v7.n8.2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

A DINÂMICA DO EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E TRABALHO: UM ESTUDO EMPÍRICO SOBRE A PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS

THE DYNAMICS OF WORK-LIFE BALANCE: AN EMPIRICAL STUDY ON PROFESSIONALS' PERCEPTIONS

LA DINÁMICA DEL EQUILIBRIO ENTRE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL: UN ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LAS PERCEPCIONES DE LOS PROFESIONALES

Eni Theodoro Santos[1]

e788757
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i8.8757

PUBLICADO: 08/2026

RESUMO

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional (EVPP) constitui um desafio na gestão contemporânea, compondo agendas globais como da Organização Internacional do Trabalho e da Organização Mundial da Saúde, em razão de seu impacto na sustentabilidade social e organizacional. Este estudo empírico objetiva investigar como profissionais atuantes no mercado de trabalho vivenciam a conciliação entre as esferas pessoal e de trabalho, analisando percepções, experiências, estratégias, contexto laboral e perspectivas futuras. Metodologicamente, adota-se uma abordagem de métodos mistos com uma amostra de 99 participantes, os resultados indicam consistentemente que o equilíbrio é prioridade para os respondentes, embora vivenciado de forma instável. No âmbito organizacional, identifica-se a prevalência de práticas de flexibilização espacial e temporal do trabalho, enquanto, no que tange às pessoas, o equilíbrio sustenta-se predominantemente por estratégias individuais de ajuste cognitivo e exercícios físicos. Complementarmente, observa-se que o protagonismo pessoal e os esforços organizacionais refletem a corresponsabilidade pelo equilíbrio e que a experiência atual de equilíbrio modula as expectativas futuras. Conclui-se que o equilíbrio é um fenômeno experiencial, contextual e dinâmico, fundamentado pelas escolhas e estratégias individuais e condições organizacionais. O estudo agrega à literatura deste tema uma análise empírica integrada e contribui para expansão e melhoria das práticas organizacionais aplicadas ao equilíbrio.

PALAVRAS-CHAVE: Equilíbrio vida pessoal e profissional. Trabalho. Práticas organizacionais. Estratégias individuais.

ABSTRACT

Work-life balance (WLB) constitutes a challenge in contemporary management, composing global agendas such as those of the International Labour Organization and the World Health Organization, due to its impact on social and organizational sustainability. This empirical study aims to investigate how professionals in the labor market experience the reconciliation of personal and work spheres, analyzing perceptions, experiences, strategies, work contexts, and future outlooks. Methodologically, a mixed-methods approach was adopted with a sample of 99 participants; results consistently indicate that balance is a priority for respondents, albeit one experienced in an unstable manner. At the organizational level, there is a prevalence of practices allowing for spatial and temporal work flexibility, whereas, at the individual level, balance is maintained predominantly through personal strategies involving cognitive adjustment and physical exercise. Furthermore, the study observes that personal agency and organizational efforts reflect a shared responsibility for balance, and that current experiences of balance shape future expectations.

[1] Mestra em Engenharia de Produção UNIMEP. Professora e Consultora nas áreas de Gestão de Pessoas e Carreira.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

It concludes that balance is an experiential, contextual, and dynamic phenomenon grounded in individual choices and strategies as well as organizational conditions. The study adds an integrated empirical analysis to the literature on this topic and contributes to the expansion and improvement of organizational practices regarding work-life balance.

KEYWORDS
Work-life Balance. Work. Organizational practices. Individual strategies.

RESUMEN
El equilibrio entre la vida laboral y personal (EVLP) representa un desafío para la gestión contemporánea y figura en las agendas globales como las de la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud, debido a su impacto en la sostenibilidad social y organizacional. Este estudio empírico tiene como objetivo investigar cómo los profesionales del mercado laboral viven la conciliación de los ámbitos personal y laboral, analizando percepciones, experiencias, estrategias, contextos de trabajo y perspectivas futuras. Desde una perspectiva metodológica, se adoptó un enfoque de métodos mixtos con una muestra de 99 participantes; los resultados indican de manera consistente que dicho equilibrio es una prioridad para los encuestados, aunque se experimenta de forma inestable. A nivel organizacional, predominan las prácticas que permiten flexibilidad espacial y temporal en el trabajo, mientras que, a nivel individual, el equilibrio se mantiene principalmente mediante estrategias de ajuste cognitivo y ejercicio físico. Asimismo, el estudio observa que la agencia personal y los esfuerzos organizacionales reflejan una responsabilidad compartida en torno al equilibrio, y que las experiencias actuales al respecto moldean las expectativas futuras. Se concluye que el equilibrio es un fenómeno experiencial, contextual y dinámico, fundamentado tanto en decisiones y estrategias individuales como en condiciones organizacionales. El estudio aporta un análisis empírico integrado a la literatura sobre el tema y contribuye a la ampliación y mejora de las prácticas organizacionales relacionadas con el equilibrio.

PALABRAS CLAVE: *Equilibrio entre vida laboral y personal. Trabajo. Prácticas organizacionales. Estrategias individuales.*

INTRODUÇÃO

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional (EVPP) representa um desafio contemporâneo objeto de atenção de diferentes áreas do conhecimento e integra a agenda de organismos internacionais, como a Organização Mundial da Saúde (World Health Organization [WHO]) e a Organização Internacional do Trabalho (International Labour Organization [ILO]). No âmbito da saúde pública, o Ministério da Saúde (2023) considera o equilíbrio entre vida pessoal e profissional um dos pilares da promoção da saúde mental, na medida em que favorece o bem-estar físico, emocional e social.

Tal desafio notabiliza-se na necessidade de conciliar o trabalho que possui relevância para o ser humano, abrangendo dimensões econômicas, identitárias e de realização pessoal, com a vida cotidiana que envolve atender demandas familiares, sociais e individuais. Sob essa ótica, Thrasher *et al.* (2022) esclarecem que equilíbrio não é ausência de conflitos, mas uma avaliação cognitiva individual pela qual cada pessoa estabelece a integração entre suas

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

diferentes áreas de vida, reforçando o caráter subjetivo do fenômeno e o protagonismo das pessoas.

O estudo de Griffin e Moorhead (2016) mostra que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional repercute positivamente nas pessoas e nos indicadores organizacionais, ao passo que sua ausência causa perdas significativas em ambas as esferas. À luz dessas implicações, a literatura ressalta investimentos em práticas organizacionais e estratégias individuais voltadas ao EVPP, sendo possível inferir que, se forem complementares e conjugadas, podem contribuir para resultados mais favoráveis.

Esse tema tem recebido ampla atenção na literatura. Os estudos sobre equilíbrio entre vida pessoal e profissional percorrem diferentes recortes de análise. Andrade (2017), por exemplo, aborda a adoção de políticas organizacionais voltadas ao bem-estar dos colaboradores. Os conflitos entre trabalho e família_também constituem uma linha relevante de investigação, como demonstram Sanjutá e Barham (2005) e Greenhaus (2008), que associa a ampliação desse campo de estudos, entre outros fatores, à crescente participação das mulheres no mercado de trabalho. Outra vertente contempla a modalidade de trabalho *home office*, destacando benefícios relacionados à autonomia e à flexibilidade na gestão da rotina, bem como os desafios associados à delimitação de fronteiras entre vida pessoal e profissional e à dificuldade de desconexão do trabalho (Rocha, 2023; Vaillant *et al.*, 2025; Venditti & Venditti, 2025).

Nesse contexto, surge a oportunidade para investigações empíricas que examinem, de forma integrada, como esse equilíbrio é vivenciado, considerando simultaneamente percepções, experiências, estratégias, contexto laboral e perspectivas futuras. Diante disso, este artigo objetiva investigar como profissionais atuantes no mercado de trabalho vivenciam o EVPP, articulando essas dimensões por meio de uma abordagem exploratória e descritiva de métodos mistos, com coleta de dados via questionário estruturado aplicado ao público-alvo.

Este estudo, ao evidenciar uma análise empírica integrada, contribui para ampliar a compreensão do EVPP como fenômeno experiencial e contextualizado, favorecendo o avanço das discussões teóricas e o desenvolvimento de evidências aplicáveis à gestão das organizações.

