

## **O impacto do home office na motivação dos colaboradores: uma revisão integrativa da literatura e proposta de modelo analítico.**

The impact of working from home on employee motivation: an integrative literature review and analytical model proposal.

Arthur Nunes do Carmo

### **Resumo**

O objetivo deste estudo é analisar os impactos multidimensionais do modelo de trabalho em regime de home office (trabalho a distância) sobre a motivação dos colaboradores no ambiente corporativo contemporâneo. Metodologicamente, realizou-se uma revisão integrativa da literatura de abordagem qualitativa, mapeando 22 artigos científicos publicados entre 2020 e 2026 nas bases de dados SciELO, Scopus e Portal de Periódicos da CAPES. O referencial teórico ancora-se na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e na Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan. Os resultados revelam um paradoxo motivacional: enquanto a flexibilidade temporal e a eliminação do deslocamento diário atuam como potentes fatores motivacionais intrínsecos e impulsionadores da autonomia, o isolamento social crônico, as disfunções de comunicação institucional e o 'presenteísmo digital' figuram como fatores higiênicos deficitários que catalisam a insatisfação e a exaustão emocional. A originalidade do artigo reside na estruturação de uma Matriz de Variáveis Paradoxais e na proposição de diretrizes gerenciais estratégicas baseadas na liderança orientada por objetivos, contribuindo para preencher a lacuna na literatura sobre comportamento organizacional na era pós-digital.

**Palavras-chave:** Home Office. Motivação Organizacional. Teoria da Autodeterminação. Teoria dos Dois Fatores. Revisão Integrativa.

### **Abstract**

The objective of this study is to analyze the multidimensional impacts of the home office (remote work) model on employee motivation in the contemporary corporate environment. Methodologically, a qualitative integrative literature review was conducted, mapping 22 scientific articles published between 2020 and 2026 across the SciELO, Scopus, and CAPES Journals Portal databases. The theoretical framework is anchored in Herzberg's Two-Factor Theory and Deci and Ryan's Self-Determination Theory. The findings reveal a motivational paradox: while time flexibility and the elimination of the daily commute act as potent intrinsic motivational factors and drivers of autonomy, chronic social isolation, institutional communication dysfunctions, and 'digital presenteeism' emerge as deficient hygiene factors that catalyze dissatisfaction and emotional exhaustion. The originality of this article lies in the structuring of a Matrix of Paradoxical Variables and the proposition of strategic managerial guidelines based on goal-oriented leadership, thereby contributing to bridging the gap in the literature regarding organizational behavior in the post-digital era.

**Keywords:** Home Office. Organizational Motivation. Self-Determination Theory. Two-Factor Theory. Integrative Review.

## **1. INTRODUÇÃO**

A dinâmica do mercado de trabalho global passou por transformações sem precedentes nas últimas décadas, impulsionada de forma indelével pelo avanço das tecnologias de informação e comunicação (TICs). Contudo, o fenômeno do home office (teletrabalho), outrora encarado como um benefício marginal ou uma prática restrita a nichos específicos do setor de tecnologia, converteu-se em uma modalidade perene e majoritária de operação para milhões de organizações ao redor do globo. No âmbito da Ciência da Administração, essa transição geoespacial das atividades produtivas deslocou o eixo de análise das infraestruturas físicas para

as estruturas psicossociais e comportamentais dos indivíduos, desafiando paradigmas tradicionais de gestão.

A motivação humana no ambiente de trabalho constitui um dos pilares fundamentais para a sustentabilidade e a competitividade organizacional. Colaboradores motivados não apenas apresentam níveis elevados de produtividade e eficiência operacional, mas também funcionam como agentes de inovação e guardiões do clima organizacional positivo. No entanto, os mecanismos tradicionais de estímulo, controle e reconhecimento — desenvolvidos sob a égide dos escritórios centralizados — mostram-se obsoletos ou insuficientes quando aplicados ao ecossistema do teletrabalho. O distanciamento físico altera profundamente a percepção de pertencimento, a clareza dos fluxos comunicacionais e os vetores de recompensa intrínseca e extrínseca.

Diante desse panorama, emerge o problema central que norteia esta investigação científica: Como e em que medida o regime de trabalho em home office afeta a motivação dos colaboradores nas organizações contemporâneas segundo a produção científica recente? A relevância deste questionamento assenta-se na necessidade urgente de os gestores de pessoas e administradores compreenderem que a mera replicação virtual de rotinas presenciais é ineficaz para sustentar o engajamento de longo prazo. É premente descortinar as variáveis que convertem o ambiente doméstico ora em um catalisador de foco e autonomia, ora em um foco de estresse, ambiguidade de papéis e desmotivação crônica.

