

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE**

**A CONSOLIDAÇÃO DO HOME OFFICE COMO PREFERÊNCIA DA  
GERAÇÃO Z: TRANSFORMAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO E  
DESAFIOS ORGANIZACIONAIS**

**THE CONSOLIDATION OF HOME OFFICE AS A PREFERENCE OF  
GENERATION Z: TRANSFORMATIONS IN THE LABOR MARKET  
AND ORGANIZATIONAL CHALLENGES**

Marcos André Domingos do Mar<sup>\*</sup>  
Edson Roberto Manfré<sup>\*\*</sup>

**Resumo**

O presente estudo analisou a consolidação do home office como preferência predominante da Geração Z no mercado de trabalho contemporâneo, considerando os impactos comportamentais, tecnológicos e organizacionais relacionados às transformações nas relações profissionais pós-pandemia. O objetivo da pesquisa consistiu em compreender os fatores que levam jovens profissionais a priorizarem modelos remotos e híbridos em detrimento do trabalho exclusivamente presencial. Metodologicamente, a pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e análise de dados secundários provenientes de instituições como IBGE, FGV IBRE e Deloitte. A fundamentação teórica baseou-se em autores relacionados à sociedade digital, gestão de pessoas, motivação e comportamento organizacional. Os resultados demonstraram que fatores como flexibilidade, autonomia, qualidade de vida e redução do desgaste com deslocamentos urbanos influenciam diretamente a preferência da Geração Z pelo home office. Observou-se também que organizações mais flexíveis apresentam maior capacidade de atração e retenção de talentos jovens. Concluiu-se que o trabalho remoto representa uma transformação estrutural nas relações de trabalho contemporâneas, exigindo modelos de gestão mais humanizados, digitais e orientados por resultados.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas, Geração Z, Home Office, Mercado de Trabalho, Trabalho Remoto.

**Abstract**

*This study analyzed the consolidation of home office as the predominant preference of Generation Z in the contemporary labor market, considering the behavioral, technological, and organizational impacts related to the transformations in professional relationships in the post-pandemic context. The objective of the research was to understand the factors that lead young*

---

<sup>\*</sup> Aluno do curso de Tecnologia em Gestão Empresarial, da FATEC - Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente. Email: marcos996569584@gmail.com.

<sup>\*\*</sup> Professor orientador Me. em Desenvolvimento Territorial (Geografia) Unesp de Presidente Prudente, professor da FATEC Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente. E-mail: edson.manfre@cps.sp.gov.br.

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE**

---

*professionals to prioritize remote and hybrid work models over exclusively on-site work. Methodologically, the study was characterized as exploratory and descriptive, using a qualitative approach, developed through bibliographic review and analysis of secondary data from institutions such as IBGE, FGV IBRE, and Deloitte. The theoretical framework was based on authors related to digital society, people management, motivation, and organizational behavior. The results demonstrated that factors such as flexibility, autonomy, quality of life, and reduction of stress caused by urban commuting directly influence Generation Z's preference for home office. It was also observed that more flexible organizations present greater capacity for attracting and retaining young talent. It was concluded that remote work represents a structural transformation in contemporary labor relations, requiring more humanized, digital, and results-oriented management models.*

**Keywords:** People Management, Generation Z, Home Office, Labor Market, Remote Work..

## **1. INTRODUÇÃO**

As transformações tecnológicas e sociais ocorridas nas últimas décadas modificaram significativamente as relações de trabalho, especialmente após os impactos provocados pela pandemia de COVID-19. Nesse contexto, o home office deixou de representar uma alternativa temporária ou emergencial para consolidar-se como um modelo organizacional amplamente discutido e adotado por empresas de diferentes setores econômicos. O avanço da digitalização, aliado à expansão das plataformas de comunicação remota e das ferramentas colaborativas, contribuiu para a redefinição das estruturas tradicionais de trabalho, alterando a percepção de produtividade, autonomia e qualidade de vida dos profissionais.