O presente artigo organiza-se em cinco seções: após esta introdução, seguem-se o referencial teórico, a metodologia, a análise dos resultados e, por fim, as conclusões e referências.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. Dimensões do trabalho

O trabalho assume papel central na vida do ser humano, constituindo-se como elemento fundamental para sua construção e desenvolvimento, ao mesmo tempo em que proporciona identidade social e viabiliza a realização de objetivos pessoais e profissionais.

Para além das funções econômicas, pessoais e sociais, o trabalho possui potencial para despertar motivação, satisfação e impulsionar um desempenho de qualidade (Souza & Correa, 2016). Hackman e Oldham (1975) explicam que isso ocorre quando há percepção de significado, entendimento da responsabilidade pelos resultados e conhecimento sobre os efeitos das atividades realizadas. No que tange ao significado, a equipe de pesquisadores nomeada *Meaning of Work International Research Team* (MOW, 1987) concebe três construtos principais: a centralidade do trabalho, que expressa a identificação e o nível de envolvimento; as normas sociais, relacionadas às obrigações e direitos; e os resultados valorizados, que correspondem aos objetivos buscados pelo indivíduo.

Considerando-se a dimensão motivacional do trabalho, Frank e Lewis (2004, p. 37) pontuam que “[...] não existe uma teoria unificada da motivação no trabalho que dê conta da ampla gama de comportamentos encontrados no ambiente de trabalho [...]”, ressaltando, contudo, que muitas abordagens teóricas ofereceram notórias contribuições para a compreensão da motivação das pessoas no trabalho. Entre elas, mencionam o grupo das teorias comportamentais (Skinner, 1953), o grupo das teorias das necessidades humanas (Maslow, 1954; McClelland, 1961; Herzberg, 1968) e o grupo das teorias cognitivas (Adams, 1963, 1965; Vroom, 1964; Locke, 1968, 1990; Hackman & Oldham, 1980).

Nesse cenário de multiplicidade de contribuições, Vergara (2009, p. 42) ressalta o caráter intrínseco da motivação ao afirmar: “Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não”. Para a autora, essa abordagem reforça que, embora as teorias ofereçam importantes referenciais, a motivação permanece como um processo pessoal e singular, diretamente relacionado às percepções e valores de cada indivíduo.

No exercício profissional, as pessoas são influenciadas por fatores intrínsecos, como autorrealização, reconhecimento e propósito, e por fatores extrínsecos, vinculados ao cenário organizacional, a exemplo de salários, ambiente e liderança. A interação entre essas dimensões molda o engajamento, a tomada de decisão e a construção da experiência laboral (Bowditch & Buono, 2016).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

À luz das vivências que emergem do campo profissional, oportuniza-se salientar que tais experiências contribuem significativamente para o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas, compondo uma trajetória que se desenha ao longo do tempo e permite a visualização da carreira como um processo contínuo.

Hall (2002) evidencia que a carreira possui diferentes dimensões de significação, podendo também ser entendida como experiência pessoal, que traduz como cada pessoa percebe e dá sentido à própria trajetória.

Outra dimensão expressiva do trabalho é o universo da vida profissional, o qual está associado à carga horária, ao desempenho e às exigências das funções, às relações interpessoais, às condições físicas e emocionais da rotina, às oportunidades de desenvolvimento e, entre outros fatores, aos objetivos de carreira. Por outro lado, há a vida pessoal, que envolve a família, interesses individuais diversos e a rede de amigos. A articulação entre essas duas esferas, profissional e pessoal, constitui objeto de estudo no próximo tópico.

1.2. Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

Os profissionais, na realidade contemporânea, em distintas esferas ocupacionais, valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o que se revela cada vez mais desafiador diante das crescentes exigências profissionais e organizacionais, somadas à pluralidade de papéis e responsabilidades assumidas fora do ambiente laboral.

A busca pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional tornou-se uma prioridade no cenário atual do trabalho. Segundo análises divulgadas pelo Fórum Econômico Mundial (World Economic Forum [WEF], n.d.), com base nos dados do relatório *Randstad Workmonitor* 2025, 83% dos trabalhadores, em nível global, afirmam que esse equilíbrio é importante, configurando-se como o principal fator motivador, superando a remuneração pela primeira vez em 22 anos de edições do estudo. Esse resultado demonstra que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional não é apenas uma questão individual, mas também uma demanda organizacional.

A temática do equilíbrio insere-se também no campo da responsabilidade social das organizações (Gołaszewska-Kaczan, 2015). Sobre essa interface, Pessôa (2009, p. 30) esclarece que:

> [...] a Responsabilidade Social não é somente a protecção do ambiente e o apoio a instituições de caridade ou causas sociais. É também o desenvolvimento de acções internas de sensibilização dos colaboradores para a preservação do ambiente, por exemplo, para o voluntariado ou para a adopção de políticas de Recursos Humanos que possibilitem um equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Complementando esse entendimento, Nogueira (2015) acrescenta que há práticas de gestão de recursos humanos voltadas ao bem-estar dos colaboradores, identificadas por Monteiro (2002, pp. 65–70, como citado em Nogueira, 2015, p. 7) como sendo: “recrutamento responsável; formação e aprendizagem contínua; equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar do colaborador; e segurança dos postos de trabalho e manutenção dos níveis de empregabilidade”.

No âmbito do conceito de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, entende-se, no dizer de Thrasher *et al.* (2022), que se trata de uma avaliação cognitiva individual, na qual a pessoa estabelece o nível de integração e harmonia entre suas múltiplas esferas de atuação social. Assim, o equilíbrio não significa ausência de conflitos, mas sim a forma como cada indivíduo percebe e organiza essas diferentes dimensões de sua vida.

Griffin e Moorhead (2016, p. 200) também reforçam a responsabilidade de caráter pessoal no equilíbrio, ao afirmarem que “as pessoas têm de decidir por si mesmas aquilo que valorizam e quais concessões que estão dispostas a fazer”.

As considerações de Kalliath e Brough (2008) são particularmente expressivas para a compreensão do conceito de EVPP. Os autores apontam, primeiramente, que se trata de uma percepção subjetiva, uma vez que cada pessoa organiza suas atividades profissionais e pessoais de acordo com suas próprias prioridades. Em seguida, assinalam que tais prioridades não são estáticas, mas se ajustam aos diferentes contextos e objetivos de vida ao longo do tempo, promovendo crescimento tanto no domínio laboral quanto no pessoal.

Assim, observa-se que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional configura-se como um constructo dinâmico e multifacetado, compreendido tanto como percepção subjetiva (Kalliath & Brough, 2008; Thrasher et al., 2022;) quanto como responsabilidade individual (Griffin & Moorhead, 2016), cuja operacionalização depende da articulação entre dimensões pessoais e profissionais.

Na sequência, serão abordados os desdobramentos da presença e da ausência do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e seus reflexos nas pessoas e nas organizações.

1.2.1. Desdobramentos do equilíbrio entre vida pessoal e profissional

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional tem assumido centralidade em função de sua repercussão no bem-estar individual e na sustentabilidade das organizações. Diante disso, instituições globais reforçam a relevância do tema. A WHO (2024), por exemplo, associa jornadas excessivas e conflitos entre as diferentes dimensões da vida ao aumento de distúrbios de saúde mental. Complementarmente, a ILO (2023) considera que a adequação da jornada

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

está diretamente associada à melhoria da qualidade de vida, ao aumento da produtividade e à redução do absenteísmo, configurando-se como uma estratégia benéfica às pessoas, bem como fundamental para as organizações.

Conforme apontam Griffin e Moorhead (2016), a inter-relação entre as esferas pessoal e profissional pode gerar estresse quando ocorrem incompatibilidades. Os autores classificam as consequências desse fenômeno em nível individual como sendo de natureza comportamental (abuso de substâncias e violência), psicológica (depressão e distúrbios do sono) e médica (cefaleias e cardiopatias).