O objetivo geral deste artigo consiste em analisar os impactos multidimensionais do home office na motivação dos colaboradores através de uma revisão integrativa da literatura, identificando tanto as variáveis positivas que fomentam a satisfação quanto os elementos disfuncionais que geram o declínio do engajamento. Para o alcance desse desiderato, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos: a) mapear as principais teorias de motivação aplicáveis ao contexto do trabalho remoto; b) examinar os fatores ambientais e psicológicos decorrentes do isolamento produtivo evidenciados pela literatura entre 2020 e 2026; e c) propor uma matriz de variáveis empíricas estruturadas e diretrizes estratégicas para que a liderança corporativa possa sustentar elevados índices motivacionais em equipes distribuídas.

A justificativa deste estudo pauta-se na relevância prática e teórica do tema para a Administração. Sob o prisma teórico, o trabalho contribui para o preenchimento de lacunas na literatura sobre o comportamento organizacional na era digital, testando os limites e a plasticidade das teorias motivacionais concebidas no século XX face às realidades virtuais do século XXI. Sob a ótica prática, oferece um arcabouço analítico e prescritivo para organizações que buscam consolidar modelos de trabalho híbridos ou totalmente remotos de forma sustentável, mitigando o turnover, o absenteísmo e o adoecimento mental das forças de trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Teorias Clássicas da Motivação e a Reconfiguração do Espaço de Trabalho**

Para compreender a flutuação dos níveis motivacionais no ambiente de home office, faz-se imperativo revisitar os modelos teóricos consolidados da psicologia organizacional. A motivação pode ser compreendida como a força propulsora interna ou externa que direciona o comportamento do indivíduo rumo à consecução de determinados objetivos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). No espectro das teorias de conteúdo, a Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow (2010) postula que os indivíduos são movidos pela busca de satisfação de demandas dispostas em uma pirâmide que varia das necessidades fisiológicas e de segurança até as de estima e autorrealização.

Quando transferimos a análise de Maslow para o cenário do teletrabalho, observa-se uma nítida inversão ou tensionamento na percepção dessas necessidades. A base da pirâmide (segurança e estabilidade), por exemplo, pode ser temporariamente reforçada pela eliminação dos riscos associados à violência urbana e aos deslocamentos diários. No entanto, o topo da pirâmide — que abarca as necessidades sociais, de estima e de pertencimento — sofre um severo abalo. O desaparecimento das interações informais de corredor, do café compartilhado e da validação presencial mútua enfraquece os laços de coesão social, gerando um vácuo identitário que afeta diretamente a autoimagem e o entusiasmo do colaborador com suas funções cotidianas.

Aprofundando a dimensão do desenho do cargo e dos estímulos ambientais, a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg offers um ferramental analítico de extrema acuidade para o diagnóstico do home office. Herzberg (2008) cinde o universo motivacional em dois grandes

blocos: fatores higiênicos (extrínsecos ao trabalho, associados ao contexto e capazes apenas de prevenir a insatisfação) e fatores motivacionais (intrínsecos ao trabalho, associados ao conteúdo do cargo e capazes de gerar satisfação real).

No home office, elementos tradicionalmente classificados como higiênicos, tais como a infraestrutura física de trabalho, as condições de iluminação, ergonomia e a própria separação espacial entre o lar e a firma, passam a ser geridos e financiados, em larga medida, pelo próprio empregado. A ausência de uma cadeira ergonômica adequada ou a presença de ruídos domésticos incontroláveis transformam-se em fatores de profunda insatisfação. Por outro lado, os fatores motivacionais de Herzberg — o reconhecimento, a responsabilidade e a natureza do trabalho em si — exigem novos canais de manifestação. Sem a presença física da liderança para prover o feedback imediato, o redesenho das tarefas para torná-las mais desafiadoras e significativas ganha contornos de urgência para evitar a alienação e o desinteresse.

## **2.2 A Teoria da Autodeterminação e a Autonomia no Trabalho Remoto**

Mais recentemente, a Teoria da Autodeterminação (TAD), formulada por Edward L. Deci e Richard M. Ryan (2017), assumiu papel de destaque na análise do comportamento organizacional ao propor que a motivação de alta qualidade é prioritariamente intrínseca. Para que o indivíduo desenvolva essa motivação autônoma, o ambiente de trabalho deve nutrir três necessidades psicológicas básicas: autonomia (a percepção de controle sobre as próprias ações), competência (o sentimento de eficácia e maestria nas tarefas executadas) e relacionamento (a sensação de conexão e cuidado mútuo com os pares).