Paralelamente, observa-se o surgimento de um novo perfil de trabalhador, marcado principalmente pela presença da Geração Z no mercado de trabalho. Formada por indivíduos nascidos em um contexto altamente digitalizado, essa geração demonstra maior valorização da flexibilidade, do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, da saúde mental e do propósito organizacional. Diferentemente de modelos profissionais tradicionais pautados exclusivamente na estabilidade e ascensão hierárquica, os jovens profissionais contemporâneos tendem a priorizar ambientes de trabalho mais flexíveis, colaborativos e alinhados aos seus valores pessoais.

Sob essa perspectiva, o home office passou a representar não apenas uma modalidade operacional, mas também um diferencial competitivo relevante para atração e retenção de talentos. Estudos recentes desenvolvidos por instituições como Deloitte, IBGE e FGV IBRE demonstram que parcela significativa dos jovens trabalhadores prefere modelos híbridos ou totalmente remotos, associando essa preferência à melhoria da qualidade de vida, redução do

---

## **FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE**

estresse relacionado ao deslocamento urbano e maior autonomia na gestão da rotina profissional. Ao mesmo tempo, esse cenário também gera desafios organizacionais relacionados ao controle de produtividade, à cultura empresarial, à comunicação interna e à preservação da saúde mental dos colaboradores.

Além dos aspectos comportamentais, o crescimento do teletrabalho também intensificou debates jurídicos e administrativos relacionados ao controle de jornada, privacidade digital e direito à desconexão. A regulamentação promovida pela Lei nº 14.442/2022 reforçou a necessidade de adaptação das organizações frente às novas dinâmicas laborais, exigindo modelos de gestão mais orientados por resultados do que pela vigilância presencial contínua. Nesse sentido, empresas que insistem exclusivamente em estruturas tradicionais de controle podem enfrentar dificuldades na retenção de profissionais jovens e qualificados.

Diante desse cenário, o presente estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: por quais motivos o home office consolidou-se como preferência predominante da Geração Z no mercado de trabalho contemporâneo, mesmo diante das pressões organizacionais pelo retorno ao modelo presencial?

O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar os fatores comportamentais, tecnológicos e organizacionais que contribuem para a consolidação do home office como preferência predominante entre jovens profissionais. Como objetivos específicos, pretende-se identificar os principais valores e motivações da Geração Z relacionados ao trabalho remoto, avaliar os impactos percebidos na produtividade e qualidade de vida, além de analisar os desafios enfrentados pelas organizações na gestão de equipes remotas e híbridas.

Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e análise de dados secundários provenientes de estudos acadêmicos, relatórios institucionais e pesquisas de mercado elaboradas por organizações nacionais e internacionais. A análise dos dados foi conduzida de forma interpretativa e comparativa, buscando compreender as transformações recentes nas relações de trabalho e seus impactos sobre a gestão organizacional contemporânea.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Evolução das Relações de Trabalho na Sociedade Digital**

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE**

---

As relações de trabalho passaram por profundas transformações ao longo das últimas décadas em decorrência dos avanços tecnológicos, da globalização e da expansão da comunicação digital. A intensificação do uso da internet e das plataformas colaborativas alterou significativamente a dinâmica organizacional, permitindo que diversas atividades profissionais fossem executadas remotamente. Nesse contexto, o trabalho deixou de estar necessariamente vinculado a um espaço físico específico, tornando-se cada vez mais conectado à circulação de informações em tempo real.

Segundo Castells (2020), a sociedade contemporânea caracteriza-se pela formação da chamada “Sociedade em Rede”, na qual os fluxos de informação e comunicação redefinem as estruturas econômicas, sociais e organizacionais. Sob essa perspectiva, o trabalho passa a ser compreendido não apenas como presença física, mas como integração contínua em redes digitais de produção e interação.

Complementarmente, Chiavenato (2020) destaca que, na era da informação, as organizações passaram a valorizar o capital intelectual e a autonomia dos colaboradores como elementos estratégicos para a competitividade empresarial. Observa-se, portanto, uma mudança gradual de modelos rígidos e centralizadores para formatos mais flexíveis, colaborativos e orientados por resultados.

