



DESAFIOS E OPORTUNIDADES DO *HOME OFFICE* PARA O EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL

Challenges and Opportunities of Remote
Work for Work-Life Balance

Aleandro dos Santos Teixeira¹
aleandro.santos@souunit.com.br

Edvan Ferreira dos Santos²
edvan.ferreira@souunit.com.br

João Vitor Soares Dantas³
joao.sdantas@souunit.com.br

Rogério Couto de Vasconcelos⁴
rogerio.couto74@souunit.com.br

Jefferson Reis Guimarães Andrade⁵
jefferson.reis@souunit.com.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar os desafios e as oportunidades do home office para o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, bem como identificar estratégias de gestão organizacional que favoreçam esse equilíbrio. Para isso, foi adotada uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, com base em um estudo de casos múltiplos. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com cinco profissionais atuantes em regime de home office, vinculados a diferentes setores econômicos. A análise dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo. Os resultados revelaram que, embora o trabalho remoto proporcione benefícios como flexibilidade de horários, eliminação do tempo de deslocamento e ampliação da autonomia, ele também impõe desafios significativos. Entre os principais obstáculos, destacam-se a dificuldade de separação entre os espaços e tempos dedicados ao trabalho e à vida pessoal, a sobrecarga subjetiva, o isolamento social, a precariedade ergonômica e a hiperconectividade. Observou-se ainda que as experiências variam conforme a presença ou ausência de políticas organizacionais estruturadas. Conclui-se que o *home office*, para além de suas potencialidades, exige práticas de gestão que incluam suporte técnico, cuidado com a saúde mental, flexibilidade regulada e promoção da desconexão digital. O estudo contribui para a literatura sobre gestão do trabalho e qualidade de vida, ao mesmo tempo em que oferece subsídios práticos para o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais sustentáveis e inclusivos.

PALAVRAS-CHAVE

Home Office. Equilíbrio Vida-Trabalho. Gestão do Trabalho Remoto. Qualidade de Vida

ABSTRACT

This article aims to analyze the challenges and opportunities of working from home for achieving a balance between professional and personal life, as well as to identify organizational management strategies that promote this balance. To this end, a qualitative, exploratory and descriptive approach was adopted, based on a multiple case study. Data collection was carried out through semi-structured interviews with five professionals working from home, linked to different economic sectors. Data analysis followed the content analysis technique. The results revealed that, although remote work provides benefits such as flexible hours, elimination of commuting time and increased autonomy, it also poses significant challenges. Among the main obstacles are the difficulty of separating spaces and times dedicated to work and personal life, subjective overload, social isolation, ergonomic precariousness and hyperconnectivity. It was also observed that experiences vary according to the presence or absence of structured organizational policies. It is concluded that home office, in addition to its potential, requires management practices that include technical support, mental health care, regulated flexibility and promotion of digital disconnection. The study contributes to the literature on work ma-

nagement and quality of life, while also offering practical support for the development of more sustainable and inclusive work environments.

KEYWORDS

Home office; work-life balance; remote work management; quality of life

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo em rápida evolução, impulsionado pelos avanços tecnológicos e por eventos globais disruptivos, como a pandemia de COVID-19, houve um crescimento exponencial da modalidade de trabalho remoto, gerando um impacto significativo nas organizações e na vida dos trabalhadores. Embora a ideia de trabalhar fora do ambiente empresarial já existisse há muitos anos, foi a crise sanitária global que catalisou uma adoção em massa e repentina dessa modalidade (Carvalho et al., 2024). Essa transição forçada revelou tanto as oportunidades inerentes à flexibilidade espacial e temporal quanto os desafios complexos associados à redefinição do local e das práticas de trabalho (Cord; Moresi, 2025).

O *home office*, uma das formas de trabalho remoto, pode ser amplamente compreendido como a realização de atividades de trabalho no domicílio do empregado. Essa modalidade abrange uma ampla gama de benefícios, desde a flexibilidade de horários e a redução de custos e do tempo de deslocamento para os empregados até o potencial de aumento da produtividade (Bastos; Barros Neto, 2024; Cardoso et al., 2025).

Por outro lado, a implementação generalizada do *home office* também evidenciou uma série de desafios relevantes. A dificuldade em separar a vida pessoal da profissional, o risco de isolamento social e a redução da interação com colegas, a sobrecarga de trabalho e a dificuldade em estabelecer limites de horário são preocupações essenciais para o bem-estar dos trabalhadores (Carvalho et al., 2024; Fernandes; Inoue, 2023). Para as empresas, a manutenção da cultura organizacional, a coordenação de equipes remotas e a garantia da segurança da informação representam desafios cruciais de gestão. Além disso, questões relacionadas à infraestrutura tecnológica e à ergonomia no ambiente doméstico, bem como a necessidade de redefinir as práticas de liderança e comunicação, também se impõem (Silva; Gorczewsk, 2023; Tenório, 2021).

Apesar do fim da pandemia, o modelo de trabalho remoto ainda é adotado por muitas organizações. Diante desse cenário multifacetado, torna-se imperativo analisar de forma abrangente as oportunidades oferecidas por essa modalidade para aprimorar a qualidade de vida e a produtividade, bem como os desafios que devem ser superados para garantir um ambiente de trabalho remoto saudável, equitativo e eficaz, tanto para os trabalhadores quanto para as organizações. A compreensão aprofundada dessa dualidade é fundamental para a construção de um futuro do trabalho mais inclusivo, equilibrado e adaptado às necessidades da sociedade contemporânea (Coelho; Rocha, 2023).

