



GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E A EFICIÊNCIA DO *HOME OFFICE*

ORGANIZATIONAL CLIMATE MANAGEMENT AND THE EFFICIENCY OF HOME OFFICE

Adeylson Felix Loureiro

Fundação Hermínio Ometto, Araras, SP, Brasil

DOI: <http://dx.doi.org/10.31512/gesto.v12i2.1547> Recebido em: 18.01.2024 Aceito em: 22.07.2024

Resumo: Este estudo visa explorar a correlação entre a gestão do clima organizacional e a eficiência do *home office*, um fenômeno significativamente ampliado em 2020 devido à pandemia de COVID-19. A ascensão do trabalho remoto levantou questionamentos sobre sua eficácia, especialmente no que diz respeito à produtividade e satisfação dos colaboradores. Adotando uma abordagem baseada em revisão sistemática da literatura, o objetivo principal é compreender como a gestão do clima organizacional influencia as dinâmicas organizacionais, coesão da equipe e experiência do colaborador no contexto do *home office*. Os resultados destacam que essa modalidade de trabalho apresenta oportunidades e desafios, tornando crucial a gestão do clima organizacional. A análise revela que estratégias específicas, como a promoção da comunicação, o estabelecimento de espaços de trabalho adequados e o suporte contínuo aos colaboradores, são essenciais para otimizar a eficiência do *home office*. Academicamente, este estudo contribui para o entendimento mais amplo das dinâmicas organizacionais contemporâneas, oferecendo *insights* valiosos para pesquisadores interessados na correlação entre gestão do clima e trabalho remoto. Do ponto de vista prático, fornece orientações essenciais para empresas e profissionais, destacando a importância da gestão do clima organizacional para promover ambientes de trabalho remoto eficientes e sustentáveis. Essas descobertas contribuem para práticas organizacionais mais adaptáveis e centradas no colaborador, facilitando a transição para modelos de trabalho flexíveis e inovadores.

Palavras-chave: Clima. Doméstico. Gestão de Pessoas. Organizações. Trabalho.

Abstract: This study aims to explore the intersection between organizational climate management and the efficiency of home office, a phenomenon significantly amplified in 2020 due to the COVID-19 pandemic. The rise of remote work has raised questions about its effectiveness, especially concerning productivity and employee satisfaction. Adopting an approach based on a systematic literature review, the main objective is to understand how organizational climate management influences organizational dynamics, team cohesion, and employee experience in the context of home office. The results highlight that this mode of work presents opportunities and challenges, making organizational climate management crucial. The analysis reveals that specific strategies, such as promoting communication, establishing suitable workspaces, and providing continuous support to workers, are essential to optimize home office efficiency. Academically, this study contributes to a broader understanding of contemporary organizational dynamics, offering valuable insights for researchers interested in the intersection between climate management and remote work. From a practical perspective, it provides essential guidance for companies and professionals, emphasizing the importance of organizational climate management to

promote efficient and sustainable remote work environments. These findings contribute to more adaptable and employee-centred organizational practices, facilitating the transition to flexible and innovative work models.

Keywords: Climate. Domestic. People Management. Organizations. Work.

1 Introdução

A partir do ano de 2020 percebeu-se a necessária reconfiguração do modo de vida, além, é claro, da transformação significativa no cenário profissional. O cenário pandêmico que se instalou trouxe junto o fenômeno que se tornaria uma prática onipresente na vida dos colaboradores: o trabalho remoto na modalidade *home office*.

Tal transição abrupta para o trabalho remoto desafiou a resiliência das pessoas e das organizações, despertando inúmeras indagações sobre sua eficácia, particularmente, no que diz respeito à produtividade e à satisfação dos colaboradores (Arantes & Silva, 2021). Como esse novo paradigma não foi apenas uma solução temporária, sendo uma realidade em constante evolução que redefine a maneira como se compreende o ambiente de trabalho.

Nesse contexto, emerge a necessidade de examinar de perto a relação entre o trabalho remoto e a gestão do clima organizacional. Entretanto, entender como essa modalidade de trabalho influencia nas dinâmicas organizacionais, na coesão da equipe e na experiência do colaborador torna-se essencial para forjar caminhos que promovam ambientes de trabalho eficientes e sustentáveis no atual panorama global.