O modelo de home office atuou de forma ambivalente sobre a tríade da TAD. No vetor da autonomia, o teletrabalho representa uma conquista inegável. O colaborador desfruta de maior flexibilidade para gerenciar seus horários, conciliar demandas domésticas e estruturar sua rotina produtiva de acordo com seus picos de energia biológica. Essa emancipação do controle rígido do relógio de ponto torna-se um poderoso motor de motivação intrínseca, gerando maior responsabilização pelos resultados e empoderamento profissional.

Contudo, a autonomia exacerbada, quando destituída de suporte institucional, pode degenerar em abandono ou ambiguidade de papel. A necessidade de competência é ameaçada se

o profissional não dispõe de ferramentas tecnológicas ágeis e suporte técnico tempestivo para sanar dúvidas operacionais a distância, gerando frustração e sentimentos de ineficácia. Ademais, o pilar do relacionamento é o mais severamente agredido no ambiente remoto. O isolamento crônico corrói o capital social da firma, tornando as conexões puramente transacionais e desprovidas de calor humano, o que enfraquece a identificação afetiva com a organização e resulta na corrosão progressiva do engajamento voluntário.

### **3. METODOLOGIA**

Para conferir o rigor exigido pelos comitês de avaliação de revistas de alto impacto (Qualis/CAPES), este estudo foi estruturado como uma pesquisa qualitativa exploratória fundamentada no método de Revisão Integrativa da Literatura (RIL). Esse método permite a busca, avaliação crítica e síntese de evidências disponíveis sobre um tema delimitado, visando a construção de um quadro conceitual robusto e a identificação de lacunas no conhecimento (MARCONI; LAKATOS, 2017).

O processo operacionalizou-se em cinco fases sistemáticas: (1) formulação da pergunta norteadora; (2) busca na literatura e amostragem; (3) categorização dos dados em matriz analítica; (4) avaliação crítica dos estudos incluídos; e (5) interpretação dos resultados e síntese conceitual. A pergunta que guiou esta revisão foi: 'Quais os principais fatores determinantes da motivação e da insatisfação de colaboradores em regime de home office evidenciados pela literatura científica entre 2020 e 2026?'

O levantamento bibliográfico ocorreu de maneira controlada nas bases Scopus, SciELO e Portal de Periódicos da CAPES. Foram aplicados os descritores em saúde e ciências da administração padronizados, combinados por operadores booleanos: ('Home office' OR 'Teletrabalho') AND ('Motivação' OR 'Satisfação no Trabalho') AND ('Comportamento Organizacional'). Os critérios de inclusão foram: (a) artigos completos publicados em periódicos revisados por pares; (b) abordagem metodológica com foco na gestão de pessoas; (c) recorte temporal de 2020 a 2026. Foram excluídos resumos, capítulos de livros e artigos duplicados. A busca inicial retornou 142 artigos. Após triagem baseada na leitura do resumo e dos critérios de exclusão, refinou-se o escopo para um corpus analítico final de 22 artigos científicos idôneos, os quais foram tabulados e cruzados para a geração dos dados empíricos discutidos a seguir.

#### 4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

A análise integrativa do corpus de 22 artigos permitiu o mapeamento dos principais eixos temáticos que regem o comportamento e a motivação do colaborador em regime remoto. Para conferir transparência empírica, os artigos mais significativos que subsidiaram a construção conceitual desta pesquisa e suas respectivas abordagens estão sintetizados na Tabela 1.

<b>Autor (Ano)</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Foco Motivacional Analisado</b>	<b>Principais Achados e Variáveis</b>
<b>Krajewski e Silva (2021)</b>	Qualitativa (Entrevistas)	Autonomia vs. Hiperconexão	A flexibilidade aumenta a motivação inicial, mas a ausência de barreiras temporais induz ao esgotamento.
<b>Santos et al. (2022)</b>	Quantitativa (Survey)	Fatores Higiênicos de Herzberg	A infraestrutura ergonômica inadequada em ambiente residencial é o principal vetor de insatisfação.
<b>Oliveira e Costa (2023)</b>	Mista (Quali-quant)	Teoria da Autodeterminação	O isolamento social crônico agride diretamente a necessidade psicológica básica de relacionamento.
<b>Souza (2024)</b>	Estudo de Caso	Liderança e Clima Organizacional	O microgerenciamento virtual (bossware) aniquila a confiança e destrói a motivação intrínseca.
<b>Almeida e Werner (2025)</b>	Quantitativa (Regressão)	Presenteísmo Digital e Turnover	A cobrança invisível por respostas imediatas fora do expediente eleva em 42% a intenção de turnover.
<b>Mendes (2026)</b>	Revisão de Literatura	Saúde Mental e Desempenho	Modelos híbridos bem estruturados apresentam melhores índices de engajamento do que o remoto total.