A pandemia de COVID-19 acelerou esse processo de transformação digital nas organizações, tornando o home office uma alternativa necessária para manutenção das atividades econômicas e administrativas. O que inicialmente representava uma solução emergencial passou a consolidar-se como modelo permanente em diversos segmentos, especialmente em atividades administrativas, tecnológicas e de serviços. Estudos recentes da FGV IBRE (2024) demonstram que a experiência do trabalho remoto modificou significativamente a percepção dos trabalhadores sobre produtividade, qualidade de vida e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Além disso, a expansão do trabalho remoto impulsionou debates relacionados à gestão organizacional, cultura corporativa e novas formas de liderança. Nesse cenário, a adaptação das empresas às demandas digitais passou a representar não apenas uma necessidade operacional, mas também um diferencial competitivo para atração e retenção de talentos.

## **2.2 Home Office e os Novos Modelos de Trabalho**

---

## **FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE**

O conceito de teletrabalho foi inicialmente desenvolvido por Nilles (1973), sendo definido como a substituição parcial ou total do deslocamento físico por recursos tecnológicos de comunicação. Com o avanço das tecnologias digitais e da conectividade, o modelo evoluiu para diferentes formatos organizacionais, incluindo o home office, o trabalho híbrido e o nomadismo digital.

O home office caracteriza-se pela realização das atividades profissionais no ambiente residencial do trabalhador, utilizando ferramentas digitais para comunicação, gestão e execução das tarefas. Já o modelo híbrido combina períodos presenciais e remotos, enquanto o nomadismo digital amplia a flexibilidade geográfica, permitindo que profissionais desempenhem suas funções em diferentes localidades.

A consolidação desses modelos está diretamente associada à expansão das tecnologias de informação e comunicação, especialmente plataformas de videoconferência, sistemas integrados de gestão e ferramentas colaborativas online. Segundo a Deloitte (2025), organizações que adotam modelos flexíveis tendem a apresentar melhores índices de satisfação e retenção de profissionais jovens.

Além dos avanços tecnológicos, a adoção do home office também está relacionada à busca por redução de custos operacionais, otimização do tempo e aumento da produtividade. Estudos recentes indicam que a eliminação do deslocamento diário contribui significativamente para redução do estresse e melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, especialmente em grandes centros urbanos.

Entretanto, apesar das vantagens observadas, o trabalho remoto também apresenta desafios importantes relacionados à comunicação organizacional, manutenção da cultura empresarial, controle de produtividade e preservação da saúde mental. A ausência de separação física entre ambiente doméstico e profissional pode favorecer processos de hiperconectividade e sobrecarga emocional, exigindo que as organizações desenvolvam estratégias de gestão mais humanizadas e equilibradas.

### **2.3 Geração Z e Transformações no Mercado de Trabalho**

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho tem provocado mudanças significativas nas práticas de gestão organizacional e nas expectativas relacionadas à carreira profissional. Composta por indivíduos nascidos em um contexto altamente digitalizado, essa geração

---

## **FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE**

apresenta forte familiaridade com tecnologias, redes sociais e comunicação instantânea, características que influenciam diretamente sua relação com o ambiente corporativo.

Diferentemente de gerações anteriores, os jovens profissionais contemporâneos demonstram maior valorização da flexibilidade, da autonomia e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Nesse sentido, o trabalho deixa de ser compreendido exclusivamente como fonte de estabilidade financeira, passando também a envolver propósito, bem-estar emocional e qualidade de vida.

Pesquisas desenvolvidas pela Deloitte (2025) apontam que grande parte dos profissionais da Geração Z prefere modelos híbridos ou totalmente remotos, priorizando ambientes organizacionais que ofereçam flexibilidade e respeito às necessidades individuais. Observa-se também redução do interesse por estruturas hierárquicas rígidas, sendo mais valorizadas organizações com culturas colaborativas e maior liberdade de atuação.

Sob essa perspectiva, o home office tornou-se um dos principais atrativos organizacionais para retenção de talentos jovens. A possibilidade de personalização da rotina de trabalho, maior autonomia e redução do tempo gasto com deslocamentos urbanos contribui diretamente para a percepção de satisfação profissional dessa geração.