Diante do exposto, o presente artigo tem o objetivo geral analisar os desafios e oportunidades do *home office* para o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. E objetivos

específicos: identificar os principais desafios enfrentados pelos trabalhadores remotos na conciliação entre a vida profissional e pessoal; avaliar as oportunidades proporcionadas pelo *home office* para a melhoria do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal; apontar estratégias de gestão adaptativas e políticas organizacionais que promovam o bem-estar e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal no contexto do *home office*

A presente pesquisa se justifica pela crescente importância do trabalho remoto e pela necessidade de compreender e otimizar seu impacto no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Silva; Gorcevsk, 2023). O estudo contribui para a ciência ao preencher lacunas sobre o bem-estar dos colaboradores e para a prática administrativa ao propor estratégias de gestão adaptativas e políticas organizacionais inclusivas. Ao gerar conhecimento aplicável, tanto para a comunidade científica quanto para as organizações, a pesquisa visa auxiliar na criação de ambientes de trabalho mais equilibrados, produtivos e que valorizem o bem-estar dos colaboradores (Barbosa Filho; Veloso; Peruchetti, 2022)

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 HOME OFFICE E O EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL

Inicialmente, é fundamental destacar que o *home office* refere-se especificamente ao trabalho realizado a partir da residência do trabalhador. Trata-se de um modelo em que o profissional executa suas atividades exclusivamente de casa, utilizando tecnologias para comunicação e realização das tarefas. Esse formato pode ser adotado de maneira temporária ou permanente, desde que o local de trabalho seja fixo: a residência do funcionário (Bortolan *et al.*, 2021; Cardoso *et al.*, 2025).

Por outro lado, o *trabalho remoto* é um conceito mais amplo, abrangendo qualquer atividade profissional desenvolvida fora das instalações físicas da empresa, sem a exigência de um local fixo. Nesse modelo, o trabalhador pode atuar de diversos lugares, como espaços de coworking, cafeterias, bibliotecas ou até mesmo durante viagens. Assim, todo *home office* é uma modalidade de trabalho remoto, mas nem todo trabalho remoto se caracteriza como *home office* (Bastos; Barros Neto, 2024; Fonseca, 2022).

O *home office* tem se consolidado como uma realidade crescente no mercado de trabalho, impulsionado tanto pela transformação digital quanto, mais recentemente, pela pandemia da COVID-19. Apesar dos benefícios associados, como flexibilidade e autonomia, esse modelo também impõe desafios significativos, particularmente no que se refere ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Carvalho, 2024; Fernandes; Lima, 2021).

Nesse contexto, os desafios relacionados ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal se intensificam, especialmente quando a residência, tradicionalmente concebida como espaço de descanso e convivência, passa a ser também o locus da atividade produtiva. A sobreposição de ambientes e papéis sociais configura uma tensão estrutural, exigindo do trabalhador o exercício simultâneo de múltiplas funções – profissionais, domésticas e familiares – sem mediações físicas ou simbólicas claras (Bortolan *et al.*, 2021; Lizote *et al.*, 2021).

Estudos recentes apontam que o trabalho remoto, embora inicialmente percebido como uma solução emergencial, tornou-se uma prática que exige revisão de paradigmas organizacionais. A transposição das atividades laborais para o ambiente doméstico promove uma reconfiguração da rotina e impõe novas formas de autogestão, que nem sempre são acompanhadas de suporte institucional ou capacitação adequada (Carvalho *et al.*, 2024; Fernandes; Lima, 2021). Nesse sentido, a autonomia proporcionada pelo *home office* pode converter-se em fonte de sobrecarga e fragmentação da jornada cotidiana, especialmente quando não são estabelecidos limites claros entre os domínios profissional e pessoal.

O equilíbrio vida-trabalho, portanto, depende não apenas da organização individual do tempo, mas também de fatores contextuais como a presença de políticas organizacionais, infraestrutura tecnológica, ergonomia e práticas de cuidado com a saúde física e mental. Em muitos casos, a ausência desses elementos leva à intensificação do trabalho e ao esgotamento psíquico, configurando um cenário de autogestão precarizada (Magaalhães, 2021; Moriceau; Bia-Figueiredo; Besson, 2022). A hiperconectividade – amplificada pelo uso constante das Tecnologias da Informação e Comunicação – transforma o tempo de descanso em tempo potencial de trabalho, corroendo a fronteira entre estar disponível e estar produtivo (Fernandes; Lima, 2021; Tenório, 2021).

Esse cenário é ainda mais crítico para trabalhadores em contextos de vulnerabilidade ou com acúmulo de responsabilidades familiares, como no caso das mulheres, frequentemente sobrecarregadas pela desigual divisão das tarefas domésticas e do cuidado (Freitas; Sgarbossa; Mozzato, 2024). Nessas situações, o *home office* pode ampliar desigualdades sociais já existentes, exigindo da gestão organizacional respostas mais equitativas e inclusivas.

Ademais, a redução das interações presenciais compromete a construção de vínculos afetivos e profissionais, fragilizando a cultura organizacional e dificultando o senso de pertencimento. A comunicação remota, por mais eficiente que seja tecnologicamente, não substitui integralmente a riqueza das trocas presenciais, o que pode resultar em isolamento social e queda na motivação (Fonseca, 2022; Coelho; Rocha, 2023).

Assim, embora o *home office* represente uma oportunidade relevante de flexibilização e autonomia, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional não é uma consequência automática dessa modalidade, mas sim um processo mediado por variáveis organizacionais, sociais e subjetivas. O desafio contemporâneo das organizações está, portanto, em estruturar práticas que viabilizem esse equilíbrio de forma sustentável, humana e tecnicamente apoiada.

2.2 OPORTUNIDADES DO HOME OFFICE

Apesar dos desafios, o *home office* oferece oportunidades relevantes. A flexibilidade de horários e a autonomia propiciada por esse modelo permitem que os trabalhadores adaptem sua rotina, conciliando melhor as demandas profissionais e pessoais, o que resulta em maior satisfação e produtividade (Bastos; Barros Neto, 2025).

Outro benefício amplamente documentado na literatura é a eliminação do tempo de deslocamento, que reduz o estresse e os custos associados ao transporte. De acordo com Oliveira *et al.* (2023), essa economia de tempo permite aos profissionais dedicarem-se mais à família, aos cuidados pessoais e ao lazer, favorecendo o equilíbrio vida-trabalho.