Pelo prisma da vida pessoal, Pimenta *et al.* (2025) apontam que o equilíbrio entre as esferas pessoal e de trabalho é um dos fatores que contribui para mitigar os efeitos da Síndrome de Burnout. Sirgy e Lee (2018, p. 237) acrescentam que o equilíbrio "aumenta a satisfação com a vida, a satisfação conjugal, o desempenho familiar, a satisfação familiar, parental e com o lazer [...] reduz problemas de saúde, problemas cognitivos e conflitos familiares". O EVPP possibilita às pessoas dedicarem-se ao próprio bem-estar, às demandas de natureza familiar e, também, à saúde (Stepansky & França, 2008).

A literatura também sugere que a dinâmica do EVPP pode apresentar diferenças relacionadas ao gênero. Greenhaus (2008) observa que a ampliação da participação feminina no mercado de trabalho contribuiu para o aumento do interesse acadêmico pelos conflitos entre trabalho e família. Complementarmente, Garcia e Marcondes (2022) apontam que essa expressiva inserção feminina no cenário laboral trouxe à tona a complexidade de conciliar o tempo dedicado ao trabalho e as responsabilidades com a vida familiar, gerando tensões e conflitos para uma parcela cada vez maior de mulheres. Reis *et al.* (2024) consideram relevante reconhecer que o desafio de conciliar trabalho e família não se restringe somente às mulheres, mas também aos homens. Contudo, os papéis convencionais de gênero ainda influenciam a percepção social a respeito das obrigações familiares atribuídas às mulheres. A distribuição de responsabilidades profissionais, familiares e domésticas pode influenciar a forma como homens e mulheres vivenciam a dinâmica da conciliação da vida pessoal com o trabalho.

No âmbito organizacional, tais efeitos manifestam-se pela queda na performance e satisfação, e na elevação dos índices de rotatividade e absenteísmo.

A negligência em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional afeta indicadores como absenteísmo, *turnover*, produtividade, criatividade e inovação, somados à deterioração do relacionamento com clientes (Gołaszewska-Kaczan, 2015).

As organizações que implementam o programa de EVPP ganham por atrair, selecionar e reter os melhores profissionais, apresentando impactos tangíveis no aumento do engajamento

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

e da motivação dos colaboradores (Stepansky & França, 2008). De forma convergente, Snell *et al.* (2021) destacam que organizações que se flexibilizam para atender necessidades pessoais, estrategicamente, atraem e retêm profissionais de alto nível.

Os desdobramentos aqui apresentados indicam que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional revela-se como um elemento estratégico nas organizações contemporâneas e, simultaneamente, como uma dimensão significativa para as pessoas. Essa perspectiva dual de benefícios impulsiona tanto organizações quanto pessoas a se engajarem na melhoria do EVPP por meio da aplicação das práticas organizacionais e estratégias individuais, tema do próximo tópico.

1.2.2. Práticas organizacionais e estratégias individuais orientadas ao EVPP

Organizações competitivas, com o objetivo de atrair e reter profissionais de alto nível, percebem como vantagem adequar-se às demandas e circunstâncias individuais, oferecendo opções como trabalho remoto, horário flexível, creche, atendimento a idosos, trabalho em meio período, compartilhamento de trabalho, licença parental, assistência à adoção, envolvimento do cônjuge no plano de carreira e apoio para questões familiares (Snell *et al.*, 2021).

Sob a ótica de van de Pol e Hameleers (2024), a efetividade das práticas de equilíbrio requer o alinhamento com a cultura e os valores organizacionais. Os autores apresentam, como práticas, a autonomia na organização do trabalho no que se refere a horários flexíveis e ao trabalho remoto; a construção de um ambiente sustentado por uma cultura e por gestores que promovem e incentivam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional; e a inclusão do bem-estar na missão ou nos valores institucionais.

Van de Pol e Hameleers (2024) ressaltam a importância do alinhamento entre valores e expectativas, pontuando a necessidade do diálogo sobre objetivos pessoais de equilíbrio de vida pessoal e profissional, o apoio à gestão de recursos e à redução de conflitos entre obrigações profissionais e pessoais, assim como, a atuação de gestores que sirvam de exemplo e favoreçam o crescimento e a diversidade.

No que se refere às políticas, van de Pol e Hameleers (2024), mencionam a definição de limites para a jornada e a restrição do envio de e-mails fora do horário laboral, associadas à cultura de *feedback* com retornos constantes. Agregam-se a essas iniciativas programas voltados à promoção da saúde física e mental, à redução da carga de trabalho, com ou sem manutenção do salário, e iniciativas de promoção da igualdade de gênero e da diversidade, como creches e licenças parentais.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Quando o foco recai sobre estratégias de equilíbrio aplicadas pelas próprias pessoas, van de Pol e Hameleers (2024) apresentam como exemplos: buscar um trabalho que se alinhe aos valores, interesses, personalidade e competências; discernir discrepâncias entre as visões de vida e de trabalho; aceitar a imperfeição, no sentido de não buscar o equilíbrio perfeito todos os dias; definir prioridades claras; contar com suporte de outras pessoas, tanto em tarefas quanto no aspecto emocional; inserir pausas regulares no trabalho; promover a desconexão de dispositivos digitais; praticar exercícios físicos; e dedicar-se a *hobbies*.

Observa-se que as práticas individuais e organizacionais de EVPP constituem dimensões paralelas e complementares, cuja integração requer o compromisso de ambas as partes, pessoas e organizações, para obtenção de resultados efetivos e sustentáveis.

Apresentadas as bases teóricas que sustentam a compreensão do fenômeno, a seção seguinte descreve a metodologia de pesquisa empregada no estudo.

2. METODOLOGIA

Para o objetivo de investigar como profissionais atuantes no mercado de trabalho vivenciam o EVPP, este estudo pautou-se na articulação entre percepções, experiências, estratégias, contexto laboral e perspectivas futuras. Adotou-se uma abordagem de métodos mistos, combinando técnicas quantitativas e qualitativas que permite maior abrangência de informações (Fonseca, 2002).

A pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, fundamentando-se na necessidade de ampliar conhecimentos e oferecer novas visões sobre o fenômeno investigado (Nunes *et al.*, 2016; Oliveira, 2011).

Para operacionalizar a investigação, estabeleceram-se três objetivos específicos: (i) identificar a importância atribuída ao EVPP e sua influência nas decisões de carreira; (ii) mapear estratégias individuais e práticas organizacionais relacionadas ao tema; e (iii) investigar expectativas futuras dos profissionais em relação à conciliação entre as esferas pessoal e laboral.

2.1. Instrumento e Procedimentos de Coleta

O desenvolvimento do trabalho iniciou-se com pesquisa bibliográfica para fundamentar o objeto de pesquisa e atualizar o conhecimento (Sousa *et al.*, 2021). Na sequência, realizou-se a pesquisa de campo com a aplicação de questionário estruturado na plataforma *Google Forms,* visando ao levantamento de informações sobre a realidade investigada (Chaer *et al.*, 2011).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

O instrumento contou com 12 questões consonantes aos objetivos do estudo, abrangendo variáveis nominais (2), escala de Likert (1), formato dicotômico (2) e escala ordinal (5). Adicionalmente, duas questões de múltipla escolha com a opção 'outro' permitiram a coleta de dados qualitativos complementares. Optou-se por uma escala de Likert de quatro pontos, excluindo o ponto neutro para estimular respostas mais definidas e dados consistentes, decisão fundamentada na necessidade da pesquisa (Lucian & Dornelas, 2015). O questionário foi configurado com respostas obrigatórias, não havendo ocorrência de dados ausentes na amostra.

Para assegurar a validade dos dados, empregou-se a técnica de lógica de salto (*skip logic*) no direcionamento dos participantes (Norman, 2001). Previamente à aplicação formal do questionário, realizou-se um teste-piloto com três participantes, assegurando a clareza das questões e a plena compreensibilidade do instrumento.

