *PSICOLOGIA: diálogos entre pesquisa e práticas*. v. 1. Editora e-Publicar, 2023. p. 91–98. DOI: <https://doi.org/10.47402/ed.ep.c202320666140>

**Teletrabalho no Brasil e mundo: legislações comparadas: estudo de relações do trabalho**. Brasília: Confederação Nacional da Indústria, 2020. 58 p.

TREMBLAY, D. G. **Organização e satisfação no teletrabalho: uma análise crítica**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 3, p. 20-35, 2002.

Vieira D. L.; Barros F. P. C. **Teletrabalho no Contexto da Pandemia de COVID-19 e o Reflexo na Saúde do trabalhador: Uma Revisão Integrativa de Literatura**. *Cadernos Ibero-Americanos de Direito Sanitário*. v.14, n. 1, p. 80-93, 2025.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. **Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?** *Revista do Serviço Público*, v. 72, n. 4, p. 789-813, 2021.