Além disso, o avanço das tecnologias facilitadoras – como plataformas de videoconferência, ferramentas de gestão de tarefas e sistemas colaborativos – tem sido crucial para garantir a produtividade e a eficácia das equipes no ambiente remoto (Bastos; Barros Neto, 2025).

Portanto, embora apresente desafios, o *home office* também se configura como uma estratégia que, se bem implementada, pode promover qualidade de vida, satisfação profissional e ganhos de produtividade. No entanto, para que esses benefícios se concretizem, é indispensável o desenvolvimento de práticas organizacionais que mitiguem os efeitos negativos, como o isolamento social e a sobreposição dos papéis profissional e pessoal (Freitas; Sgarboss; Mozzato, 2024; Freitas; Souza, 2023).

2.3 GESTÃO DO TRABALHO E DOS RECURSOS NO *HOME OFFICE*

Para superar os desafios impostos pelo trabalho remoto, é imprescindível que os profissionais desenvolvam autodisciplina, gestão eficaz do tempo e organização das atividades. AlDabbagh *et al.* (2016) enfatiza a necessidade de delimitação clara entre os tempos destinados ao trabalho e à vida pessoal como forma de preservar a saúde mental e a produtividade.

A transição abrupta para o *home office* durante a pandemia exigiu dos trabalhadores uma rápida adaptação. Muitos relataram dificuldades em estabelecer fronteiras entre as atividades laborais e pessoais, resultando em estresse, sobrecarga e desgaste emocional (Fernandes; Lima, 2021). Nessa perspectiva, a autodisciplina emergiu como competência-chave para a gestão eficiente do tempo e das demandas (Dextro; Gonçalves Filho, 2021).

Hartmann *et al.* (2023) destacam que a ausência de uma infraestrutura adequada, aliada à falta de treinamento específico, contribuiu para a intensificação das demandas, reforçando a sensação de trabalho contínuo. Assim, a implementação de rotinas estruturadas, a definição de horários e o estabelecimento de metas claras são elementos indispensáveis para a organização eficaz no *home office*.

O uso estratégico das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) foi determinante para viabilizar esse modelo de trabalho. Segundo Brenuvida e Gonçalves Filho (2021), empresas que investiram em ferramentas tecnológicas, bem como na capacitação de seus colaboradores, obtiveram resultados melhores em termos de produtividade e bem-estar. Por outro lado, o uso massivo e acelerado dessas tecnologias trouxe desafios relacionados à segurança da informação e à proteção da privacidade.

O suporte institucional também se mostra essencial. Magalhães (2021) observa que, na ausência de apoio organizacional, surgem riscos como sobrecarga de trabalho, estresse e até assédio moral. Por outro lado, organizações que disponibilizam equipamentos adequados, oferecem apoio psicológico e implementam políticas claras de gestão do *home office* contribuem significativamente para o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores (Carvalho, 2024; Fernandes; Lima, 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, com o objetivo de compreender, em profundidade, os desafios, as oportunidades e as estratégias de gestão associadas ao *home office*, no que se refere ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A opção pela abordagem qualitativa justifica-se pela natureza do fenômeno investigado, que envolve percepções, experiências subjetivas e construções sociais dos participantes, aspectos que não podem ser plenamente captados por métodos quantitativos (Gil, 2019).

O método adotado é o **estudo de casos múltiplos**, adequado para investigações que buscam compreender fenômenos contemporâneos em profundidade e em seus contextos reais (Yin, 2015). A escolha pelos casos múltiplos permite uma análise comparativa entre diferentes experiências de trabalhadores em regime de *home office*, aumentando a robustez analítica, a validade externa e a possibilidade de generalização teórica dos achados (Yin, 2015).

Optou-se por estudar múltiplos casos, representados por trabalhadores atuantes em diferentes setores econômicos para captar a diversidade de experiências no contexto do trabalho remoto. Dessa forma, as **unidades de análise** são os próprios indivíduos que atuam em *home office*, sendo o foco na percepção sobre os impactos dessa modalidade no equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

O processo de seleção dos participantes seguiu os seguintes **critérios de inclusão**: a) Ter no mínimo seis meses de experiência atuando em regime de *home office*; b) Estar vinculado a organizações dos setores de educação, tecnologia da informação, administração pública ou serviços; c) Manifestar interesse e disponibilidade para participar da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada por meio de **entrevistas semiestruturadas**, conduzidas com base em um roteiro previamente elaborado a partir do referencial teórico e das categorias analíticas definidas na etapa de revisão da literatura. As entrevistas foram escolhidas por sua capacidade de explorar, de forma flexível e aprofundada, as percepções, vivências e interpretações dos participantes sobre o fenômeno estudado (Gil, 2019). Foram realizadas cinco entrevistas, até o ponto de **saturação teórica**, ou seja, quando os dados coletados começaram a apresentar recorrências e não emergiram novas informações relevantes para os objetivos do estudo.

O roteiro de entrevistas foi estruturado com base em três grandes **dimensões analíticas**, alinhadas ao problema de pesquisa e aos objetivos do estudo, conforme disposto no quadro referencial a seguir.