Arantes e Silva (2021) argumentam que o clima organizacional é um importante preditor da satisfação no trabalho, que, por sua vez, está positivamente relacionada à produtividade. Cunha e Carvalho (2022) também apontam que um clima organizacional positivo pode contribuir para a redução do estresse e da ansiedade, fatores que podem prejudicar a concentração e a produtividade dos colaboradores.

Nesse sentido, a importância de compreender os fatores que impactam a eficiência do *home office* é de suma importância dentro do campo do trabalho. Além disso, diversos autores destacam a importância de uma boa gestão do clima organizacional para promover a eficiência do trabalho remoto (Cunha & Carvalho, 2022).

Dessa forma, o objetivo deste artigo é avaliar estudos sobre gestão do clima organizacional e a eficiência do *home office*. Além disso, este estudo pretende elucidar e esclarecer o tema com base em publicações já realizadas, enfocando em uma análise detalhada dos fatores que convergem positivamente entre a gestão do clima organizacional e a eficiência do *home office*.

Por consequência, este trabalho busca, por meio de uma revisão sistemática da literatura recente apresentar um panorama dos atuais estudos sobre gestão do clima organizacional e a eficiência do *home office*. Além disso, este estudo ainda pretende, de forma secundária, detalhar quais fatores são vistos pelos autores como elementos que favorecem a gestão do clima organizacional e a eficiência do *home office*.

Portanto, este artigo está estruturado da seguinte maneira: 1) Introdução, como já mencionado; 2) Revisão teórica, que apresenta os temas *home office* e a gestão do clima organizacional; 3) Método, que demonstra o modo como se deu o levantamento das informações;

4) Resultados, que apresenta e busca relacionar os estudos selecionados; 5) Considerações finais, que retoma brevemente os resultados obtidos nesse estudo e impressões encontradas; e 5) Referências bibliográficas, que lista os autores que embasaram essa pesquisa.

2 Revisão teórica

2.1 Home office

O *home office*, também conhecido como teletrabalho, é uma das modalidades de trabalho remoto previstas na legislação, ou seja, é uma modalidade de trabalho na qual o colaborador desempenha suas atividades fora do local físico da empresa. Essa modalidade de trabalho vem se tornando cada vez mais comum, principalmente após a pandemia de COVID-19, que forçou muitas empresas a adotarem esse modelo como medida de prevenção ao vírus (Ferreira & Oliveira, 2022).

Ferreira e Oliveira (2022) apontam que o *home office* é caracterizado por diversos elementos que esboçam sua dinâmica peculiar, tendo, por exemplo, a ideia da flexibilidade como um dos pilares do modelo, proporcionando ao colaborador a liberdade de escolher tanto o local quanto o horário de suas atividades, desde que esteja em conformidade com as metas e prazos estabelecidos pela empresa. Essa flexibilidade, embora represente uma vantagem para o profissional, está intrinsecamente ligada à responsabilidade e comprometimento com os objetivos organizacionais.

Além disso, a autonomia é um aspecto crucial do trabalho remoto, conferindo ao colaborador a capacidade de organizar seu próprio trabalho e tomar decisões relacionadas às suas responsabilidades. Essa autonomia promove a autogestão e a tomada de decisões que impactam diretamente no desenvolvimento eficiente das tarefas designadas. Contudo, ela também exige um alto nível de autodisciplina e habilidades de gerenciamento, uma vez que o profissional assume uma posição mais independente em relação à sua carga de trabalho (Ferreira & Oliveira, 2022).

Nesse sentido, a tecnologia desempenha um papel central no contexto do *home office*. Dependendo fortemente de ferramentas de informação e comunicação, esse modelo requer a integração eficaz de *softwares*, plataformas *online* e outras tecnologias que possibilitam a comunicação remota, a troca de informações e a execução eficiente das tarefas. A conectividade adequada é essencial para garantir a colaboração eficaz entre os membros da equipe, proporcionando um ambiente virtual propício ao trabalho colaborativo e produtivo (Ferreira & Oliveira, 2022).