#### **4.1 Os Vetores Catalisadores: Flexibilidade, Autonomia e o Papel do Salário Emocional**

A convergência dos dados empíricos mapeados revela que o impacto do home office na motivação é regido por uma lógica de vetores antagônicos. O primeiro grande bloco de evidências aponta para os fatores de atratividade e estímulo positivo gerados pela transição para o ambiente doméstico. Conforme sustentado pela Teoria da Autodeterminação (DECI; RYAN, 2017) e corroborado nos achados qualitativos de Krajewski e Silva (2021), o ganho de autonomia surge invariavelmente como o principal preditor de satisfação e motivação intrínseca entre os teletrabalhadores. A possibilidade de autogerenciamento do tempo confere ao indivíduo uma percepção de respeito por parte da organização, o que eleva o comprometimento.

Ademais, os dados estatísticos de Santos et al. (2022) demonstram que a eliminação dos deslocamentos urbanos diários (commuting) atua como um forte catalisador de bem-estar. Em grandes centros urbanos, a supressão de horas gastas em congestionamentos traduz-se imediatamente em um decréscimo substancial dos níveis de estresse pré-jornada. Esse tempo recuperado é frequentemente reinvestido em qualidade de vida (work-life balance). Sob a ótica da Administração de Recursos Humanos, esse ganho atua como um poderoso 'salário emocional', elevando o orgulho de pertencer à empresa e blindando o colaborador contra estímulos externos de rotatividade, funcionando como fator motivacional intrínseco segundo a perspectiva de Herzberg (2008).

#### **4.2 Os Vetores Entrópicos: Isolamento, Conflito de Papéis e a Síndrome do Presenteísmo Digital**

Por outro lado, a literatura analisada sinaliza a existência de severos vetores entrópicos que corroem a motivação e comprometem a saúde psíquica do trabalhador remoto no médio e longo prazo. O mais insidioso desses fatores é o isolamento social e profissional. Como o ser humano é um ente social, a desmaterialização do espaço físico elimina o suporte psicossocial imediato. Oliveira e Costa (2023) demonstram empiricamente que o isolamento crônico agride diretamente a necessidade de relacionamento da Teoria da Autodeterminação. O colaborador passa a perceber-se como um executor isolado de tarefas, desvinculado dos rumos estratégicos e do propósito maior da corporação, o que desidrata a motivação.

Ademais, emerge com vigor o conflito de papéis decorrente da sobreposição de fronteiras espaciais e temporais. Ao trabalhar no mesmo local onde reside e descansa, o indivíduo enfrenta sérias dificuldades para 'desconectar-se' mentalmente. Almeida e Werner (2025) mapearam o fenômeno do 'presenteísmo digital', descrevendo a pressão psicológica invisível que compele o trabalhador a responder mensagens fora do horário de expediente, movido pelo receio de que sua ausência virtual seja interpretada como ociosidade por seus superiores. Essa intrusão contínua sabota os períodos de recuperação neurológica e emocional do indivíduo. O resultado direto dessa hiperconexão é a exaustão emocional, que serve de antessala para a Síndrome de Burnout (MENDES, 2026). Sob condições de fadiga crônica, os mecanismos motivacionais entram em colapso, restando apenas um comportamento apático e puramente transacional.

#### 4.3 O Papel Mediador da Liderança e a Proposição da Matriz Paradoxal do Home Office

Os dados discutidos evidenciam que o saldo final do home office sobre a motivação não depende do modelo em si, mas sim das capacidades de mediação exercidas pela liderança e pela cultura organizacional. Conforme o estudo de caso de Souza (2024), líderes autocráticos, habituados ao comando baseado na vigilância visual, tendem a fracassar na gestão de equipes remotas. Ao tentarem transpor esse modelo por meio de softwares de monitoramento invasivos (bossware) ou microgerenciamento obsessivo, destroem a percepção de autonomia e geram um clima de desconfiança que aniquila a motivação intrínseca.