Quadro 1 – Questões de Pesquisa, Dimensões e Categorias Analíticas

QUESTÃO DE PESQUISA	DIMENSÕES	CATEGORIAS ANALÍTICAS	AUTORES
Quais os principais desafios enfrentados pelos trabalhadores remotos na conciliação entre a vida profissional e pessoal?	Impacto no contexto trabalho-família	- Distinção entre ambientes trabalho e família - Custo emocional de lidar com demandas familiares - Dificuldade de desconexão do trabalho para a família	Bortolan et al. (2021); Coelho e Rocha (2023); Lizote et al. (2021); Freitas, Sgarbossa e Mozzato (2024)
	Saúde física, mental e bem-estar	- Ergonomia - Fadiga mental e estresse - Ansiedade - Isolamento social - Dificuldades de comunicação - Falta de recursos de trabalho - Desconexão do trabalho para o lazer - Assédio moral	Carvalho et al. (2024); Fernandes e Inoue (2023); Silva e Gorcevsk (2023); Tenório (2021); Magalhães (2021).
Quais as oportunidades proporcionadas pelo trabalho remoto para a melhoria do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?	Benefícios	- Flexibilidade de horários - Eliminação do tempo de deslocamento - Redução de custos - Melhoria da qualidade de vida e bem-estar	Bastos e Barros Neto (2024; 2025); Cardoso et al. (2025); Oliveira et al. (2023); Freitas e Souza (2023); Coelho e Rocha (2023); Cord e Moresi (2025).
Quais são as estratégias de gestão adaptativas e políticas organizacionais que promovam o bem-estar e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal no contexto do trabalho remoto?	Gestão do Trabalho e Recursos	- Liderança e suporte institucional - Gestão do tempo e metas - Comunicação entre equipe - Infraestrutura e recursos tecnológicos - Treinamento e políticas claras - Autodisciplina e foco	Barbosa Filho, Veloso e Peruchetti (2022); Al-Dabbagh et al. (2016); Dextro e Gonçalves Filho (2021); Brenuvida e Gonçalves Filho (2021); Hartmann et al. (2023); Cardoso et al. (2025); Carvalho et al. (2024); Fonseca (2022); Magalhães (2021)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Essa técnica permite identificar, classificar e interpretar padrões de sentido presentes nos discursos dos participantes, possibilitando a construção de categorias analíticas que emergem tanto dos dados empíricos quanto da literatura (Bardin, 2016).

O delineamento metodológico adotado – estudo de casos múltiplos, com abordagem qualitativa, entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo – revelou-se

adequado para explorar os desafios, as oportunidades e as estratégias de gestão relacionadas ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal no contexto do *home office*. Esse percurso metodológico garantiu rigor científico, coerência interna e aderência aos objetivos da pesquisa, proporcionando resultados robustos e com elevado potencial de contribuição teórica e prática, conforme será apresentado no próximo capítulo.

4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados obtidos por meio de cinco entrevistas, estruturadas conforme os objetivos específicos do estudo. Participaram da pesquisa os indivíduos abaixo indicados, cujos nomes reais foram substituídos por nomes fictícios para a manutenção da sua privacidade (sigilo dos respondentes).

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

Nome Fictício	Tempo de trabalho em <i>Home Office</i>	Profissão	Principais Atividade em Home Office
Rebeca	3 anos	Representante de atendimento	Solicitações técnicas presenciais.
Ana	5 meses	Atendente de telemarketing	Auxiliar os clientes com cancelamento e mudança de planos, mudança do número telefônico e bloqueio do aparelho em caso de roubo ou perda.
Wilames	1 ano e 8 meses	Atendente de telemarketing	Resolver problemas de conexão, financeiro.
Elisania	2 anos e 4 meses	Supervisor de telemarketing	Acompanhamento de índices, fazer reuniões em equipe e motivacionais, planejar cursos.
Fabiana	2 anos	Gestor de produto digital	Fazer a ponte entre o cliente e a equipe técnica.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.1 DESAFIOS DO *HOME OFFICE* NA CONCILIAÇÃO ENTRE VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL

A análise dos relatos dos participantes revela que, embora o *home office* represente uma alternativa viável de reorganização do trabalho, ele também impõe desafios significativos à delimitação entre os espaços e tempos da vida profissional e pessoal, à manutenção do bem-estar físico e mental e à garantia de condições adequadas para o desempenho das atividades laborais. Esses desafios se configuram como barreiras estruturais e simbólicas que tensionam a proposta de equilíbrio promovida pela modalidade remota, e manifestam-se de forma mais acentuada na ausência de suporte institucional.

Um dos aspectos mais recorrentes nas entrevistas é a dificuldade em estabelecer fronteiras claras entre o tempo de trabalho e o tempo de vida privada, o que tem implicações diretas no esgotamento físico e emocional dos trabalhadores. A fala de Rebeca (nome fictício) ilustra essa sobreposição:

Separar ambiente de trabalho e casa para descansar, já que os dois estão no mesmo ambiente, é uma dificuldade constante.

Essa experiência é representativa do fenômeno da “colonização do espaço doméstico pelo trabalho”, discutido por Bortolan et al. (2021), no qual a ausência de delimitações físicas e simbólicas transforma o lar em um território ambíguo, gerando tensões entre os papéis sociais. A sobreposição dos ambientes compromete o descanso e amplia a sensação de vigília contínua, resultando em um estado de alerta permanente (Carvalho et al., 2024).

Wilames (nome fictício), por sua vez, aponta para a fragilidade da atenção e do foco em função das distrações domésticas:

As distrações domésticas e o uso de redes sociais acabam comprometendo o foco no trabalho.

Essa percepção expõe um paradoxo da autogestão no trabalho remoto: se, por um lado, há maior autonomia, por outro, há um aumento da responsabilidade individual sobre a autorregulação da jornada, como analisado por Al-Dabbagh *et al.* (2016). O risco de dispersão, somado à ausência de supervisão presencial e à pressão por desempenho, intensifica a sensação de inadequação e cansaço cognitivo.

Outro desafio amplamente mencionado diz respeito às condições físicas inadequadas de infraestrutura e ergonomia no ambiente doméstico. A fala de Ana (nome fictício) revela com clareza essa limitação:

Uso uma cadeira de cozinha, que não é confortável, e não ter um espaço só para trabalho gera muito ruído, o que atrapalha bastante o foco.

Essa situação confirma os achados de Fernandes e Inoue (2023) e Tenório (2021), que identificam na precarização do espaço físico um fator agravante para o sofrimento físico e mental dos trabalhadores remotos. A ausência de mobiliário adequado, ruídos constantes e espaços compartilhados afetam negativamente o desempenho, gerando desconforto, fadiga e dificuldades de concentração, além de riscos ergonômicos concretos.