2.2. Amostra da pesquisa

A coleta definitiva ocorreu entre 02 e 16 de fevereiro de 2026, com uma amostra não probabilística por conveniência, recrutada via *WhatsApp* a partir da rede de contatos vinculada a este levantamento. O foco enfatizou profissionais do setor privado, dada sua representatividade no mercado. Dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) indicam que o setor reuniu 44.686.614 vínculos em 2024, equivalentes a 78,2% dos empregos formais no país (Ministério do Trabalho e Emprego [MTE], 2025). As demandas desse setor tornam o EVPP um desafio crítico pela alta competitividade e pressões por desempenho (Abelha *et al.*, 2018).

A participação foi voluntária e condicionada à aceitação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo-se anonimato e confidencialidade. Dos 100 convidados iniciais, a amostra consolidou-se em 99 respondentes que formalizaram o consentimento, sendo os dados utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

2.3. Tratamento e análise dos dados

Para o tratamento e análise dos dados, adotou-se uma lógica integrada com o auxílio do *software Microsoft Excel*. As questões fechadas foram submetidas à análise estatística descritiva, por meio da apuração de frequências e percentuais, permitindo a caracterização da amostra e a identificação de tendências quantitativas. Paralelamente, as respostas abertas provenientes da opção 'outro' foram examinadas por meio de uma abordagem qualitativa, buscando identificar percepções não contempladas nas opções pré-definidas. Essa articulação entre os dados quantitativos e qualitativos possibilitou complementar a compreensão do

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

fenômeno, oferecendo uma visão mais ampla e contextualizada das experiências dos profissionais em relação ao EVPP.

Com base nesses procedimentos, desenvolveu-se a análise dos resultados apresentada na seção seguinte, relacionando os dados coletados aos objetivos propostos neste estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados, orientada pela perspectiva exploratória e descritiva, buscou evidenciar os principais aspectos observados no conjunto de dados, destacando elementos que contribuem para a compreensão do fenômeno estudado, utilizando uma amostra com 99 respondentes.

O primeiro bloco do questionário, composto por quatro questões, delineou o perfil sociodemográfico e profissional dos participantes.

A Questão 1 investigou o gênero dos respondentes, observando-se uma distribuição equilibrada: 50,5% (*n* = 50) são do sexo masculino e 49,5% (*n* = 49) do sexo feminino. Nenhum participante assinalou a opção ‘prefiro não dizer’. Essa composição viabilizou análises que contemplaram as percepções de ambos os gêneros, sem distorções relevantes de representatividade.

Quanto à faixa etária, a Questão 2 verificou a predominância de profissionais entre 30 e 45 anos, correspondendo a 78,8% (*n* = 78). Os participantes com 46 anos ou mais representaram 12,1% (*n* = 12), enquanto o grupo de até 30 anos totalizou 9,1% (*n* = 9). Esse perfil concentrou a maior parte da amostra em uma fase da vida profissional frequentemente associada ao desenvolvimento ou à consolidação da carreira e à coexistência de múltiplas responsabilidades pessoais e profissionais. Tal composição torna especialmente pertinente a investigação do EVPP no contexto estudado.

No que se refere ao tempo de experiência profissional, a Questão 3 demonstrou maturidade da amostra no mercado de trabalho: 81,8% (*n* = 81) possuem mais de 10 anos de atuação. Aqueles com experiência entre 5 e 10 anos somaram 14,1% (*n* = 14), e apenas 4,0% (*n* = 4) possuem até 5 anos de carreira. Essa senioridade sugere que os dados coletados refletem percepções de profissionais com vivência em contextos organizacionais.

Por fim, a Questão 4 revelou o perfil de formação acadêmica dos participantes, observando-se predominância de pós-graduação lato sensu (66,7%; *n* = 66). Os participantes com formação superior (bacharelado, licenciatura ou tecnólogo) corresponderam a 23,2% (*n* = 23), seguidos por mestres (7,1%; *n* = 7) e doutores (3,0%; *n* = 3).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Em linhas gerais, os dados demonstram que a amostra foi composta majoritariamente por profissionais com considerável experiência no mercado de trabalho e elevado nível de escolaridade.

O segundo bloco do questionário, composto por 6 questões, revela a dimensão de análise da Vida Pessoal e Profissional.

A Questão 5 abordou se o equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional é uma prioridade para os respondentes. Os resultados indicam que o tema é reconhecido como prioritário, com 97,98% (*n* = 97) dos participantes manifestando concordância. Desse total, 60,6% (*n* = 60) assinalaram “concordo totalmente” e 37,4% (*n* = 37) optaram por “concordo”, evidenciando a centralidade atribuída a esse aspecto na vida dos profissionais investigados. A discordância foi residual, representando apenas 2,02% (*n* = 2) da amostra, não havendo registros para a opção “discordo totalmente”. Esses achados convergem com análises recentes apresentadas pelo Fórum Econômico Mundial, que apontam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional como prioridade crescente no cenário global do trabalho.

Por outro lado, a análise das respostas sob a perspectiva de gênero, observada na Tabela 1, revela diferenças comportamentais entre os grupos. Na opção “concordo totalmente”, a concentração é maior entre as mulheres (65,3%; *n* = 32) em comparação aos homens (56,0%; *n* = 28). Embora o tamanho da amostra não permita inferências estatísticas abrangentes, o resultado dialoga com a literatura ao evidenciar que o desafio do EVPP gera tensões para a maior parte das mulheres, podendo justificar a centralidade e a relevância atribuídas ao tema por esse público (Garcia & Marcondes, 2022).

Tabela 1. Priorização do EVPP por gênero

Alternativas	Feminino		Masculino		Total	
	(*n*)	(%)	(*n*)	(%)	(*n*)	(%)
Concordo totalmente	32	65,3	28	56,0	60	60,6
Concordo	16	32,7	21	42,0	37	37,4
Discordo	1	2,0	1	2,0	2	2,0
Total	49	100,0	50	100,0	99	100,0

Nota. N = 99. Valores percentuais arredondados para uma casa decimal.
Não houve registros para a opção 'Discordo totalmente'.
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A Questão 6 buscou identificar se a prioridade atribuída ao equilíbrio se traduz em ações práticas, como troca de área, redução de jornada ou mudança de empresa. Os resultados

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

sinalizaram que a busca pelo equilíbrio exerce influência significativa na jornada profissional dos respondentes, uma vez que 67,7% (*n* = 67) afirmaram já ter realizado mudanças na carreira em função de demandas pessoais. Esse dado evidencia que o equilíbrio não se restringe a uma prioridade declarada, mas se materializa em decisões profissionais. Em contraste, 32,3% (*n* = 32) dos respondentes não relataram mudanças. A análise desse grupo sugere uma pluralidade de fatores, como a priorização momentânea de objetivos profissionais, a ausência de necessidade de ajustes ou a adoção de estratégias de conciliação entre vida pessoal e profissional. Esses achados alinham-se às considerações de Kalliath e Brough (2008) e de Thrasher *et al.* (2022), ao reforçarem a natureza subjetiva e dinâmica do equilíbrio, cujas prioridades e decisões tendem a ser ajustadas conforme os contextos e os objetivos de vida ao longo do tempo.

A análise dos dados estratificados por gênero, visualizada na Tabela 2, revela que, apesar da proximidade dos percentuais, observa-se discreta predominância do grupo feminino, pois 71,4% ($n = 35$) das mulheres responderam que sim, enquanto entre os homens esse índice foi de 64,0% ($n = 32$). Os dados indicam que, além de apresentarem maior concentração na priorização máxima do tema, conforme evidenciado pelas respostas "concordo totalmente" na Questão 5, o grupo feminino também relata, em termos percentuais, uma maior frequência de mudanças já implementadas em prol desse equilíbrio.

Tabela 2. Iniciativas de movimentação na carreira voltadas ao EVPP por gênero

Alternativas	Feminino		Masculino		Total	
	(*n*)	(%)	(*n*)	(%)	(*n*)	(%)
Sim	35	71,4	32	64,0	67	67,7
Não	14	28,6	18	36,0	32	32,2
Total	49	100,0	50	100,0	99	100,0

Nota. N = 99. Valores percentuais arredondados para uma casa decimal.
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A discreta diferença entre os gêneros no que diz respeito às movimentações de carreira em função do EVPP corrobora a consideração de Reis *et al.* (2024), no sentido de que esse equilíbrio representa um desafio tanto para as mulheres quanto para os homens. Ou seja, ambos os grupos, conforme evidenciado nesta amostra, estão propensos a operacionalizar mudanças na trajetória profissional em prol do EVPP.

