DO FÍSICO AO DIGITAL: EFEITOS DO HOME OFFICE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

FROM PHYSICAL TO DIGITAL: EFFECTS OF HOME OFFICE ON THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

Camila Leme César [1]
Dionara Santos da Silva [2]
Gabrielly Vitória Trindade Oliveira [3]
Orientadora: Prof. Dra. Marinete A. Martins

RESUMO:

Este trabalho de conclusão de curso "DO FÍSICO AO DIGITAL: EFEITOS DO HOME OFFICE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL", apresenta uma revisão bibliográfica realizada no Portal de Periódicos da CAPES, com acesso via CAFe (Comunidade Acadêmica Federada), considerando publicações entre o período de 2019 e 2024. Foram selecionados artigos que analisam as consequências do *home office* no ambiente corporativo, voltado para a comunicação, cultura organizacional, liderança, gestão do conhecimento e capital humano. Os resultados evidenciam que a dinâmica comunicacional passou a exercer papel estratégico, atuando como instrumento relacional e simbólico para manter vínculos e preservar os valores organizacionais. Conclui-se que a transição do físico para o digital demanda não apenas recursos tecnológicos, mas também estratégias humanas e culturais que sustentem a coesão organizacional em ambientes virtuais.

Palavras-chaves: *Home Office*; Trabalho Remoto; Cultura Organizacional; Comunicação.

***ABSTRACT*:**

This course completion paper, entitled "FROM PHYSICAL TO DIGITAL: EFFECTS OF HOME OFFICE ON THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT", presents a literature review conducted through the CAPES Journal Portal, accessed via CAFe (Federated Academic Community), considering publications from 2019 to 2024. The selected articles analyze the consequences of remote work in the corporate environment, focusing on communication, organizational culture, leadership, knowledge management, and human capital. The findings reveal that communicational dynamics have assumed a strategic role, acting as a relational and symbolic instrument to maintain connections and preserve organizational values. It is concluded that the transition from physical to digital requires not only technological resources but also human and cultural strategies that sustain organizational cohesion in virtual environments.

***Keywords**: Home Office; Remote Work; Organizational Culture; Communication.*

[1] Aluno do curso de Administração da Universidade de Sorocaba – Uniso (camillal.cesarr@gmail.com)
[2] Aluno do curso de Administração da Universidade de Sorocaba – Uniso (dionarasantos2004@gmail.com)
[3] Aluno do curso de Administração da Universidade de Sorocaba – Uniso (gabytrindade05@hotmail.com)

1. INTRODUÇÃO

A evolução para o digital tem provocado mudanças profundas nas estruturas organizacionais, principalmente em relação às formas de trabalho. A pandemia de COVID-19 acelerou esse processo, favorecendo a implementação do *home office* como alternativa ao modelo tradicional presencial. O que inicialmente foi uma decisão emergencial tornou-se uma prática consolidada em diversas empresas, gerando impactos significativos na dinâmica interna das organizações.

A adaptação do espaço físico para o digital apresentou novos desafios e oportunidades para gestores e colaboradores. Questões como produtividade, comunicação, liderança, cultura e bem-estar passaram a ser repensadas à luz de um novo cenário, em que o ambiente físico deixou de ser o principal ponto de encontro e relacionamento entre os colaboradores da organização. Nesse contexto, compreender os efeitos do *home office* tornou-se necessário para a gestão atual que busca adaptar-se às demandas de uma sociedade cada vez mais conectada e flexível.

O presente estudo, intitulado "Do Físico ao Digital: Efeitos do *Home Office* no Ambiente Organizacional", tem como objetivo realizar uma revisão bibliográfica através do Portal de Periódicos da CAPES, com acesso via CAFe (Comunidade Acadêmica Federada), considerando publicações entre os anos de 2019 e 2024. Foram analisados quatro artigos que abordam os efeitos do *home office* no ambiente corporativo, com foco na comunicação, cultura organizacional, liderança, gestão do conhecimento e capital humano do *home office* nas organizações, considerando aspectos relacionados à gestão, cultura, produtividade e saúde dos colaboradores. Para isso, será feita uma revisão da literatura, com o propósito de reunir, analisar e discutir as contribuições teóricas e práticas presentes nos estudos acadêmicos sobre o tema. Essa abordagem ajudará a entender como as organizações têm se adaptado a essa nova realidade, além de destacar os obstáculos e as possibilidades que surgem com a implementação digital no ambiente de trabalho.