Wilames (nome fictício) também problematiza a relação entre carga formal de trabalho e percepção subjetiva de esforço:

A carga se mantém, mas a percepção de esforço aumentou, pois acabamos mais ligados ao trabalho no home office.

Esse depoimento remete ao conceito de hiperconectividade, discutido por Fernandes e Lima (2021), em que a flexibilidade aparente é substituída por um regime de disponibilidade constante, ampliado pelo uso intensivo das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). O resultado é a diluição das fronteiras temporais, o que transforma

o tempo de descanso em tempo latente de trabalho — um dos principais fatores de desgaste emocional no home office.

A fala de Fabiana (nome fictício) reforça esse tensionamento entre a autonomia aparente e a sobrecarga doméstica:

O tempo fica muito curto para conciliar trabalho doméstico e trabalho do home office.

Esse relato evidencia a chamada “dupla presença” (Moriceau; Bia-Figueiredo; Besson, 2022), na qual o trabalhador remoto precisa dar conta simultaneamente das demandas profissionais e das tarefas domésticas, muitas vezes invisibilizadas no discurso organizacional. No caso das mulheres, esse acúmulo é ainda mais intenso, conforme apontam Freitas, Sgarbossa e Mozzato (2024), devido à divisão historicamente desigual do trabalho reprodutivo.

Além dos desafios materiais e de gestão do tempo, os relatos também indicam impactos significativos na saúde mental e nas relações interpessoais. O isolamento social, a sensação de abandono institucional e a escassez de trocas afetivas e profissionais tornam-se fatores de vulnerabilidade emocional. Embora tais aspectos tenham sido mencionados de forma indireta, estão fortemente implicados nas falas que apontam fadiga, cansaço e frustração.

Dessa forma, os dados empíricos revelam que os desafios do *home office* ultrapassam a esfera técnica e atingem camadas profundas da experiência subjetiva dos trabalhadores. Tais desafios só podem ser superados por meio de políticas organizacionais que reconheçam a complexidade do trabalho remoto, oferecendo suporte material, psicológico e gerencial, como proposto por Hartmann *et al.* (2023) e Magalhães (2021). Em suma, o *home office*, se não for acompanhado por estruturas institucionais adequadas, tende a reproduzir – ou intensificar – as assimetrias e precariedades já existentes no modelo presencial.

4.2 OPORTUNIDADES PROPORCIONADAS PELO HOME OFFICE PARA O EQUILÍBRIO VIDA-TRABALHO

Os relatos dos participantes evidenciam que, apesar das limitações impostas pelo *home office*, essa modalidade de trabalho representa uma importante oportunidade de reorganização das rotinas cotidianas, favorecendo práticas de autogerenciamento, cuidado pessoal e articulação entre os domínios da vida profissional e pessoal. A análise qualitativa das entrevistas revela que os benefícios do trabalho remoto não são apenas percebidos no plano operacional, como a eliminação do tempo de deslocamento ou a economia de recursos, mas, sobretudo, no plano simbólico e afetivo, ao possibilitar um maior controle sobre o tempo e a agenda pessoal.

A fala de Elisania (nome fictício) ilustra de forma exemplar essa reconfiguração de papéis e prioridades, especialmente para mulheres em situação de maternidade solo:

Trabalhar em casa sobra mais tempo para cuidar do meu filho, se eu fosse para o trabalho teria que pagar alguém para cuidar dele.

Essa afirmação ecoa os achados de Oliveira *et al.* (2023), que discutem o *home office* como ferramenta de reequilíbrio das obrigações familiares, principalmente quando as

responsabilidades parentais recaem majoritariamente sobre as mulheres. Nesse sentido, o teletrabalho assume função estratégica na gestão das desigualdades de gênero no âmbito doméstico e profissional, conferindo maior agenciamento às trabalhadoras na administração de suas múltiplas jornadas, conforme também analisado por Freitas e Souza (2023).

No plano da saúde e bem-estar, a possibilidade de dedicar tempo a práticas saudáveis foi reiterada por diversos entrevistados. Rebeca (nome fictício), por exemplo, afirma:

Hoje em dia dá para fazer atividade física, sem perder o horário de trabalho.

Essa afirmação, à luz de Freitas, Sgarbossa e Mozzato (2024), revela o impacto do *home office* na ampliação do tempo subjetivo e na reapropriação do corpo como espaço de cuidado. Tal dinâmica contribui para a ressignificação da produtividade, que passa a incorporar dimensões de saúde física e mental, ao contrário da lógica tradicional do presencialismo.

De maneira convergente, Wilames (nome fictício) descreve:

A gente tem mais tempo para alimentação saudável, atividades físicas e hobbies como leitura e música.

Essa percepção corrobora os estudos de Bastos e Barros Neto (2025) e Cord e Moresi (2025), que identificam um ciclo positivo entre autonomia, bem-estar e motivação intrínseca no contexto do trabalho remoto. A possibilidade de cultivar hobbies e práticas que não estavam acessíveis no regime presencial aponta para uma mudança qualitativa na experiência do trabalho, deslocando o foco do controle externo para a autogestão orientada ao equilíbrio.

Além disso, a fala de Fabiana (nome fictício) sintetiza a potencialidade transformadora do *home office* na vivência cotidiana:

Hoje consigo fazer várias coisas que antes não conseguia e me sinto uma pessoa realizada.

O conceito de realização pessoal, conforme Bastos e Barros Neto (2024), está vinculado à percepção de autonomia e domínio sobre a rotina, o que fortalece a autoestima e a percepção de eficácia no trabalho. Isso remete à ideia de “empoderamento subjetivo”, proposta por Vieira e Nascimento (2021), segundo a qual a flexibilidade temporal permite ao trabalhador alinhar seu desempenho profissional aos seus valores pessoais e aspirações.