A Questão 7 investigou a frequência com que os participantes conseguem equilibrar de forma satisfatória suas demandas profissionais e pessoais. Os resultados indicaram que 53,5% (*n* = 53) relatam alcançar esse equilíbrio frequentemente, enquanto 40,4% (*n* = 40) afirmam

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

consegui-lo apenas “às vezes”. Uma parcela reduzida declarou “sempre” conseguir (5,1%; *n* = 5), e apenas 1% (*n* = 1) assinalou nunca o alcançar.

A predominância das respostas “frequentemente” e “às vezes” sugere que o equilíbrio, embora valorizado, não é um estado permanente, reforçando o caráter processual e contextual do EVPP, cuja vivência oscila conforme as circunstâncias (Kalliath & Brough, 2008). Essa oscilação demonstra que o alcance do equilíbrio é um esforço contínuo e não uma conquista definitiva. Tal constatação assume relevância pois, enquanto a presença do EVPP beneficia as esferas pessoal e familiar, sua ausência acarreta prejuízos psicofísicos e estresse (Griffin & Moorhead, 2016; Sirgy & Lee, 2018; WHO, 2024). Assim, é plausível que a consciência desses benefícios e riscos atue como fator motivador da busca contínua pelo equilíbrio.

Analisando a frequência por gênero, a partir dos dados estratificados na Tabela 3, observa-se uma disparidade na distribuição das respostas. Nota-se que a categoria “frequentemente” foi assinalada por 66,0% dos homens ($n = 33$), enquanto entre as mulheres esse índice foi de 40,8% ($n = 20$). Em contrapartida, ao avaliar as respostas que denotam menor regularidade, a categoria “às vezes” concentrou 53,1% das respondentes do gênero feminino ($n = 26$), ante 28,0% do grupo masculino ($n = 14$).

Tabela 3. Frequência do EVPP por gênero

Alternativas	Feminino		Masculino		Total	
	(*n*)	(%)	(*n*)	(%)	(*n*)	(%)
Sempre	2	4,1	3	6,0	5	5,1
Frequentemente	20	40,8	33	66,0	53	53,5
Às vezes	26	53,1	14	28,0	40	40,4
Nunca	1	2,0	0	0,0	1	1,0
Total	49	100,0	50	100,0	99	100,0

Nota. N = 99. Valores percentuais arredondados para uma casa decimal.
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Esse panorama, ainda que os dados não sustentem generalizações estatísticas, evidencia que o desafio da conciliação do EVPP opera de forma mais complexa entre o público feminino. Esse cenário encontra estrito respaldo em Garcia e Marcondes (2022), ao apontarem maior complexidade para as mulheres na articulação entre o tempo dedicado ao trabalho e as responsabilidades familiares.

A Questão 8, de múltipla escolha, solicitou que os respondentes indicassem estratégias individuais adotadas para o EVPP. As dez categorias de resposta, definidas a partir da literatura, visaram à representação empírica das estratégias individuais no contexto investigado. A Tabela

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

4 apresenta as estratégias em ordem decrescente de frequência, permitindo identificar as predominantes e as de caráter residual.

Tabela 4. Estratégias Individuais para Manter o Equilíbrio Entre Vida Pessoal e Profissional

Estratégia individual	Frequência (n)	Percentual (%)
Exercícios físicos	73	73,7
Aceitar que o equilíbrio não é perfeito todos os dias	72	72,7
Trabalho alinhado a valores, interesses, personalidade e competências	55	55,6
Definir prioridades claras	51	51,5
Hobbies	46	46,5
Apoio de outras pessoas (tarefas e emocional)	44	44,4
Reconhecer divergências	33	33,3
Pausas regulares no trabalho	27	27,3
Desconexão de dispositivos digitais	22	22,2
Não adoto nenhuma estratégia	3	3,0

Nota. N = 99. Questão de múltipla escolha, os percentuais não totalizam 100%.
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise das estratégias individuais evidenciou a predominância de práticas voltadas ao bem-estar físico e à regulação subjetiva das expectativas. Destacaram-se os exercícios físicos (73,7%) e a aceitação de que o equilíbrio não é plenamente estável (72,7%), configurando-se como os recursos mais recorrentes na busca pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A elevada aceitação da não plenitude do equilíbrio sugere que os participantes reconheceram o caráter dinâmico e imperfeito dessa relação, caracterizando uma estratégia de ajustamento cognitivo frente às tensões entre trabalho e vida pessoal (Kalliath & Brough, 2008).

Em seguida, observou-se a relevância de estratégias de alinhamento e organização da trajetória profissional, como ter um trabalho coerente com valores, interesses, personalidade e competências (55,6%) e definir prioridades claras (51,5%). Nesse mesmo eixo, inseriram-se práticas de autorregulação voltadas ao monitoramento das tensões, como reconhecer divergências entre objetivos pessoais e profissionais (33,3%) e adotar pausas regulares no trabalho (27,3%). Esses dados indicaram que o equilíbrio também resulta de decisões estruturais e posicionamentos frente às demandas laborais.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A prática de *hobbies* (46,5%) e o apoio de outras pessoas (44,4%) reforçaram a dimensão recreativa e relacional do fenômeno, enquanto a menor adesão à desconexão de dispositivos (22,2%) sugeriu desafios na delimitação de fronteiras especialmente em contextos marcados pela conectividade constante. Por fim, uma parcela residual (3%) afirmou não adotar estratégias, o que pode indicar ausência de intencionalidade ou limitações para implementar práticas pessoais.

A opção “Outro” permitiu o registro de estratégias adicionais, expressas pelos próprios participantes, a saber: “trabalho voluntário com animais em situação de rua”; “limitação de horas extras”; “me proibi de trabalhar aos finais de semana, mesmo que para isso tenha que trabalhar um pouco mais durante a semana”; “definir plano de vida e profissional com objetivos claros de curto, médio e longo prazo”; e “entender que trabalhar é como respirar, ou seja, necessário”. Ainda que mencionadas de forma pontual (1% cada), essas manifestações contribuíram para a compreensão do EVPP ao evidenciarem dimensões autorregulatórias, éticas, sociais e existenciais na construção do equilíbrio.

De modo geral, os resultados indicaram que o EVPP é construído a partir da combinação entre práticas de autocuidado, ajustes cognitivos e decisões estruturais pessoais. As estratégias adotadas evidenciam uma postura ativa dos participantes na gestão do equilíbrio, em consonância com a perspectiva de responsabilidade de caráter pessoal proposta por Griffin e Moorhead (2016).

A Questão 9 investigou a percepção dos participantes acerca da responsabilidade pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Os resultados indicaram que 54,5% (n = 54) entenderam essa responsabilidade como compartilhada entre organizações e profissionais, 44,4% (n = 44) a atribuíram exclusivamente à pessoa e apenas 1% (n = 1) à empresa. Essa predominância da corresponsabilidade sugere o reconhecimento de que o EVPP integra iniciativas organizacionais e estratégias individuais, ao passo que a expressiva atribuição à própria pessoa reforça o protagonismo pessoal na gestão do equilíbrio, em sintonia com a visão de que sua construção envolve avaliação, escolhas e ações do próprio indivíduo (Griffin & Moorhead, 2016; Kalliath & Brough, 2008; Thrasher *et al.*, 2022).

A Questão 10 investigou se as organizações dos participantes possuem práticas voltadas ao EVPP. Entre os respondentes, 57,6% (n = 57) afirmaram reconhecer a existência dessas práticas, enquanto 42,4% (n = 42) não as identificaram. Embora a maioria perceba esforços das empresas, a parcela que não identifica suporte estruturado permanece significativa.

Considerando que a literatura associa a adoção de práticas formais de equilíbrio a indicadores positivos e à responsabilidade social corporativa, essa lacuna pode indicar um

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

desalinhamento entre as práticas organizacionais e os resultados pretendidos em termos de bem-estar e desempenho (Gołaszewska-Kaczan, 2015; Pessôa, 2009; Sirgy & Lee, 2018).