Enquanto Maslow (1954) enfatiza que indivíduos buscam atender necessidades relacionadas à segurança, pertencimento e autorrealização, Herzberg (1968) destaca que fatores motivacionais estão diretamente ligados ao reconhecimento, autonomia e satisfação pessoal. Nesse contexto, o home office pode ser interpretado como elemento associado tanto à qualidade de vida quanto à motivação profissional.

Ao mesmo tempo, as organizações enfrentam o desafio de adaptar modelos tradicionais de liderança às expectativas dessa nova geração. Empresas excessivamente centralizadoras ou baseadas em controle rígido tendem a apresentar maior dificuldade na retenção de profissionais jovens, especialmente diante da crescente valorização da flexibilidade e da autonomia no ambiente de trabalho contemporâneo.

### **2.4 Desafios Organizacionais, Produtividade e Saúde Mental**

Embora o home office apresente vantagens relacionadas à flexibilidade e autonomia, sua consolidação também evidencia importantes desafios organizacionais. Entre os principais aspectos discutidos estão o controle de produtividade, a manutenção da cultura corporativa, a comunicação interna e os impactos psicológicos decorrentes da hiperconectividade.

---

## **FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE**

Um exemplo relevante ocorreu no chamado “Caso Itaú” (2025), no qual a instituição realizou desligamentos relacionados ao monitoramento de produtividade por meio de softwares corporativos. O episódio intensificou debates sobre privacidade digital, vigilância organizacional e limites éticos do controle remoto das atividades profissionais.

Esse cenário demonstra a necessidade de substituição de modelos de gestão baseados exclusivamente na supervisão contínua por práticas orientadas à confiança, autonomia e avaliação por resultados. Organizações que mantêm estruturas excessivamente rígidas podem enfrentar dificuldades relacionadas ao clima organizacional, engajamento e retenção de talentos.

Além disso, a hiperconectividade constante pode gerar impactos negativos sobre a saúde mental dos trabalhadores. Silva e Souza (2023) identificam aumento de sintomas relacionados à ansiedade, estresse e síndrome de Burnout entre profissionais submetidos a jornadas excessivamente conectadas. Nesse contexto, o chamado “direito à desconexão” passou a representar importante discussão contemporânea nas relações de trabalho.

A regulamentação promovida pela Lei nº 14.442/2022 estabeleceu avanços relacionados ao controle de jornada e às responsabilidades do teletrabalho, buscando maior equilíbrio entre produtividade e preservação da saúde do trabalhador. Observa-se, portanto, que o sucesso do home office depende não apenas da infraestrutura tecnológica disponível, mas também da construção de práticas organizacionais mais equilibradas, humanizadas e sustentáveis.

De maneira geral, verifica-se que a consolidação do trabalho remoto exige mudanças estruturais na cultura empresarial, na liderança e nos mecanismos de gestão de pessoas. Nesse novo cenário organizacional, empresas capazes de conciliar flexibilidade, produtividade e bem-estar tendem a apresentar melhores resultados na atração e retenção de profissionais da Geração Z.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, desenvolvida com o objetivo de analisar os fatores que contribuem para a consolidação do home office como preferência predominante da Geração Z no mercado de trabalho contemporâneo. Segundo Gil (2019), pesquisas exploratórias possibilitam maior aproximação com o problema investigado, enquanto estudos descritivos permitem identificar características, comportamentos e relações presentes em determinado fenômeno social.

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE**

---

Quanto à abordagem, o estudo possui natureza qualitativa, fundamentando-se na análise interpretativa de referências bibliográficas e dados secundários relacionados ao trabalho remoto, comportamento organizacional e transformações no mercado de trabalho pós-pandemia. Conforme Marconi e Lakatos (2021), a pesquisa qualitativa permite compreender fenômenos sociais por meio da interpretação de contextos, percepções e significados, possibilitando uma análise aprofundada das mudanças observadas nas relações de trabalho contemporâneas.

Os procedimentos metodológicos utilizados consistiram em pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida por meio da análise de livros, artigos científicos, dissertações, legislações e publicações acadêmicas relacionadas aos temas home office, teletrabalho, gestão de pessoas, Geração Z, produtividade e saúde mental nas organizações. Já a pesquisa documental fundamentou-se na utilização de relatórios institucionais, levantamentos estatísticos e estudos de mercado elaborados por órgãos e instituições reconhecidas nacional e internacionalmente.