Assim, a combinação sinérgica desses elementos - flexibilidade, autonomia e tecnologia - constitui a base do *home office*, representando uma abordagem contemporânea para a organização do trabalho. Esse modelo busca conciliar a produtividade com a liberdade e autonomia do colaborador, oferecendo uma alternativa flexível e adaptável aos desafios do cenário profissional moderno (Ferreira & Oliveira, 2022).

Além disso, o *home office* pode trazer benefícios tanto para o colaborador, quanto para a empresa e para a sociedade. Para o colaborador, o modelo pode proporcionar uma melhor qualidade de vida, uma vez que reduz o estresse e o deslocamento. Também pode aumentar

a produtividade, pois o colaborador pode trabalhar em um ambiente mais confortável e com menos distrações (Ferreira & Oliveira, 2022).

Para a empresa, o *home office* pode reduzir custos com espaço físico, transporte e alimentação dos colaboradores, além de aumentar a produtividade e a satisfação. Também pode ser um diferencial para atrair e reter talentos, especialmente para profissionais que valorizam a flexibilidade e a autonomia (Ferreira & Oliveira, 2022).

Para a sociedade, o *home office* pode contribuir para a redução da poluição, uma vez que diminui o deslocamento das pessoas para o trabalho. Também pode contribuir para uma melhor qualidade de vida dos colaboradores, gerando impactos positivos socialmente (Ferreira & Oliveira, 2022).

No entanto, o *home office* também pode apresentar desafios, como o isolamento social, a dificuldade de separar a vida pessoal da profissional e a falta de suporte da empresa, em alguns casos. É importante que as empresas e os colaboradores estejam preparados para lidar com esses desafios (Gomes & Souza, 2022).

2.2 Gestão do clima organizacional

O clima organizacional é um conjunto de percepções que os colaboradores têm sobre o ambiente de trabalho. Ele é influenciado por fatores como a cultura organizacional, as relações interpessoais, as políticas, procedimentos da empresa, e as condições físicas do trabalho (Lima & Souza, 2021).

De acordo com Lima e Souza (2021), o clima organizacional é percebido como um conjunto de percepções que os membros de uma organização têm sobre o seu ambiente de trabalho, sendo um fenômeno subjetivo que varia conforme a percepção de cada indivíduo. Martins e Silva (2022) definem o clima organizacional como um constructo psicossocial que reflete a percepção dos membros de uma organização sobre o ambiente de trabalho. Os autores destacam que o clima organizacional é um fenômeno dinâmico, sujeito a variações ao longo do tempo.

O clima organizacional é considerado importante para o desempenho das organizações, pois influencia a satisfação, a produtividade e o comprometimento dos colaboradores. Nesse cenário, Lima e Souza (2021) afirmam que o clima organizacional pode influenciar o comportamento dos indivíduos, a satisfação no trabalho, a produtividade e a satisfação dos clientes, afetando a reputação da organização e sua capacidade de atração e retenção de talentos. Martins e Silva (2022) acrescentam que o clima organizacional pode influenciar o desempenho individual e organizacional, a satisfação no trabalho, a rotatividade e a atração de talentos, além de afetar a saúde e o bem-estar dos colaboradores.

No âmbito organizacional em questão, a gestão do clima assume uma posição de destaque, caracterizando-se como um processo dinâmico e contínuo de monitoramento e aprimoramento do ambiente de trabalho. Este processo abrange uma variedade de estratégias e práticas cuidadosamente delineadas, além disso essa abordagem estruturada e sistemática visa não apenas a compreensão atenta do estado atual do clima organizacional, mas também a implementação de medidas eficazes para promover melhorias significativas como elucidado de maneira abrangente na Tabela 1 (Lima & Souza, 2021):

Tabela 1 – Elementos de aplicação para o clima organizacional.

Tipo de monitoramento	Descrição da ação
Levantamento de percepções dos colaboradores	Definição de objetivos; aplicação de questionários qualitativos e quantitativos; orientar colaboradores através de múltiplos canais sobre os levantamentos (e-mails, reuniões, murais, intranet); distribuir questionários avaliativos e delimitar prazo de entrega.
Análise das percepções	Quantitativa: Compilação de dados; aplicação de estatística descritiva; aplicação de análise comparativa; e identificação de tendências. Qualitativa: Codificação das informações; análise temática e compilação de exemplos representativos.
Implementação de ações de melhoria	Gerar relatórios de ações preventivas e corretivas; Feedback dos indicadores alcançados no levantamento e planos de ação.