A relevância deste estudo se justifica na necessidade de entender como as organizações podem se adaptar de forma estratégica ao trabalho remoto, promovendo ambientes saudáveis, produtivos e alinhados às novas condições do mercado. Essa mudança estrutural não se restringe à implementação de ferramentas tecnológicas, mas envolve transformações profundas nas interações pessoais, na cultura organizacional, na coordenação de equipes e na produtividade. O ambiente corporativo, anteriormente pautado pela presença física, passou a

demandar novas abordagens de comunicação, liderança e engajamento, além de reflexões sobre o bem-estar psicológico e emocional dos colaboradores.

O estudo é composto pelas seguintes seções: na seção Metodologia, são descritos os processos empregados na pesquisa. Na seção Resultados, apresenta-se um resumo dos artigos selecionados, incluindo seus descritores, objetivos, metodologias e referenciais teóricos. A seção Análise discute os aspectos comuns e relevantes identificados nos estudos. Por fim, nas Considerações Finais, são apresentadas as conclusões, limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

2. METODOLOGIA

A abordagem metodológica seguida nesta pesquisa consistiu em uma revisão bibliográfica, voltada à compreensão dos efeitos do *home office* no contexto organizacional.

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 44), "a pesquisa bibliográfica é caracterizada pelo levantamento, seleção e avaliação de referências teóricas já publicadas, sendo necessária para a formulação de hipóteses e para a sustentação do trabalho". Gil (2008) complementa que a revisão deve proporcionar uma visão crítica e abrangente da produção acadêmica, permitindo ao pesquisador identificar avanços, limitações e lacunas existentes no conhecimento sobre o tema. Para Severino (2007), esse processo não deve se restringir à simples descrição dos textos consultados, mas deve ser interpretado como um exercício analítico e reflexivo, promovendo a correlação entre os autores e a perspectiva do pesquisador. Dessa forma, a revisão bibliográfica se consolida como um processo estruturado e dinâmico, que vai além do acúmulo de informações, auxiliando na formação de uma base teórica sólida garantindo profundidade analítica, rigor metodológico e integridade acadêmica à pesquisa.

Os artigos utilizados nesta pesquisa foram selecionados a partir de uma revisão bibliográfica, realizada no Portal de Periódicos da CAPES[4], com acesso autenticado via CAFe[5]. (Comunidade Acadêmica Federada). O critério de seleção considerou publicações disponíveis entre os anos de 2019 a 2024, com foco em estudos que abordam os efeitos do *home office* no ambiente organizacional. A escolha por esse recorte temporal se fundamenta pela relevância

[4] O CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) é um sistema que faz a classificação da produção científica de programas de pós-graduações no Brasil, dos artigos publicados em diversos periódicos, revistas, anais e livros científicos, englobando todas as áreas de estudo.

[5] O CAFe (Comunidade Acadêmica Federada), é um sistema que permite a autenticação segura através do login institucional da universidade. Essa ferramenta garante acesso remoto a materiais excelência e relevância acadêmica, assegurando que a revisão bibliográfica seja construída com base em fontes confiáveis, atualizadas e reconhecidas pela comunidade científica.

dos debates intensificados durante e após a pandemia de COVID-19, período em que o trabalho remoto ganhou destaque nas práticas corporativas.

No processo de busca de artigos, realizado em agosto de 2025, foram utilizadas as palavras-chave: *home office*, trabalho remoto, cultura organizacional e comunicação. Aplicados através de conectores booleanos, com destaque para o uso de "*and*" e "*or*" entre os descritores, a fim de ampliar a abrangência dos resultados. Foram encontrados, ao todo, seis artigos com alguma relação com o tema proposto. No entanto, mesmo com a variação de combinações, o número total de artigos encontrados permaneceu limitado, pois dois deles estavam fora do período delimitado (2019 a 2024) e, portanto, foram excluídos da análise, restando apenas quatro artigos com aderência ao tema proposto. O Quadro 1 detalha os descritores utilizados na segunda fase da pesquisa:

Quadro 1 – Descritores e conectores em português utilizados na primeira fase

Descritor	Conector	Descritor	Conector	Descritor
Home office	*or*	Comunicação	*or*	Cultura organizacional
Trabalho remoto	*and*	Comunicação	*and*	Cultura organizacional
Trabalho remoto	*or*	Comunicação	*and*	Cultura organizacional

Fonte: Elaborado pelos autores.