O levantamento teórico foi realizado em bases de dados científicas como Google Acadêmico, SciELO e periódicos eletrônicos da área de Administração e Gestão de Pessoas. Foram utilizadas palavras-chave como “home office”, “trabalho remoto”, “teletrabalho”, “Geração Z”, “mercado de trabalho”, “produtividade” e “saúde mental organizacional”. Como critérios de inclusão, priorizaram-se materiais publicados entre 2020 e 2025, buscando contemplar estudos recentes relacionados às transformações provocadas pela pandemia de COVID-19 e pela digitalização das relações de trabalho.

Além disso, foram analisados dados secundários provenientes de instituições como IBGE, FGV IBRE e Deloitte, especialmente pesquisas relacionadas às preferências profissionais da Geração Z, produtividade no trabalho remoto e impactos organizacionais do home office.

A análise dos dados foi realizada de forma descritiva, comparativa e interpretativa, buscando identificar padrões comportamentais, fatores motivacionais e desafios organizacionais relacionados ao trabalho remoto. Os resultados obtidos foram organizados em categorias temáticas, permitindo estabelecer relações entre os referenciais teóricos e as transformações observadas no ambiente corporativo contemporâneo.

Ressalta-se como limitação metodológica o fato de a pesquisa ter sido desenvolvida predominantemente por meio de revisão bibliográfica e análise de dados secundários, sem

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE**

---

realização de pesquisa de campo diretamente com trabalhadores ou organizações. Apesar dessa limitação, os materiais analisados apresentam relevância científica e institucional, possibilitando compreensão consistente sobre o fenômeno estudado e suas implicações no mercado de trabalho atual.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Preferência da Geração Z pelo Home Office**

Os resultados obtidos a partir da análise bibliográfica e documental demonstram que o home office consolidou-se como uma das principais preferências profissionais da Geração Z no cenário contemporâneo. Estudos desenvolvidos pela Deloitte (2025) indicam que aproximadamente 75% dos jovens profissionais demonstram preferência por modelos híbridos ou totalmente remotos, evidenciando significativa mudança nas expectativas relacionadas ao ambiente de trabalho.

Observa-se que essa preferência está diretamente associada à busca por flexibilidade, autonomia e melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Diferentemente de gerações anteriores, nas quais fatores como estabilidade e ascensão hierárquica eram frequentemente priorizados, os jovens profissionais contemporâneos tendem a valorizar aspectos relacionados à qualidade de vida, saúde mental e liberdade na gestão da rotina de trabalho.

Sob essa perspectiva, os resultados corroboram os apontamentos de Castells (2020), ao evidenciar que a sociedade digital modificou profundamente as relações profissionais e a percepção tradicional do espaço organizacional. O trabalho deixa de estar exclusivamente associado à presença física, passando a ser compreendido como atividade integrada às redes digitais de comunicação e produção.

Além disso, verificou-se que a eliminação do deslocamento diário constitui um dos fatores mais valorizados pelos trabalhadores remotos. Dados da FGV IBRE (2024) demonstram que parcela significativa dos profissionais utiliza o tempo anteriormente destinado ao trânsito para atividades relacionadas à saúde, lazer, convivência familiar e capacitação profissional. Esse aspecto contribui diretamente para a percepção de aumento da qualidade de vida e satisfação no trabalho.

Nesse contexto, observa-se que o home office deixou de representar apenas uma modalidade operacional para tornar-se elemento estratégico de atração e retenção de talentos jovens. Empresas que oferecem modelos flexíveis tendem a apresentar maior competitividade

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE**

---

no recrutamento de profissionais qualificados, especialmente em setores relacionados à tecnologia, serviços e gestão administrativa.

#### **4.2 Produtividade, Flexibilidade e Qualidade de Vida**

Os resultados analisados demonstram que a flexibilidade proporcionada pelo trabalho remoto influencia diretamente a percepção de produtividade e bem-estar dos trabalhadores. Segundo dados apresentados pela Deloitte (2025), aproximadamente 41% dos profissionais entrevistados relataram aumento de foco e produtividade no ambiente doméstico, especialmente em atividades que exigem concentração e menor interrupção operacional.