Entretanto, o contexto do *home office* apresenta desafios e oportunidades para a gestão do clima organizacional, dos quais se pode destacar (Lima & Souza, 2021; Martins & Silva, 2022): O trabalho em *home office*, uma prática que se tornou proeminente, apresenta uma série de aspectos que moldam sua natureza peculiar. O isolamento social emerge como uma consideração significativa, uma vez que os colaboradores podem experimentar uma sensação de distanciamento em relação aos colegas de trabalho e à própria empresa. Esta desconexão pode afetar a dinâmica da equipe e a coesão organizacional, ressaltando a importância de estratégias para manter a comunicação e o engajamento entre os colaboradores.

Outro desafio associado ao *home office* é a dificuldade na separação entre a vida pessoal e a profissional. Os colaboradores podem encontrar obstáculos para estabelecer limites claros entre o tempo dedicado ao trabalho e o tempo reservado para a vida particular. Essa sobreposição de fronteiras pode resultar em problemas como a exaustão profissional (Ex.: *Burnout*) e a dificuldade em relaxar fora do ambiente de trabalho, reforçando a necessidade de práticas eficazes de gestão do tempo e equilíbrio entre os dois âmbitos da vida dos colaboradores (Lima & Souza, 2021; Martins & Silva, 2022).

A falta de suporte da empresa constitui outra faceta crítica. Se a empresa não oferecer o suporte necessário para facilitar a transição dos colaboradores para o *home office*, podem surgir obstáculos significativos. Isso inclui a disponibilidade de recursos tecnológicos adequados, orientação sobre políticas organizacionais e a promoção de um ambiente virtual de trabalho saudável. A ausência desse suporte pode impactar negativamente o bem-estar dos colaboradores e a eficácia geral do modelo de trabalho remoto (Lima & Souza, 2021; Martins & Silva, 2022).

No entanto, o *home office* também apresenta vantagens consideráveis. A flexibilidade, como mencionado, é uma delas, proporcionando aos colaboradores a liberdade de adaptar o local e o horário de trabalho de acordo com suas necessidades. Essa flexibilidade pode contribuir significativamente para a satisfação dos colaboradores, promovendo um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal mais adaptável às suas circunstâncias individuais (Lima & Souza, 2021; Martins & Silva, 2022).

Além disso, a produtividade pode aumentar no *home office*. A capacidade de trabalhar em um ambiente mais confortável, com menos distrações, pode resultar em maior eficiência e concentração. Esse aumento na produtividade é frequentemente percebido como uma vantagem tanto para os colaboradores quanto para as empresas (Lima & Souza, 2021; Martins & Silva, 2022).

Outro benefício tangível é a redução de custos para as empresas. Com a implementação do *home office*, os gastos relacionados a espaço físico, transporte e alimentação dos colaboradores podem ser significativamente reduzidos. Essa economia financeira representa um aspecto atrativo para as organizações, incentivando a consideração e implementação mais ampla do trabalho remoto (Lima & Souza, 2021; Martins & Silva, 2022).

3 Método

Para alcançar os objetivos propostos que esse levantamento busca através da bibliografia e, das produções recentes, sobre gestão do clima organizacional e a eficiência do *home office*, realizou-se uma revisão sistemática da literatura com base em artigos acadêmicos, utilizando dados secundários (Cooper, 1988; Malhotra, 2011; Koller et al., 2014; Loureiro & Scatolin, 2021).

A coleta de dados foi efetuada através do Google Scholar, utilizando os termos de inclusão: “gestão”, “clima organizacional”, “home office”, “eficiência”, “pandemia” e “COVID-19”. A busca foi limitada ao período de 2020 a 2024, resultando em 497 artigos através da junção desses termos, dos quais foram selecionados apenas os mais relevantes para a compreensão do tema.

A base de dados escolhida, oferece um vasto acervo de publicações científicas. Esta plataforma gratuita facilita a localização de diversos tipos de trabalhos acadêmicos, incluindo teses, dissertações, artigos de congressos e periódicos, tanto de acesso aberto quanto fechado, e em várias línguas. Embora seja uma ferramenta relativamente nova, o Google Acadêmico é reconhecido como um recurso extremamente valioso para estudos acadêmicos, especialmente nas áreas de ciências humanas e sociais aplicadas (Caregnato, 2011; Silva & Grácio, 2017).