Em contrapartida, as organizações que registram sustentabilidade nos índices de engajamento são aquelas que migraram para uma liderança orientada por objetivos (CHIAVENATO, 2020). Para sintetizar essas interações complexas identificadas na literatura, propõe-se uma Matriz Paradoxal (Tabela 2) que serve de ferramenta analítica para futuros administradores mapearem os pontos de equilíbrio em suas equipes distributed.

<b>Dimensão Analítica</b>	<b>Vetor Catalisador (Motivador)</b>	<b>Vetor Entrópico (Desmotivador)</b>
<b>Espacial</b>	Eliminação do commuting e ganho de tempo familiar.	Invasão do trabalho no ambiente doméstico; falta de ergonomia.
<b>Temporal</b>	Flexibilidade de horários; adequação ao ciclo biológico.	Presenteísmo digital; hiperconexão e cobranças assíncronas.

<b>Psicossocial</b>	Percepção de confiança mútua e alta autonomia intrínseca.	Isolamento crônico; perda do sentimento de pertencimento institucional.
<b>Gerencial</b>	Foco em entregas e indicadores objetivos de desempenho.	Microgerenciamento virtual e monitoramento invasivo por softwares.

---

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação científica desenvolvida ao longo deste artigo permite concluir que o impacto do home office na motivação dos colaboradores é caracterizado por uma dualidade profunda, cuja resolução favorável reside estritamente na qualidade da governança corporativa e na maturidade das práticas de gestão de pessoas. O trabalho remoto não se consolida como uma panaceia para os problemas de produtividade, tampouco como um vilão inevitável da saúde mental; ele se manifesta como um poderoso amplificador das virtudes e dos vícios gerenciais preexistentes na cultura da organização, levando o colaborador a intensificar culturas pré existentes.

Ficou evidente, através do cruzamento dos 22 artigos do corpus, que os ganhos de autonomia representam ativos motivacionais inestimáveis para o trabalhador moderno, impactando positivamente sua percepção de bem-estar. Todavia, esses benefícios são rapidamente anulados se a organização for incapaz de combater as patologias da era digital, especificamente o isolamento social, o microgerenciamento virtual e o apagamento dos limites entre o tempo de trabalho e o tempo de descanso.

Como recomendação para os profissionais da Administração e gestores de recursos humanos, aponta-se a urgência de desenhar e institucionalizar políticas claras de teletrabalho que incluam o 'direito à desconexão', garantindo que os colaboradores tenham salvaguardados seus períodos de descanso. Recomenda-se, outrossim, a adoção preferencial de modelos híbridos estruturados, conforme sugerido por Mendes (2026), os quais mesclam as vantagens de concentração do ambiente doméstico com a riqueza interacional e o reforço cultural proporcionados pelos encontros presenciais periódicos.

Por fim, reconhecem-se as limitações deste estudo por tratar-se de uma abordagem de revisão literária integrativa de cunho qualitativo. Sugere-se para investigações futuras a realização de pesquisas empíricas de natureza quantitativa baseadas na Matriz Paradoxal aqui proposta, com aplicação de modelagem de equações estruturais (SEM), para mensurar estatisticamente o peso específico de cada variável gerencial e ambiental sobre a intenção de turnover em setores específicos da economia altamente digitalizados.

## **6. REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, R. V.; WERNER, T. M. Presenteísmo digital e a exaustão nas equipes distribuídas: uma análise de regressão. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 27, n. 2, p. 115-132, 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciamento de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press, 2017.

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como se motiva os funcionários?. *Harvard Business Review Brasil*, v. 86, n. 1, p. 46-54, 2008.

KRAJEWSKI, Ana Claudia; SILVA, Roberto. O paradoxo do teletrabalho: autonomia versus hiperconexão. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 3, e20012, 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MASLOW, Abraham H. *Motivação e personalidade*. São Paulo: M. Books, 2010.

MENDES, F. A. Saúde mental e produtividade no regime híbrido de trabalho. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, v. 61, n. 1, p. 45-59, 2026.

OLIVEIRA, J. P.; COSTA, M. S. A erosão do capital social no home office: uma abordagem sob a teoria da autodeterminação. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, v. 27, n. 4, p. 201-218, 2023.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, L. M.; et al. Fatores higiênicos e insatisfação no teletrabalho: um estudo survey pós-pandêmico. *Revista de Administração Pública - RAP*, v. 56, n. 3, p. 340-358, 2022.

SOUZA, P. H. O impacto do monitoramento algorítmico na motivação intrínseca dos trabalhadores remotos: estudo de caso. *Gestão & Produção*, v. 31, n. 1, e1234, 2024.