Esses resultados reforçam os pressupostos apresentados por Herzberg (1968), ao indicar que fatores relacionados à autonomia e à valorização pessoal exercem influência significativa sobre a motivação profissional. A possibilidade de organizar horários, personalizar o ambiente de trabalho e equilibrar demandas pessoais e profissionais contribui para maior satisfação dos colaboradores.

Além disso, verificou-se que o home office favorece redução de custos financeiros relacionados ao deslocamento urbano, alimentação externa e desgaste físico associado ao trânsito diário. Em grandes centros urbanos, essa economia de tempo e recursos representa fator relevante para a preferência dos trabalhadores pelo modelo remoto.

Outro aspecto identificado refere-se à ampliação do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Dados analisados indicam que aproximadamente 50% dos trabalhadores utilizam o tempo economizado com deslocamentos para atividades familiares, práticas esportivas e cuidados com a saúde mental. Observa-se, portanto, que a flexibilidade operacional proporcionada pelo home office impacta positivamente a percepção de qualidade de vida.

Sob o ponto de vista organizacional, estudos recentes demonstram que modelos híbridos e remotos podem reduzir custos operacionais relacionados à infraestrutura física, energia elétrica, manutenção predial e utilização de espaços corporativos. Esse cenário evidencia que o trabalho remoto também pode representar vantagem estratégica para as organizações quando associado a práticas eficientes de gestão por resultados. Os dados analisados demonstram ainda que modelos híbridos e remotos podem elevar significativamente os índices de satisfação profissional e contribuir para redução de custos relacionados à infraestrutura física empresarial, fortalecendo a competitividade organizacional em mercados cada vez mais digitalizados.

Entretanto, os resultados também indicam que a produtividade no home office depende

---

## FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

diretamente de fatores como estrutura tecnológica adequada, qualidade da comunicação organizacional e perfil comportamental do trabalhador. A ausência desses elementos pode comprometer o desempenho das equipes e gerar dificuldades relacionadas à integração e alinhamento corporativo.

### 4.3 Desafios Organizacionais e Controle da Produtividade

Apesar dos benefícios observados, os resultados evidenciam que a consolidação do home office também gera importantes desafios organizacionais, especialmente relacionados ao controle de produtividade, comunicação interna e manutenção da cultura corporativa.

Um dos casos mais discutidos no contexto recente foi o denominado “Caso Itaú” (2025), no qual a instituição financeira realizou desligamentos após monitoramento de produtividade por meio de softwares corporativos. O episódio intensificou debates sobre privacidade digital, limites éticos da vigilância organizacional e impactos do controle excessivo sobre os trabalhadores remotos.

Os desdobramentos do caso demonstram que organizações baseadas exclusivamente em mecanismos rígidos de supervisão podem enfrentar dificuldades relacionadas ao engajamento, clima organizacional e retenção de talentos. Observa-se, nesse contexto, a necessidade de substituição de modelos centrados na vigilância por práticas fundamentadas em confiança, autonomia e avaliação por desempenho.

Além disso, verificou-se que a adaptação da liderança constitui um dos principais desafios do trabalho remoto. Gestores acostumados a modelos presenciais frequentemente encontram dificuldades na condução de equipes virtuais, especialmente em aspectos relacionados à comunicação, acompanhamento de resultados e fortalecimento da cultura organizacional.

Sob essa perspectiva, Chiavenato (2020) destaca que a gestão contemporânea exige valorização do capital humano e desenvolvimento de lideranças mais colaborativas e estratégicas. O ambiente remoto demanda maior capacidade de comunicação, inteligência emocional e alinhamento organizacional por parte dos gestores.

Outro aspecto relevante refere-se às dificuldades de socialização e integração profissional. A ausência do contato presencial contínuo pode impactar o sentimento de pertencimento organizacional, especialmente entre profissionais recém-ingressantes no mercado de trabalho. Dessa forma, organizações que adotam o home office precisam investir

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE**

---

em estratégias de integração digital, reuniões colaborativas e fortalecimento da cultura corporativa virtual.