Contudo, é relevante destacar que esses benefícios não são universalmente compartilhados. A fala de Ana (nome fictício) funciona como importante contraponto:

O único aspecto realmente positivo foi evitar o estresse e a insegurança do transporte público. No restante, me senti mais cansada.

Esse depoimento revela os limites estruturais do *home office* e reforça os argumentos de Fernandes e Lima (2021), que identificam a intensificação do trabalho como um efeito colateral da ausência de fronteiras temporais e espaciais. O aumento da fadiga relatado por Ana pode estar vinculado à chamada “autogestão precarizada”, em que a liberdade de horário não é acompanhada por políticas institucionais de suporte e regulação da carga de trabalho (Carvalho *et al.*, 2024).

Portanto, as oportunidades do *home office*, não devem ser interpretadas como efeitos automáticos da modalidade, mas como produtos de contextos institucionais que viabilizam – ou não – sua apropriação de forma saudável e produtiva. A presença de benefícios está condicionada à existência de autonomia real, suporte organizacional e acesso a infraestrutura adequada.

4.3 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO E POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS QUE PROMOVEM O BEM-ESTAR

A análise das estratégias organizacionais relatadas pelos participantes revela um quadro de forte heterogeneidade institucional. As experiências dos entrevistados oscilam entre modelos de gestão participativos e estruturados, com políticas de bem-estar e suporte técnico, e contextos marcados pela ausência de diretrizes claras, sobrecarga de trabalho e negligência em relação à saúde mental dos trabalhadores. Essa dualidade é especialmente relevante quando se analisa o papel da gestão na mediação dos efeitos positivos e negativos do *home office*.

A fala de Wilames (nome fictício) exemplifica uma experiência de gestão mais estruturada e voltada à adaptação ao trabalho remoto:

Há uma política de horários mais flexíveis, suporte técnico e treinamentos constantes para produtividade e uso de ferramentas digitais.

Esse tipo de iniciativa está em consonância com o framework proposto por Dextro e Gonçalves Filho (2021), que defendem a institucionalização de práticas sistemáticas de formação, acompanhamento e suporte tecnológico como pilares da gestão do capital humano remoto. Adicionalmente, Brenuvida e Gonçalves Filho (2021) apontam que o investimento em ferramentas digitais e capacitação está diretamente associado a melhores índices de produtividade e satisfação no trabalho remoto.

Por contraste, a fala de Rebeca (nome fictício) revela uma gestão autoritária e baseada na pressão por resultados:

Não, apenas impõem. Se não entregar resultado em casa, volta a trabalhar na empresa.

Essa afirmação expõe a fragilidade de modelos de gestão orientados exclusivamente por metas de desempenho, sem a devida consideração pelo bem-estar e pela complexidade do contexto doméstico. Fonseca (2022) adverte que, no *home office*, a ausência de diálogo e empatia pode agravar os riscos psicossociais, como estresse crônico, burnout e assédio moral institucionalizado.

A experiência de Elisania (nome fictício) oferece uma visão intermediária, com elementos de suporte, mas também com lacunas que comprometem o pleno equilíbrio:

A questão do horário, redução da carga, um dia de folga por semana seria ideal. Isso facilitaria muito descansar a mente e ter mais tempo para mim.

Essa fala sugere que, embora haja abertura para negociação de horários e benefícios pontuais, a ausência de políticas estruturadas de desconexão e recuperação compromete a efetividade do *home office* como prática de cuidado. Al-Dabbagh *et al.* (2016) destacam que a autodisciplina é um fator crítico de sucesso no trabalho remoto, mas ela precisa ser acompanhada por diretrizes institucionais que evitem a hiperconectividade e o trabalho contínuo.

Ana (nome fictício), por sua vez, aponta para um descompasso entre as promessas organizacionais e a realidade vivida:

Existe [apoio psicológico], mas não é de fácil acesso. Além disso, colocam hora extra sem consultar o colaborador.

Esse relato reforça a tese de Magalhães (2021), que identifica uma lacuna entre discurso e prática nas políticas de bem-estar. A imposição de horas extras sem negociação prévia configura uma violação dos princípios básicos de respeito ao tempo do trabalhador, agravando os efeitos da hiperdisponibilidade e afetando diretamente a saúde mental.

Por fim, Wilames (nome fictício) destaca a importância de políticas de desconexão digital:

É importante reforçar a desconexão quando estivermos fora da jornada, para não afetar nosso descanso.

Essa sugestão dialoga com as propostas de Hartmann *et al.* (2023), que defendem a implementação de mecanismos formais de regulação do tempo de conexão como condição para a sustentabilidade do modelo remoto. A ausência de tais políticas, segundo os autores, favorece o colapso dos limites entre tempo de trabalho e tempo de vida, o que compromete não apenas o bem-estar, mas a produtividade de longo prazo.

A seguir, tem-se a síntese dos resultados da pesquisa.

Quadro 3 – Síntese dos Resultados

CATEGORIA	ASPECTOS NEGATIVOS (DESAFIOS)	ASPECTOS POSITIVOS (OPORTUNIDADES)	SOLUÇÕES SUGERIDAS (GESTÃO)
Vida-Trabalho	Dificuldade de separar vida pessoal e profissional; Distratores domésticos; Sobrecarga subjetiva	Eliminação do deslocamento; Mais tempo para a família; Atividades físicas e bem-estar	Flexibilidade de horário; Aumento das pausas; Desconexão fora do expediente
Infraestrutura	Falta de ergonomia; Ruídos; Ausência de espaço adequado	Trabalhar no conforto do lar	Fornecimento de equipamentos; Melhoria nas plataformas digitais
Gestão	Exigência de resultados sem suporte; Falta de treinamentos	Suporte técnico (em alguns casos); Horários flexíveis (parcialmente)	Treinamentos constantes; Políticas de bem-estar; Apoio psicológico acessível

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).