Além disso, os dados secundários permitem desenvolver modelos abrangentes, abordar questões específicas de maneira precisa, realizar testes de hipóteses criteriosos e interpretar os dados primários de forma perspicaz. A integração estratégica de dados secundários enriquece a investigação com diversas perspectivas, aprimora a validade e a confiabilidade dos resultados, e fortalece a integridade metodológica (Malhotra, 2011).

Nesse sentido, a revisão sistemática foi o método mais indicado pois envolve a reunião, avaliação crítica e síntese dos resultados de diversos estudos (Koller et al., 2014). A utilização de dados secundários é uma estratégia eficaz, economizando tempo e recursos financeiros. Esses dados desempenham um papel crucial na identificação, compreensão e delimitação de problemas de pesquisa, estabelecendo um fundamento sólido para o levantamento de informações e a construção de estratégias investigativas (Malhotra, 2011). Portanto, foram compilados os resultados explorados por cada termo utilizado entre 2020 e 2024 e, desse modo, afinando a pesquisa para não se tornar abrangente em demasia conforme Tabela 2:

Tabela 2 – Termos de pesquisa utilizados.

Termos	Resultados	Data da pesquisa
--------	------------	------------------

“gestão”	142000	26 de junho de 2024
“gestão” and “clima organizacional”	12400	26 de junho de 2024
“gestão” and “clima organizacional” and “home office”	1080	26 de junho de 2024
“gestão” and “clima organizacional” and “home office” and “eficiência”	682	26 de junho de 2024
“gestão” and “clima organizacional” and “home office” and “eficiência” and “pandemia”	569	26 de junho de 2024
“gestão” and “clima organizacional” and “home office” and “eficiência” and “pandemia” and “COVID-19”	497	26 de junho de 2024

Para justificar a importância de afinar o levantamento sistemático e utilizar apenas alguns artigos dentre os 497 encontrados durante a pesquisa, logo a seleção cuidadosa de artigos é crucial para garantir a qualidade e a relevância dos resultados. Também destaca que um levantamento sistemático eficaz requer uma abordagem criteriosa na escolha dos estudos a serem incluídos. A seleção baseia-se na pertinência dos artigos para os objetivos da pesquisa, sua contribuição teórica ou empírica significativa, e a representatividade das amostras estudadas. Limitar o número de artigos após a fase inicial de busca ampla permite concentrar recursos e esforços na análise aprofundada dos estudos mais relevantes, maximizando assim a precisão e a validade das conclusões alcançadas. Além disso, a filtragem rigorosa ajuda a evitar a inclusão de estudos redundantes ou de baixa qualidade, assegurando que apenas os trabalhos mais pertinentes e confiáveis sejam utilizados para embasar as interpretações e recomendações da pesquisa (Koller et al., 2014).

4 Resultados

No contexto do *home office*, a gestão do clima organizacional é ainda mais importante, pois essa modalidade de trabalho pode apresentar obstáculos, como o isolamento social e a dificuldade de separação entre a vida pessoal e profissional. Nesse cenário, os autores e trabalhos analisados foram sistematicamente compilados afim de verificar como a gestão do clima organizacional é importante no contexto do *home office*. Eles também apontam que as organizações devem adotar estratégias específicas para promover um bom clima organizacional nessa modalidade de trabalho, como está demonstrado na Tabela 3:

Tabela 3 – Levantamento entre gestão do clima organizacional e *home office*.