#### **4.4 Saúde Mental, Hiperconectividade e Direito à Desconexão**

Os resultados analisados demonstram que, embora o home office proporcione benefícios relacionados à flexibilidade e autonomia, também existem impactos significativos sobre a saúde mental dos trabalhadores. A hiperconectividade constante e a ausência de separação física entre ambiente profissional e doméstico favorecem processos de sobrecarga emocional e dificuldade de desconexão das atividades laborais.

Segundo Silva e Souza (2023), o aumento da permanência em ambientes digitais intensificou sintomas relacionados à ansiedade, estresse ocupacional e síndrome de Burnout entre trabalhadores submetidos a jornadas excessivamente conectadas. Observa-se que muitos profissionais apresentam dificuldades em estabelecer limites entre horários de trabalho e momentos de descanso, comprometendo o equilíbrio emocional e a qualidade de vida.

Além disso, a cobrança constante por disponibilidade imediata e resposta rápida às demandas organizacionais contribui para ampliação da pressão psicológica sobre os trabalhadores remotos. Esse cenário evidencia a necessidade de desenvolvimento de políticas corporativas mais equilibradas, capazes de preservar a saúde mental dos colaboradores.

Nesse contexto, a regulamentação promovida pela Lei nº 14.442/2022 representou importante avanço nas relações trabalhistas relacionadas ao teletrabalho. A legislação reforçou questões ligadas ao controle de jornada, responsabilidade contratual e garantia de direitos trabalhistas, ampliando a segurança jurídica para trabalhadores e organizações.

Observa-se também crescente discussão sobre o chamado “direito à desconexão”, compreendido como a garantia de preservação do tempo de descanso e da saúde mental dos profissionais. Empresas que estabelecem limites claros de comunicação fora do expediente tendem a apresentar melhores índices de satisfação e bem-estar organizacional.

De maneira geral, os resultados demonstram que o sucesso do home office depende da construção de práticas organizacionais equilibradas, capazes de conciliar produtividade, flexibilidade e qualidade de vida. Nesse novo cenário, organizações que investem em gestão humanizada, comunicação eficiente e valorização do bem-estar tendem a apresentar melhores resultados na retenção e desenvolvimento de profissionais da Geração Z.

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE**

---

**4.5 Discussão Crítica dos Resultados**

Os resultados analisados demonstram que a consolidação do home office entre os profissionais da Geração Z está diretamente associada à busca por flexibilidade, autonomia e melhor qualidade de vida. Entretanto, a preferência pelo trabalho remoto não deve ser interpretada como uma solução universal para todos os contextos organizacionais.

Embora estudos recentes evidenciem ganhos relacionados à satisfação profissional e redução do desgaste com deslocamentos, observa-se que a adoção do home office também pode intensificar desafios ligados ao isolamento social, à perda de interação informal entre equipes e à dificuldade de construção do sentimento de pertencimento organizacional. Nesse sentido, os benefícios percebidos pelos trabalhadores precisam ser analisados em conjunto com os impactos sobre a cultura corporativa e os processos de desenvolvimento profissional.

Além disso, verifica-se que a efetividade do trabalho remoto depende significativamente do perfil das atividades desempenhadas, da maturidade organizacional e da capacidade de liderança das equipes. Organizações que não possuem processos estruturados de comunicação e acompanhamento por resultados podem enfrentar dificuldades na manutenção do desempenho e do engajamento dos colaboradores.

Sob essa perspectiva, os resultados sugerem que modelos híbridos tendem a representar uma alternativa de equilíbrio entre as necessidades de flexibilidade valorizadas pela Geração Z e as demandas organizacionais relacionadas à integração, inovação e fortalecimento da cultura empresarial. Dessa forma, o futuro das relações de trabalho parece estar menos associado à substituição completa do modelo presencial e mais à construção de formatos flexíveis capazes de conciliar produtividade, bem-estar e sustentabilidade organizacional.