Não foi encontrado nenhum artigo que incluísse os quatro descritores simultaneamente. Apenas um artigo apresentava três palavras-chave combinadas (por exemplo: *home office and* comunicação *and* cultura organizacional). Os demais artigos incluídos na amostra resultaram da combinação de apenas dois descritores, como trabalho remoto *or* comunicação ou trabalho remoto *or* cultura organizacional.

Dessa forma, ficou evidenciada a carência de produções científicas abordando de maneira integrada os efeitos do *home office* sobre comunicação e cultura organizacional. Tal lacuna indica a necessidade de mais estudos voltados a essa temática, especialmente diante do contexto atual de transformações aceleradas nas formas de trabalho e nos modelos de gestão organizacional.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com base nesse entendimento metodológico, foram encontrados quatro artigos científicos que abordam, sob diferentes perspectivas, os efeitos do *home office* no ambiente

organizacional. A seguir, são expostos os resultados mais relevantes de cada pesquisa, organizados conforme os descritores identificados: *home office,* trabalho remoto, comunicação e cultura organizacional.

No primeiro artigo (A1), "Comunicação e Cultura Organizacional no *Home Office*: Perspectivas de Líderes na Pandemia" destaca a reconfiguração da função da comunicação interna durante o período de pandemia, entendida não somente como um canal informativo, mas como uma ferramenta relacional e simbólica. A comunicação foi usada para manter vínculos, engajar colaboradores, preservar a cultura organizacional e dar suporte à saúde mental dos trabalhadores — elemento que ganhou protagonismo diante do isolamento e da sobrecarga emocional. Além disso, os gestores reconhecem que, mesmo com a aplicação de múltiplos canais digitais, houve perda de espontaneidade, informalidade e proximidade afetiva. Ainda assim, o artigo conclui que a comunicação interna se adaptou aos meios digitais, preservando, em parte, os valores e práticas culturais da organização. Essa transformação indica que a cultura da empresa não desaparece no digital, mas é ressignificada, circulando de forma distinta.

No segundo artigo (A2), "O Futuro do Trabalho Remoto e a Gestão de Equipes à Distância" expõe que a ausência da proximidade física requer uma nova mentalidade gerencial, centrada em confiança, empatia e clareza comunicacional. A liderança adaptativa é fundamental nesse cenário, pois precisa atuar com flexibilidade, promovendo autonomia e bem-estar entre os integrantes da equipe. O texto também amplia o debate ao destacar os impactos psicológicos e sociais do *home office*: o isolamento, a complexidade de conciliar vida pessoal e profissional, e o aumento do estresse e ansiedade. Em contrapartida, o modelo remoto trouxe vantagens como mais autonomia e qualidade de vida — o que reforça a tendência de consolidação do modelo híbrido como caminho futuro. A conclusão indica que o desempenho do trabalho remoto depende da combinação entre tecnologia, liderança humanizada e cultura organizacional adaptada, sendo a comunicação o vínculo que sustenta o senso de pertencimento e a coesão da equipe.

No terceiro artigo (A3) "Ações Gerenciais na Gestão do Conhecimento Corporativo em Trabalho Remoto" aprofunda a análise sobre os efeitos do *home office* na circulação do conhecimento organizacional, destacando o enfraquecimento da troca informal de saberes e da socialização espontânea, antes comuns nos ambientes físicos. O artigo mapeia riscos em três dimensões — humanos, tecnológicos e operacionais —, e aponta que, mesmo em organizações com cultura colaborativa consolidada, o engajamento individual voluntário é decisivo para que a gestão do conhecimento ocorra com eficácia. Além disso, o gerenciamento do tempo surge

como um obstáculo relevante, já que a sobrecarga de reuniões e tarefas compromete o espaço para o diálogo. A conclusão demonstra que a solução não está apenas na tecnologia, mas em ações gerenciais que estimulem a cultura do compartilhamento, com lideranças que estimulem a utilização de ferramentas, promovam interação e valorizem o tempo dedicado à troca de conhecimento.