Para assegurar a consistência dos dados, aplicou-se a lógica de salto, de modo que apenas os participantes que reconheceram a existência de práticas organizacionais voltadas ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional foram direcionados à questão subsequente.

O terceiro bloco do questionário, composto pela Questão 11, contemplou a dimensão de análise referente às práticas organizacionais voltadas ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Esta questão, de múltipla escolha, foi respondida por 57 participantes e contemplou 22 (vinte e duas) alternativas, incluindo a opção aberta "outro". As alternativas foram estruturadas com base no levantamento teórico, buscando traduzir em indicadores observáveis as diferentes iniciativas adotadas pelas organizações para promoção do equilíbrio, apresentadas na Tabela 5 em ordem decrescente de frequência.

Tabela 5. Práticas Organizacionais voltadas ao Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional

Prática Organizacional	Frequência (n)	Percentual (%)
Horários de trabalho flexíveis	33	57,9
Trabalho remoto	27	47,4
Limites claros de jornada	21	36,8
Cultura de feedback (dar e receber retorno contínuo)	21	36,8
Ambiente de trabalho de apoio (gestores e cultura que promovem e incentivam EVPP)	19	33,3
Programas de saúde mental	19	33,3
Gestores que dão bom exemplo e facilitam e incentivam crescimento e diversidade	18	31,6
Programas de saúde física	17	29,8
Bem-estar declarado na missão ou valores organizacionais	15	26,3
Licenças parentais	14	24,6
Restrição de e-mails/mensagens fora do horário	13	22,8
Trabalho em meio período	8	14,0
Compartilhamento de trabalho	8	14,0
Assistência para problemas familiares	8	14,0
Diálogo sobre objetivos individuais de EVPP	6	10,5

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Apoio para gerenciar recursos e reduzir conflitos entre obrigações profissionais e pessoais	6	10,5
Creches organizacionais	6	10,5
Redução da jornada com manutenção salarial	2	3,5
Envolvimento do cônjuge no plano de carreira	2	3,5
Redução da jornada sem manutenção salarial	1	1,8
Assistência à adoção	0	0
Assistência a idosos	0	0

Nota. N = 99. Questão de múltipla escolha, os percentuais não totalizam 100%.
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

De modo geral, os resultados revelaram que as práticas mais frequentemente percebidas concentraram-se em formas de flexibilização do trabalho e organização da jornada, evidenciando a predominância de mecanismos operacionais que favorecem o controle pessoal sobre a organização da jornada e a realização das atividades. Destacaram-se os horários de trabalho flexíveis (57,9%) e o trabalho remoto (47,4%), seguidos pela definição de limites claros de jornada (36,8%) e a restrição de e-mails fora do horário laboral (22,8%).

Também se sobressaíram as práticas relacionadas ao clima organizacional e à atuação da liderança, como a cultura de feedback (36,8%), a percepção de um ambiente de trabalho de apoio ao EVPP (33,3%) e gestores que atuam como facilitadores do crescimento, da diversidade e do equilíbrio (31,6%). Esses resultados sugerem que a promoção do EVPP não depende apenas de políticas formais, mas também de aspectos culturais e comportamentais da gestão que permeiam as relações de trabalho e a atuação das lideranças.

Observou-se, ainda, que os programas de saúde mental (33,3%) e física (29,8%) tiveram ocorrência perceptível, mas não consolidada, enquanto o bem-estar incorporado à missão organizacional (26,3%) possuiu menor incidência, sinalizando uma lacuna na composição e formalização de valores orientados ao equilíbrio na estrutura da cultura organizacional.

As iniciativas que implicam mudanças estruturais na carga de trabalho, como o trabalho em meio período (14%), o compartilhamento de trabalho (14%) e a redução da jornada com manutenção salarial (3,5%) ou sem manutenção salarial (1,8%), apareceram com incidência reduzida. Esse resultado sugeriu que medidas que alteram de forma mais profunda o tempo efetivamente dedicado ao trabalho são adotadas de forma limitada, possivelmente em razão de custos adicionais, impactos na produtividade, resistência cultural e também pela necessidade de adequações legais e regulatórias. Em diversos contextos, legislações trabalhistas e convenções

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

coletivas impõem restrições ou exigem ajustes contratuais específicos, o que pode limitar a disseminação dessas práticas de forma mais abrangente.

No que se refere às práticas voltadas ao diálogo sobre objetivos individuais de EVPP (10,5%) e ao apoio para gerenciar recursos e reduzir conflitos entre obrigações profissionais e pessoais (10,5%), os dados evidenciaram um movimento ainda pouco expressivo das organizações em direção à personalização das ações de apoio ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

As baixas incidências de práticas como licença parental (24,6%), assistência para problemas familiares (14%), creches (10,5%) e envolvimento do cônjuge no plano de carreira (3,5%), somadas à ausência de apoio à adoção e aos cuidados com idosos (0%), mostraram que a integração formal entre as esferas profissional e familiar permanece pouco explorada pelas organizações representadas na amostra. Esse cenário sugere oportunidades para ampliar o suporte às demandas familiares no contexto organizacional, tornando as ações de apoio ao EVPP mais abrangentes.

A questão disponibilizou a opção “Outro” para o registro de práticas adicionais, não contempladas previamente. As contribuições espontâneas mencionadas pelos participantes foram transcritas conforme declaradas, a saber: “Uso de banco de horas”; “Não trabalhar aos finais de semana”; “Gestão sem microgerenciamento”; “Aqui não há prática nenhuma para isso, apenas aceitam o que é imposto pelo próprio funcionário; “Depende muito de cada gestor, a empresa ela busca resultado, os gestores mais humanos, entendem sobre a necessidade de ser flexível, infelizmente não são todos!”. Esses relatos ampliaram o escopo das práticas aplicadas pelas organizações, como também, alertaram para a compreensão de que práticas organizacionais aplicadas ao equilíbrio são dependentes da atuação dos líderes.

Em síntese, no contexto analisado, os resultados evidenciaram que as organizações tendem a priorizar a flexibilização do trabalho e a organização da jornada. Ocuparam posição significativa nos achados, o clima organizacional e a atuação da liderança, enquanto as iniciativas de saúde física e mental e a incorporação do bem-estar à missão organizacional configuraram ocorrências perceptíveis, porém não predominantes. Por fim, demonstraram-se menos disseminadas as práticas que implicam mudanças estruturais na carga de trabalho, o suporte familiar abrangente e as ações personalizadas de suporte para o EVPP das pessoas.

O quarto e último bloco do questionário, composto pela Questão 12, contemplou a dimensão de análise referente à perspectiva pessoal sobre o EVPP nos próximos anos. A questão convidou os participantes a projetarem suas expectativas quanto à possibilidade de conciliar as demandas da vida pessoal e profissional em um horizonte de três anos.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Os dados apresentaram um quadro de percepções heterogêneas. Observou-se predominância de expectativas negativas, uma vez que 40,4% (*n* = 40) dos participantes acreditam que a conciliação será mais difícil e 5,1% (*n* = 5) posicionaram-se na alternativa “muito mais difícil”, evidenciando a prevalência da expectativa de intensificação das dificuldades (45,6%).

Em contrapartida, 34,3% da amostra projeta maior facilidade para conciliar vida pessoal e profissional, evidenciando a coexistência de expectativas otimistas e pessimistas quanto ao futuro. Um cenário de estabilidade foi previsto por 20,2% dos participantes, que não vislumbram mudanças no período mencionado. Embora parte da amostra projete melhora, nenhum respondente considerou que essa conciliação será "muito mais fácil" nos próximos três anos. Em conjunto, os resultados evidenciaram percepções prospectivas marcadas pela diversidade de expectativas quanto ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A fim de aprofundar a compreensão das expectativas dos participantes, realizou-se o cruzamento entre a frequência atual de conciliação e a percepção quanto à possibilidade de equilíbrio nos próximos três anos (Tabela 6).