**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo analisou a consolidação do home office como preferência predominante da Geração Z no mercado de trabalho contemporâneo, considerando os impactos comportamentais, tecnológicos e organizacionais associados às transformações recentes nas relações profissionais. A pesquisa demonstrou que o avanço da digitalização, intensificado pela pandemia de COVID-19, modificou significativamente a percepção dos jovens trabalhadores sobre produtividade, qualidade de vida e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Os resultados evidenciaram que a preferência pelo trabalho remoto está diretamente relacionada à busca por flexibilidade, autonomia, redução do desgaste com deslocamentos

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE**

---

urbanos e maior liberdade na gestão da rotina profissional. Verificou-se também que a Geração Z apresenta expectativas distintas em relação às gerações anteriores, valorizando aspectos ligados à saúde mental, propósito organizacional e qualidade de vida, em detrimento de modelos tradicionais centrados exclusivamente na estabilidade e ascensão hierárquica.

Sob a perspectiva organizacional, observou-se que o home office passou a representar importante diferencial competitivo para atração e retenção de talentos jovens. Empresas que adotam modelos híbridos ou totalmente remotos tendem a demonstrar maior alinhamento às demandas contemporâneas do mercado de trabalho, especialmente em setores ligados à tecnologia, serviços e gestão administrativa. Além disso, verificou-se que modelos flexíveis podem contribuir para otimização operacional e redução de custos relacionados à infraestrutura física corporativa.

Entretanto, a pesquisa também identificou desafios relevantes associados ao trabalho remoto, especialmente no que se refere ao controle de produtividade, manutenção da cultura organizacional, comunicação interna e preservação da saúde mental dos trabalhadores. O aumento da hiperconectividade e a dificuldade de separação entre ambiente profissional e pessoal demonstram a necessidade de construção de práticas organizacionais mais equilibradas e humanizadas.

Nesse contexto, verificou-se que organizações excessivamente baseadas em mecanismos rígidos de vigilância tendem a enfrentar dificuldades relacionadas ao engajamento e retenção de profissionais da Geração Z. Assim, torna-se fundamental a adoção de modelos de gestão orientados por resultados, confiança e valorização do capital humano, substituindo estruturas tradicionais centradas exclusivamente no controle presencial.

Além disso, a regulamentação promovida pela Lei nº 14.442/2022 reforçou a importância da adaptação jurídica e administrativa das organizações frente às novas dinâmicas do teletrabalho. Observa-se que questões relacionadas ao direito à desconexão e à preservação da saúde mental assumem papel estratégico nas discussões contemporâneas sobre gestão de pessoas e relações trabalhistas.

De maneira geral, conclui-se que o home office não representa apenas uma tendência passageira, mas uma transformação estrutural nas relações de trabalho contemporâneas. A consolidação desse modelo evidencia a necessidade de desenvolvimento de culturas organizacionais mais flexíveis, digitais e humanizadas, capazes de conciliar produtividade, inovação e qualidade de vida.

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE**

---

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se aprofundar estudos relacionados aos impactos da inteligência artificial e da automação sobre o trabalho remoto, especialmente no que se refere à reorganização das funções profissionais, produtividade e novas competências exigidas no mercado de trabalho digital.

**REFERÊNCIAS**

BRASIL. Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022. **Dispõe sobre o teletrabalho e altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**. Brasília, DF: Presidência da República, 2022.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 24. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Barueri: Atlas, 2020.

DELOITTE. 2025 **Gen Z and Millennial Survey: Brazil Results**. New York: Deloitte Global, 2025.

FGV IBRE. **Sondagem do Mercado de Trabalho: percepções sobre home office**. Rio de Janeiro: FGV IBRE, 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HERZBERG, Frederick. **One more time: how do you motivate employees?** Harvard Business Review, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, 1968.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua)**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1954.

NILLES, Jack. **The telecommunications-transportation tradeoff: options for tomorrow**. New York: Wiley, 1973.

OLIVEIRA, P. L. **Transformações digitais e novos modelos de trabalho pós-pandemia**. São Paulo: Atlas, 2022.

SILVA, J. R.; SOUZA, M. A. **Trabalho remoto e saúde mental nas organizações contemporâneas**. Revista Brasileira de Gestão, v. 12, n. 3, p. 45-61, 2023.

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE**

VAILLANT, R. G. et al. O impacto do home office na produtividade e bem-estar dos colaboradores. Revista de Geopolítica, v. 16, n. 5, p. 120-138, 2025.