Os dados das entrevistas convergem com a literatura na medida em que confirmam tanto os benefícios quanto os desafios do *home office*. As falas reforçam os apontamentos de Coelho e Rocha (2023) sobre a importância da autodisciplina, e de Silva e Gorczewsk (2023) sobre os riscos do isolamento e da sobrecarga.

Entretanto, nota-se que, na prática, a adoção de políticas organizacionais é desigual. Enquanto alguns colaboradores se beneficiam de ações institucionais, outros dependem exclusivamente da autogestão, revelando a necessidade de fortalecimento das práticas de gestão do *home office*.

A construção de um modelo sustentável de *home office* exige que as organizações adotem não apenas soluções tecnológicas, mas também políticas claras de gestão do tempo, bem-estar e suporte contínuo aos colaboradores, conforme sugerem Brenuvida e Gonçalves Filho (2021)

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar os desafios e as oportunidades do *home office* para o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, bem como identificar estratégias de gestão que favoreçam esse equilíbrio. A partir da análise qualitativa de entrevistas com profissionais atuantes em regime remoto, constatou-se que essa modalidade de trabalho representa um fenômeno multifacetado, capaz de gerar tanto benefícios relevantes quanto complexas tensões que impactam diretamente a experiência laboral e subjetiva dos trabalhadores.

De um lado, os dados evidenciaram que o *home office* proporciona vantagens como maior flexibilidade na organização da jornada, eliminação do tempo de deslocamento, ampliação da convivência familiar e espaço para práticas de autocuidado. Esses aspectos foram fortemente valorizados pelos entrevistados, especialmente quando acompanhados por alguma margem de autonomia e suporte organizacional. Tais achados convergem com a literatura contemporânea (Bastos; Barros Neto, 2025; Oliveira *et al.*, 2023), que reconhece o *home office* como um dispositivo potencializador de qualidade de vida e bem-estar, desde que inserido em contextos institucionais favoráveis.

Por outro lado, emergiram desafios igualmente contundentes, como a dificuldade de separação entre os espaços e tempos do trabalho e da vida pessoal, a sobrecarga subjetiva decorrente da hiperconectividade, o desgaste físico associado à precariedade ergonômica, bem como o enfraquecimento dos vínculos sociais e organizacionais. Esses fatores comprometem o bem-estar psicossocial e demandam elevados níveis de autodisciplina por parte dos trabalhadores, além de práticas institucionais sólidas para mitigar seus efeitos (Carvalho *et al.*, 2024; Fernandes; Lima, 2021; Magalhães, 2021).

A investigação também evidenciou que as estratégias de gestão adotadas pelas organizações têm papel central na mediação entre os aspectos positivos e negativos do *home office*. Entrevistados que relataram experiências mais equilibradas atuavam em ambientes com políticas explícitas de suporte, comunicação efetiva, autonomia negociada e mecanismos de desconexão digital. Em contraste, nos contextos em que predominava a cobrança por desempenho dissociada de suporte técnico ou emocional, os im-

pactos negativos eram exacerbados. Tais disparidades reforçam a importância da gestão do trabalho remoto como um campo estratégico de intervenção organizacional (Dextro; Gonçalves Filho, 2021; Hartmann *et al.*, 2023).

Com base nessas evidências, esta pesquisa oferece contribuições relevantes para o campo da Administração, ao integrar dimensões subjetivas e organizacionais do *home office* sob uma perspectiva crítica e contextualizada. Teoricamente, o estudo aprofunda o debate sobre o equilíbrio vida-trabalho em tempos de transformações digitais e flexibilização laboral, ampliando a compreensão sobre os fatores condicionantes da experiência do trabalho remoto. Do ponto de vista prático, os achados fornecem subsídios para o desenvolvimento de políticas de gestão mais equitativas, saudáveis e sustentáveis, que promovam não apenas a produtividade, mas também o cuidado com a saúde e a dignidade dos trabalhadores.

Em suma, a consolidação do *home office* como uma modalidade legítima e vantajosa depende menos de sua natureza tecnológica e mais do compromisso das organizações com práticas inclusivas, escuta ativa e corresponsabilidade. Somente a partir desse olhar integrado será possível construir formas de trabalho mais humanas, eficazes e coerentes com as demandas da contemporaneidade.

REFERÊNCIAS

AL-DABBAGH, Z.; SCORNAVACCA, E.; SYLVESTER, A.; JOHNSTONE, D. The effect of ICT self-discipline in the workplace. **Information Technology & People**, v. 29, n. 3, p. 597-616, 2016.

BARBOSA FILHO, Fernando De Holanda; VELOSO, Fernando; PERUCHETTI, Paulo Henrique. Trabalho remoto no Brasil. **Revista Brasileira de Economia**, v. 76, n. 4, p. 349-378, 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

BASTOS, Janaína Almeida; BARROS NETO, João Pinheiro. O home office como prática organizacional em direção à sustentabilidade e à humanização do trabalho: estudo exploratório sobre a visão dos empregados. **Revista Foco**, v. 18, n. 2, p. e7740-e7740, 2025.

BASTOS, Janaina Almeida; BARROS NETO, João Pinheiro. Home office as an ESG practice: benefits and humanization of work as perceived by employees. **Caderno Pedagógico**, v. 21, n. 2, p. e2661-e2661, 2024.

BORTOLAN, Giovana Mara Zugliani *et al.* Análise da experiência do trabalho remoto em home office de professores do ensino superior. **Ergodesign & HCI**, v. 9, n. 2, p. 141-157, 2021.

BRENUVIDA, Eduardo Caetano; GONÇALES FILHO, Manoel. Tecnologias da informação e comunicação em trabalho remoto: estudo de caso no setor de serviços na cidade de São Paulo-SP-Brasil. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 8, n. 6, 2021.