Tabela 6. Cruzamento entre Frequência Atual e Expectativa Prospectiva de Equilíbrio

	de Futuro Perspectiva				
Frequência	Muito mais difícil (n)	Mais difícil (n)	Sem mudanças (n)	Mais fácil (n)	Total (n)
Sempre	0	1	1	3	5
Frequentemente	1	19	11	22	53
Às vezes	4	19	8	9	40
Nunca	0	1	0	0	1
Total	5	40	20	34	99

Nota. N = 99. A categoria "Muito mais fácil" obteve frequência zero (*f* = 0) e foi suprimida da tabela por concisão, conforme detalhado na análise textual.
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

O cruzamento entre a experiência atual e as projeções futuras evidenciou que, entre os participantes que relataram conseguir o EVPP às vezes, predominou uma percepção pessimista (muito mais difícil e mais difícil) quanto ao futuro, com 57,5% (*n* = 23) acreditando que será mais difícil conciliar as demandas, enquanto 22,5% (*n* = 9) previram melhoria e 20% (*n* = 8) não anteviram mudanças.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Entre aqueles que afirmaram conseguir equilíbrio frequentemente, observou-se uma distribuição relativamente equilibrada das expectativas futuras, com leve predominância da expectativa de que a conciliação será mais fácil (41,5%; *n* = 22), seguida da projeção de maior dificuldade (37,7%; *n* = 20) e da manutenção das condições atuais (20,8%; *n* = 11).

Os participantes que relataram conseguir sempre manter o equilíbrio apresentaram expectativa predominantemente positiva, sendo que 60% (*n* = 3) projetaram que a conciliação será mais fácil nos próximos anos. O único respondente que declarou nunca conseguir equilibrar as demandas manifestou expectativa de maior dificuldade futura, resultado que deve ser interpretado com cautela em razão do reduzido número de casos.

Observou-se um gradiente crescente nas expectativas positivas em relação ao futuro, passando de 22,5% entre aqueles que relataram conseguir equilíbrio apenas às vezes para 41,5% entre os que o alcançam frequentemente e 60% entre aqueles que afirmaram conseguir-lo sempre.

Os resultados indicaram que a percepção futura de equilíbrio se associa à experiência presente: participantes que relataram maior regularidade na conciliação entre vida pessoal e profissional tendem a projetar cenários mais favoráveis, enquanto aqueles que vivenciam esse equilíbrio de forma menos frequente demonstram expectativas mais pessimistas em relação ao futuro.

Esses achados corroboram a concepção do EVPP como percepção subjetiva e contextual, segundo a qual o equilíbrio depende das circunstâncias e da interpretação individual (Kalliath & Brough, 2008; Thrasher *et al.*, 2022). Assim, a projeção futura é construída a partir da vivência atual, reforçando o caráter subjetivo, contextual e experiencial do construto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo investigou a vivência do equilíbrio entre vida pessoal e profissional (EVPP) a partir da perspectiva de profissionais atuantes no mercado. A literatura demonstra a crescente relevância do tema em razão de sua influência sobre as pessoas e os resultados organizacionais. Desenvolvida com delineamento exploratório e descritivo, a investigação foi estruturada em objetivos específicos que articularam percepções, experiências, estratégias individuais, contexto laboral e perspectivas futuras.

Os resultados revelaram que o equilíbrio é reconhecido como prioridade pelos participantes, o que pode estar relacionado às consequências associadas à presença ou ausência desse equilíbrio, apresentadas na literatura em termos psicológicos, comportamentais

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

e físicos. Entretanto, o equilíbrio não se apresentou como um estado permanente, mas como uma experiência variável ao longo do tempo, reforçando o caráter situacional do fenômeno, no qual ajustes são realizados continuamente em função dos diferentes contextos, demandas e objetivos de vida.

Evidenciou-se, ainda, que a busca por conciliar vida pessoal e profissional influencia decisões concretas de carreira, com mudanças motivadas por demandas pessoais, demonstrando que essa conciliação transcende o plano das preferências e pode reconfigurar trajetórias de trabalho. Essa compreensão é reforçada pelo fato de parcela expressiva dos participantes atribuir a si mesma a responsabilidade por promover ajustes entre as diferentes esferas da vida. Esses resultados sugerem que as pessoas tendem a assumir papel ativo na construção desse equilíbrio, reforçando o enfoque da responsabilidade de caráter pessoal identificada no levantamento teórico.

De forma complementar, as análises por gênero evidenciaram nuances na forma como essa dinâmica se manifesta. As mulheres apresentaram maior representatividade na priorização do equilíbrio e maior incidência de movimentos profissionais motivados por demandas pessoais. Esse conjunto de evidências, no contexto investigado, sugere, ainda que de forma sutil, uma tendência de maior protagonismo feminino na busca pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Ao mesmo tempo, registraram menor frequência percebida de alcance satisfatório desse equilíbrio, aspecto que pode estar associado à permanência de padrões sociais que ainda concentram sobre as mulheres parcela significativa das responsabilidades familiares, tornando mais desafiadora a construção do equilíbrio entre as diferentes esferas da vida.

No que tange às estratégias individuais, verificou-se a predominância de ações voltadas ao autocuidado, à regulação cognitiva e à estruturação do cotidiano profissional. Esse panorama evidencia movimentos concretos por parte das pessoas em direção à gestão ativa do equilíbrio, demonstrando que a conciliação entre as esferas da vida não ocorre ao acaso, mas resulta de comportamentos intencionais e de um esforço deliberado de agência pessoal.

No plano organizacional, observou-se que os esforços se concentraram predominantemente na flexibilização espacial e temporal, como trabalho remoto e horários flexíveis. Contudo, medidas de suporte às demandas pessoais e familiares e iniciativas voltadas à reconfiguração da carga laboral mostraram-se menos disseminadas, sinalizando uma oportunidade para que as organizações revisitem a abrangência de suas estratégias de apoio ao equilíbrio. Tal reflexão torna-se particularmente relevante diante das evidências apresentadas pela literatura acerca dos benefícios organizacionais associados ao EVPP, como atração e

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

retenção de talentos, aumento do engajamento e melhoria de indicadores relacionados ao desempenho organizacional.

Em conjunto, os dados referentes às estratégias individuais e às práticas organizacionais indicaram movimentos de ambas as partes em prol do equilíbrio. Essa configuração mostrou-se compatível com a percepção predominante dos participantes, para os quais o EVPP constitui uma responsabilidade compartilhada entre ambos.

As expectativas futuras revelaram-se condicionadas à vivência presente: enquanto a amostra geral sinalizou tendências pessimistas, os participantes com maior regularidade no equilíbrio projetaram cenários mais favoráveis. Na presente amostra, essa associação evidenciou que as projeções acerca do EVPP são influenciadas pela experiência atual dos indivíduos, reforçando sua natureza subjetiva, contextual e experiencial.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui ao oferecer uma análise empírica integrada do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ampliando a compreensão do fenômeno ao evidenciar sua natureza subjetiva, contextual e dinâmica. Os resultados reforçam que o equilíbrio não se configura como um estado permanente, mas como um processo contínuo de ajustes entre demandas, recursos e prioridades, construído pela interação entre fatores individuais e organizacionais.

No âmbito prático e organizacional, os resultados fornecem subsídios para que organizações analisem suas estratégias de apoio ao equilíbrio, especialmente no que se refere a proporcionar maior abrangência de iniciativas para além da flexibilização espacial e temporal. Os achados reconhecem o EVPP como elemento associado à sustentabilidade organizacional, reforçando sua relevância como tema que se insere no campo da responsabilidade social das organizações.

Entre as limitações deste estudo, destacam-se a utilização de amostra não probabilística por conveniência e a ausência de análises estratificadas, fatores que restringem a generalização dos resultados. Como agenda para pesquisas futuras, sugerem-se investigações com maior amplitude e diversidade amostral, contemplando recortes como gênero, setor econômico, faixa etária e diferentes contextos profissionais, de modo a ampliar o conhecimento sobre a vivência do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

O aprofundamento do conhecimento sobre a dinâmica do equilíbrio entre vida pessoal e profissional mostra-se fundamental para o avanço científico acerca do fenômeno e para orientar práticas organizacionais e decisões individuais mais alinhadas às transformações do mundo do trabalho contemporâneo.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REFERÊNCIAS

Abelha, D. M., Carneiro, P. C. C., & Cavazotte, F. S. C. N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, *20*(4), 516–532. https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949

Andrade, C. (2017). Percepções dos colaboradores sobre as medidas organizacionais de conciliação da vida profissional e familiar. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, *4*(3), 46–63. https://www.redalyc.org/pdf/7437/743781471004.pdf

Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2016). *Elementos de comportamento organizacional* (Ed. revisada). Cengage Learning.