No quarto artigo (A4), "Proposta de Framework de Gestão do Capital Humano para o Trabalho Remoto" oferece uma proposta estruturada de resposta aos desafios do *home office*. O texto reconhece que o modelo remoto pode gerar ganhos em produtividade, motivação e bem-estar — sobretudo quando os colaboradores têm boa infraestrutura, qualificação e ambiente doméstico favorável. No entanto, sinaliza para os efeitos da falta de estrutura, da dificuldade de autogerenciamento e da ausência de laços de confiança entre líderes e liderados. A comunicação constante é novamente indicada como um recurso-chave para minimizar o isolamento e preservar o desempenho. O artigo conclui que é necessário atualizar os modelos de gestão, centrado na mensuração de desempenho, capacitação em comunicação virtual e formação de líderes assertivos e positivos. A maturidade profissional também é apontada como fator que favorece a adaptação ao trabalho remoto, enfatizando a ideia de que a mudança do físico ao digital requer capacidades individuais aliadas a estruturas organizacionais bem desenhadas.

Diante desse panorama, justifica-se uma análise dos artigos que permita compreender como os integrantes da equipe e gestores vivenciam a passagem do físico ao digital em suas rotinas de trabalho. Os conceitos abordados nos artigos — comunicação como artefato cultural, liderança adaptativa, cultura organizacional digital, gestão do conhecimento e capital humano remoto — oferecem o suporte teórico necessário para embasar a investigação e dar densidade à análise. A pesquisa proposta busca, assim, revelar não apenas os efeitos visíveis do *home office*, mas também suas implicações simbólicas, culturais e relacionais, favorecendo o desenvolvimento de modelos de gestão mais humanos, flexíveis e conectados com as novas realidades do trabalho.

4. ANÁLISE

Para análise do resultado desta pesquisa, os artigos encontrados serão enumerados conforme o quadro 2:

Quadro 2 - Enumeração dos artigos encontrados

Artigo	Título
A1	Comunicação e Cultura Organizacional no Home Office: Perspectivas de Líderes na Pandemia
A2	O Futuro do Trabalho Remoto e a Gestão de Equipes à Distância
A3	Ações Gerenciais na Gestão do Conhecimento Corporativo em Trabalho Remoto
A4	Proposta de Framework de Gestão do Capital Humano para o Trabalho Remoto

Fonte: Elaborado pelos autores.

No ambiente do trabalho remoto, a comunicação interna passou a desempenhar um papel estratégico na manutenção da cultura e engajamento dos colaboradores. Andrelo e Oliveira (2023) destacam que, durante a período de pandemia, a comunicação deixou de ser apenas um canal informativo e passou a atuar como instrumento relacional e simbólico, sendo utilizada para preservar vínculos, apoiar a saúde mental e reforçar os valores organizacionais. Os autores observam que, apesar da adaptação aos meios digitais, houve perda de espontaneidade e informalidade, o que impactou a proximidade afetiva entre os membros da equipe.

A cultura corporativa, nesse cenário, não desaparece, mas é ressignificada. Franqueira et al. (2024) enfatizam que a eficácia do trabalho remoto depende da combinação entre tecnologia, liderança humanizada e cultura organizacional adaptada. Os autores apontam que a liderança à distância exige uma nova mentalidade gerencial, centrada em confiança, empatia e clareza comunicacional. Além disso, destacam os impactos psicológicos do *home office*, como o isolamento, o aumento do estresse e a complexibilidade de equilibrar a vida pessoal e profissional, enquanto reconhecem os benefícios da flexibilidade e da qualidade de vida proporcionados pelo modelo remoto.