CARDOSO, Alessandra Nassar *et al.* Relações entre produtividade, satisfação no trabalho, equilíbrio entre vida pessoal-profissional e estresse no home office. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 15, n. 1, p. 27-53, 2025.

CARVALHO, Gabriela *et al.* Impactos do trabalho em home office na qualidade de vida dos trabalhadores durante a pandemia da covid-19: uma revisão da literatura com ênfase na avaliação psicológica. **Revista Uniaraguaia**, v. 19, b.3, p. 279-291, 2024.

CARVALHO, M. *et al.* Tecnologia e comunicação no home office: uma análise das ferramentas digitais. **Estudos Organizacionais**, v. 27, n. 1, p. 78-95, 2023.

COELHO, Walisson Klisman Silva; ROCHA, Suyene Monteiro. O teletrabalho no contexto pós-pandêmico: uma análise das implicações da permanência em massa deste regime de trabalho. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 2, p. 514-534, 2023.

CORD, Patrícia Maria; MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Trabalho remoto e produtividade: análise exploratória da percepção dos respondentes usando o ChatGPT. **New Trends in Qualitative Research**, v. 21, n. 1, p. e1210-e1210, 2025.

DEXTRO, J. R.; GONÇALES FILHO, C. Proposta de framework de gestão do capital humano para o trabalho remoto. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 7, n. 4, p. 1-20, 2021.

FERNANDES, Gabrielle Heloísa; INOUE, Luciana Massami. Os impactos físicos do exercício do trabalho remoto no período da pandemia do covid-19. **Revista Ação Ergonômica**, v. 17, n. 1, 2023.

FERNANDES, L.; LIMA, T. Trabalho remoto e isolamento social: desafios e soluções. **Cadernos de Administração**, v. 16, n. 2, p. 112-128, 2021.

FONSECA, Ana Rita. Liderança e motivação em tempos de home office. **Revista Científica da Editora Integralize**, v. 13, n. 2. p. 172-181, 2022.

FREITAS, Maiara Rauber; SGARBOSSA, Maira; MOZZATO, Anelise Rebelato. Home office e Covid-19: um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho com profissionais mulheres. **Revista Alcance**, v. 31, n. 1, p. 1-18, 2024.

FREITAS, Marina Lima Cunha; SOUZA, Rosália Beber. Percepções dos profissionais de secretariado executivo sobre o trabalho remoto. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 11, p. 19789-19809, 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GONÇALVES, F.; SANTOS, P. O impacto financeiro do home office para trabalhadores e empresas. **Revista Brasileira de Economia**, v. 29, n. 4, p. 200-218, 2023.

HARTMANN, M. A.; FISCHER, A. L.; VASCONCELLOS, E. P. G.; CZARNESKI, M. F. A adaptação das práticas de recursos humanos à adoção do home office durante a pandemia da covid-19. Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, 47, 2023. **Anais [...]**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2023.

LIZOTE, Suzete Antonieta *et al.* Tempos de pandemia: bem-estar subjetivo e autonomia em home office. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 248-268, 2021.

MAGALHÃES, Tatiana dos Anjos. Trabalho remoto em uma universidade: condições de trabalho, sobrecarga e assédio moral. **SER Social**, v. 24, n. 51, 2021.

MENDONÇA, Larice Coelho; CARVALHIDO, Aline Carneiro Magalhães. Jornada de trabalho flexível: uma análise crítica à luz da saúde do trabalhador. **Revista Científica UNIFAGOC - Jurídica**, v. 9, n. 1, p. 1-11, 2024.

MORICEAU, Jean-Luc; BIA-FIGUEIREDO, Marie; BESSON, Madeleine. Comunicações organizantes, comunicações não organizáveis: trabalho remoto, comunicação e construção de si. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, v. 19, n. 38, p. 28-40, 2022.

OLIVEIRA, R.; SOUZA, M. A relação entre trabalho e vida pessoal no home office: desafios e perspectivas. **Revista de Psicologia Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 30-50, 2023.

SILVA, D. *et al.* O trabalho remoto no setor de tecnologia: um panorama contemporâneo. **Revista de Estudos Avançados em Tecnologia**, v. 25, n. 3, p. 88-104, 2021.

SILVA, Suellem da Costa; GORCZEVSK, Clovis. A incidência do assédio moral no trabalho remoto. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, v. 89, n. 3, p. 132-150, 2023.

TENÓRIO, Ricardo Jorge Medeiros. A saúde mental e ergonômica no trabalho remoto no pós-pandemia. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 20, n. 1, p. 96-105, 2021.

VIEIRA, M. R.; NASCIMENTO, F. M. O home office e suas implicações nas organizações contemporâneas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 14, n. 3, p. 320-335, 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 7. ed. Porto Alegre: Penso, 2015.

1 Acadêmico do curso de Administração, Universidade Tiradentes – UNIT/SE.
E-mail: aleandro.santos@souunit.com.br

2 Acadêmico do curso de Administração, Universidade Tiradentes – UNIT/SE.
E-mail: edvan.ferreira@souunit.com.br

3 Acadêmico do curso de Administração, Universidade Tiradentes – UNIT/SE.
E-mail: joao.sdantas@souunit.com.br

4 Acadêmico do curso de Administração, Universidade Tiradentes – UNIT/SE.
E-mail: rogerio.couto74@souunit.com.br

5 Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia – UFBA; Professor do curso de Administração, Universidade Tiradentes – UNIT/SE. E-mail: jefferson.reis@souunit.com.br

Recebimento: 23/7/ 2025

Avaliação: 19/8/2025

Aceite: 30/8/2025



<https://periodicos.set.edu.br/cadernohumanas>

** Uma publicação exclusiva para alunos de graduação dos cursos de ciências humanas e sociais da Universidade Tiradentes

Este é um artigo em acesso aberto distribuído nos termos da Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.



Unit UNIVERSIDADE
TIRADENTES

EDITORIA UNIVERSITÁRIA
TIRADENTES

 **cadernos de
graduação**
ciências humanas e sociais