Chaer, G., Diniz, R. P., & Ribeiro, E. A. (2011). A técnica do questionário na pesquisa educacional. *Revista Evidência*, *7*(7), 251–266.

Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica* [Apostila]. Universidade Estadual do Ceará.

Frank, S. A., & Lewis, G. B. (2004). Government employees: Working hard or hardly working? *American Review of Public Administration, 34*(1), 36–51. https://doi.org/10.1177/0275074003258823

Garcia, B. C., & Marcondes, G. S. (2022). As desigualdades da reprodução: Homens e mulheres no trabalho doméstico não remunerado. *R. bras. Est. Pop.*, *39*, 1–20, Artigo e0204. https://doi.org/10.20947/S0102-3098a0204

Gołaszewska-Kaczan, U. (2015). Actions for promoting work life-balance as an element of corporate social responsibility. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 387,* 54–65. https://doi.org/10.15611/pn.2015.387.05

Greenhaus, J. H. (2008). Innovations in the study of the work-family interface: Introduction to the Special Section. *Journal of occupational & organizational psychology*, *81*(3). https://doi.org/10.1348/096317908X332135

Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2016). *Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações* (1ª ed.). Cengage Learning.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159–170. https://doi.org/10.1037/h0076546

Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Sage.

International Labour Organization. (2023). *Working time and work-life balance around the world*. https://www.ilo.org/publications/working-time-and-work-life-balance-aroundworld

Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization, 14*(3), 323–327. https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Lucian, R., & Dornelas, J. S. (2015). Mensuração de atitude: proposição de um protocolo de elaboração de escalas. *Revista de Administração Contemporânea*, *19*(Spe.2), 157–177. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151559

Ministério da Saúde. (2023). *É hora de priorizar a saúde mental no local de trabalho*. https://bvsms.saude.gov.br/e-hora-de-priorizar-a-saude-mental-no-local-de-trabalho10-10-dia-mundial-da-saude-mental

Ministério do Trabalho e Emprego. (2025, 30 de dezembro). *RAIS de 2024 aponta crescimento de 3,3% no número de empregos formais no país*. https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-econteudo/2025/dezembro/rais-de-2024-aponta-crescimento-de-3-3-no-numero-deempregos-formais-no-pais

MOW International Research Team. (1987). *The meaning of working*. Academic Press. https://archive.org/details/meaningofworking0000unse/page/n13/mode/2up

Nogueira, M. A. S. G. (2015). *A dimensão interna da responsabilidade social nas organizações: equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Repositório Aberto da Universidade do Minho. https://repositorium.uminho.pt/entities/publication/8bcc2864-238d-42db-8823d8bdd739ff1b

Norman, K. L. (2001). *Implementation of conditional branching in computerized self-administered questionnaires* (Technical Report CS-TR-4319; UMIACS-TR-2002-1). University of Maryland. http://hdl.handle.net/1903/1173

Nunes, G. C., Nascimento, M. C. D., & Luz, M. A. C. A. (2016). Pesquisa científica: conceitos básicos. *Id on Line Revista de Psicologia*, *10*(29), 144–151. https://doi.org/10.14295/idonline.v10i1.390

Oliveira, M. F. (2011). *Metodologia científica: Um manual para a realização de pesquisas em administração*. Universidade Federal de Goiás. https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-Prof_Maxwell.pdf

Pessôa, N. A. M. (2009). *Responsabilidade social empresarial: sucesso e motivação dos colaboradores* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Repositório Aberto da Universidade do Minho. https://rep-dspace.uminho.pt/entities/publication/e98a0c29-591b-4077-959d-04d7f1ed55c3/full

Pimenta, G. L. R., Moraes, A. R. C. V., Duarte, D. V. P. M., & Menezes, M. S. A. (2025). Qualidade de vida no trabalho: O impacto do burnout sobre a saúde dos trabalhadores. In L. A. O. Lima, T. A. G. Filho, T. F. Gonçalves, E. Crispim de Mello, J. C. Ribeiro Floro, F. C. Morelli Silva, C. Barbosa Jack, A. Henriques da Silva Filho, R. Pereira, & F. S. A. de Carvalho (Eds.), *Avanços em ciência e pesquisa* (pp. 43–48). Seven Editora. https://doi.org/10.56238/livrosindi202512-005

Randstad. (2025). *Workmonitor 2025*. https://insights.randstad.com.br/hubfs/Workmonitor%202025/Workmonitor2025.pdf

Reis, R. M. da S., Alves Gonçalves, R., & Cardoso Campos, A. (2024). Movimentos Feministas e Mulheres nas organizações: : jornada de trabalho e equilíbrio entre trabalho e família. *Revista Científica Hermes - Fipen*, *35*(1), 43–62. https://doi.org/10.21710/rch.v35i1.725

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Rocha, F. S. (2023). *Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal de teletrabalhadores brasileiros* [Tese de doutorado, Universidade Federal de São Carlos]. Repositório Institucional UFSCar. https://repositorio.ufscar.br/server/api/core/bitstreams/d4a73af0-693c-459e-b040-e4739bde64ca/content

Sanjutá, G., & Barham, E. J. (2005). *Uma análise do equilíbrio trabalho e família no contexto brasileiro*. *Nucleus, 3*(1), 1–10. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4030899

Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work–life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life, 13*(1), 229–254. https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8

Snell, S. A., Morris, S. S., & Bohlander, G. W. (2021). *Administração de recursos humanos* (4ª ed.). Cengage Learning.

Sousa, A. S., Oliveira, G. S., & Alves, L. H. (2021). A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. *Cadernos da Fucamp*, *20*(43), 64–83. https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336

Souza, R. L., & Correa, M. A. P. da C. (2016). Origem e relação do trabalho com o ser humano e as limitações do trabalho na prisão / Origin and work relationship with human being and labor limitations in prison. *Textos & Contextos (Porto Alegre)*, *15*(1), 126–143. https://doi.org/10.15448/1677-9509.2016.1.22831

Stepansky, D. V., & França, L. (2008). Trabalho e vida pessoal: o equilíbrio necessário. *Boletim Técnico do Senac: A Revista de Educação e Trabalho, 34*(1), 64–71. https://doi.org/10.26849/bts.v34i1.282

Thrasher, G. R., Wynne, K., Baltes, B. B., & Bramble, R. (2022). The intersectional effect of age and gender on the work–life balance of managers. *Journal of Managerial Psychology, 37*(7), 683–696. https://doi.org/10.1108/JMP-06-2021-0305

Vaillant, R. G., Querino, A. M. F., Alves, J. L. L., Mariano Júnior, E. B., & Coelho, T. R. de M. P. H. (2025). O impacto do home office na produtividade e bem-estar dos colaboradores. *Revista de Geopolítica*, *16*(5), e893. https://doi.org/10.56238/revgeov16n5-100

Van de Pol, M., & Hameleers, R. (2024). Impact of strategies and interventions for improving work–life balance. In C. Korunka & H. Zacher (Eds.), *Maintaining a sustainable work–life balance: An interdisciplinary path to a better future* (pp. 196–204). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781803922348.00038

Venditti, M., & Venditti, T. (2025). Home-office: A urgência de um novo olhar sobre o trabalho. *Caderno Humanidades em Perspectivas*, *9*(22), 133–146. https://www.cadernosuninter.com/index.php/humanidades/article/view/3534

Vergara, S. C. (2009). *Gestão de pessoas* (7ª ed.). Atlas.

World Economic Forum. (n.d.). *Work-life balance is now more important than pay*. https://www.weforum.org/videos/work-life-balance

World Health Organization. (2024, September 2). *Mental health at work*. https://www.who.int/9eunews-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.