A gestão do conhecimento também é afetada pela ausência de interação presencial. Oliveira, Larieira e Togneri (2023) analisam os riscos humanos, tecnológicos e operacionais que comprometem a circulação do saber nas organizações remotas. Os autores concordam que, mesmo em empresas com cultura colaborativa consolidada, o engajamento individual é decisivo para que a administração do conhecimento ocorra com eficácia. A sobrecarga de reuniões e tarefas é apontada como um ponto negativo à troca espontânea de experiências, exigindo ações gerenciais que valorizem o tempo dedicado ao diálogo e ao compartilhamento.

Por fim, Dextro e Gonçales Filho (2021) propõem um framework de gestão do capital humano voltado ao trabalho remoto, reconhecendo que esse formato pode gerar ganhos em

produtividade, motivação e bem-estar, contanto que os colaboradores possuam infraestrutura adequada. Os autores alertam para os riscos da falta de estrutura e da ausência de laços de confiança entre líderes e liderados, e reforçam que a comunicação constante é essencial para preservar o desempenho e minimizar o isolamento.

Diante desse panorama, observa-se que os conceitos de comunicação como artefato cultural, liderança adaptativa, cultura organizacional digital, gestão do conhecimento e capital humano remoto oferecem o suporte teórico necessário para embasar esta investigação. A pesquisa proposta busca revelar não apenas os efeitos visíveis do *home office*, mas também suas implicações simbólicas, culturais e relacionais, contribuindo para a construção de modelos de gestão mais humanos, flexíveis e conectados com as novas realidades do trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa conduzida possibilitou compreender os efeitos da adaptação do modelo presencial para o *home office* no ambiente corporativo, destacando as transformações nos canais de comunicação, na cultura corporativa, na liderança, na gestão do conhecimento e no capital humano. A revisão bibliográfica realizada no Portal de Periódicos da CAPES permitiu identificar como as organizações têm se adaptado a esse novo cenário e de que maneira o trabalho remoto passou a influenciar as relações e a dinâmica interna das empresas.

Os estudos analisados evidenciaram que a liderança também precisou se reinventar, adotando uma postura mais empática e flexível, baseada na confiança e no acompanhamento próximo. Além disso, o ativo humano e a administração do conhecimento assumiram um papel estratégico, dependendo de práticas que incentivem a troca de saberes e o fortalecimento dos vínculos.

Diante das reflexões apresentadas, recomenda-se que pesquisas futuras aprofundem a análise sobre os efeitos de longo prazo do *home office* na cultura da empresa e na performance das equipes, considerando diferentes setores e contextos socioeconômicos. Além disso, seria relevante explorar como as novas tecnologias de comunicação e colaboração digital podem potencializar o gerenciamento do conhecimento e a envolvimento dos colaboradores em ambientes híbridos a fim de se ter um entendimento completo sobre o cenário.

6. REFERÊNCIAS

ANDRELO, Roseane; OLIVEIRA, Guilherme Ferreira de. Comunicação e cultura organizacional no *home office*: perspectivas de líderes na pandemia, 2023. Disponível em: https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscador.html?task=detalhes&source=all&id=W4390798443. Acesso em: 16 set. 2025.

DEXTRO, Rafael Barty; GONÇALES FILHO, Manoel. Proposta de framework de gestão do capital humano para o trabalho remoto, 2021. Disponível em: https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscador.html?task=detalhes&source=all&id=W3194672246. Acesso em: 16 set. 2025.

FRANQUEIRA, Alberto da Silva; RAYMUNDO, Anna Luiza Horta; MELO JÚNIOR, Hermócrates Gomes; MELLO, Maristela Tognon de; PAIM, Mirtes Marroco; MARTINS, Olavo Falcão; VIANA, Silvanete Cristo; CRUZ, William Figueredo. O futuro do trabalho remoto e a gestão de equipes à distância, v.22, 2024. Disponível em: https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscador.html?task=detalhes&source=all&id=W4394786913.Acesso em: 16 set. 2025.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Acesso em: 15 set. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Acesso em: 15 set. 2025.

OLIVEIRA, Luiz Eduardo Lemos; LARIEIRA, Cláudio Luís Carvalho; TOGNERI, Rodrigo. Ações gerenciais na gestão do conhecimento corporativo em trabalho remoto, v.11, 2023. Disponível em: https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscador.html?task=detalhes&source=all&id=W4389950462. Acesso em: 15 set. 2025.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007. Acesso em: 16 set. 2025.