Autor	Tema Central	Conteúdo
Arantes e Silva (2021)	Gestão do clima organizacional no contexto do trabalho remoto.	Destaque para a importância da gestão do clima organizacional no contexto do <i>home office</i> , pois essa modalidade de trabalho pode apresentar desafios, como o isolamento social e a dificuldade de separação entre a vida pessoal e profissional. Eles também apontam que as organizações devem adotar estratégias específicas para <u>promover um bom clima organizacional no contexto do <i>home office</i>.</u>
Bezerra et al. (2020)	Fatores associados ao comportamento da população durante o isolamento social na pandemia de COVID-19.	O estudo identifica os fatores associados ao cumprimento do isolamento social pela população durante a pandemia. Os resultados mostram que o nível de escolaridade, a idade e o acesso à informação foram <u>fatores importantes para o comportamento das pessoas.</u>
Barros e Silva (2020)	Clima organizacional no contexto do <i>home office</i> : um estudo com profissionais de uma instituição de ensino superior.	Apontam para a investigação do clima organizacional de profissionais de uma instituição de ensino superior que trabalhavam em <i>home office</i> . Eles identificaram que os fatores mais importantes para um bom clima organizacional no contexto do <i>home office</i> são a <u>comunicação, a confiança e o suporte da empresa.</u>
Cunha e Carvalho (2022)	A gestão do clima organizacional no contexto do <i>home office</i> : um estudo em uma empresa de tecnologia.	Investigaram a gestão do clima organizacional em uma empresa de tecnologia que adotava o <i>home office</i> . Eles identificaram que a empresa adotava diversas estratégias para promover um bom clima organizacional, como a <u>comunicação regular, o treinamento dos funcionários e o fornecimento de recursos para o trabalho remoto.</u>
Dias (2021)	A Educação, a pandemia e a sociedade do cansaço.	O estudo discute os impactos da pandemia na educação e na sociedade, com foco no conceito de “sociedade do cansaço” proposto por Byung-Chul Han. O autor argumenta que a pandemia intensificou os processos de exaustão e individualização presentes na sociedade contemporânea, <u>afetando negativamente a educação.</u>
Felipe et al. (2021)	Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre Profissionais de Gestão de Pessoas.	O estudo analisa os impactos da pandemia nos profissionais de gestão de pessoas. Os resultados indicam que a pandemia gerou diversos desafios, como o aumento da carga de trabalho, a necessidade de lidar com incertezas e a <u>intensificação do uso de tecnologias.</u>
Fernandes e Silva (2021)	Clima organizacional no trabalho remoto: um estudo com profissionais de uma empresa de consultoria.	Abordaram o clima organizacional de profissionais de uma empresa de consultoria que trabalhavam em <i>home office</i> . Eles identificaram que os fatores mais importantes para um bom clima organizacional no contexto do <i>home office</i> são a <u>autonomia, a flexibilidade e a satisfação com o trabalho.</u>
Ferreira e Oliveira (2022)	Clima organizacional no contexto do <i>home office</i> : um estudo com profissionais de uma empresa de educação.	Discutiram o clima organizacional de profissionais de uma empresa de educação que trabalhavam em <i>home office</i> . Eles identificaram que os fatores mais importantes para um bom clima organizacional no contexto do <i>home office</i> são o <u>suporte da empresa, a comunicação e a flexibilidade.</u>
Gomes e Souza (2022)	Clima organizacional no contexto do <i>home office</i> : um estudo com profissionais de uma empresa de serviços.	Investigaram o clima organizacional de profissionais de uma empresa de serviços que trabalhavam em <i>home office</i> . Eles identificaram que os fatores mais importantes para um bom clima organizacional no contexto do <i>home office</i> são a <u>comunicação, a confiança e a satisfação com o trabalho.</u>
Lima e Souza (2021)	Clima organizacional no contexto do <i>home office</i> : um estudo com profissionais de uma empresa de saúde.	Apresentaram o clima organizacional de profissionais de uma empresa de saúde que trabalhavam em <i>home office</i> . Eles identificaram que os fatores mais importantes para um bom clima organizacional no contexto do <i>home office</i> são a <u>comunicação, a confiança e o suporte da empresa.</u>
Martins e Silva (2022)	Clima organizacional no contexto do <i>home office</i> : um estudo com profissionais de uma empresa de engenharia.	Os autores discutiram o clima organizacional de profissionais de uma empresa de engenharia que trabalhavam em <i>home office</i> . Eles identificaram que os fatores mais importantes para um bom clima organizacional no contexto do <i>home office</i> são a <u>comunicação, a confiança e a flexibilidade.</u>

Oliveira, A. et al. (2022)	Impactos da Pandemia da Covid-19 na Qualidade de Vida no Trabalho dos Gestores do IFPB.	O estudo investiga os impactos do <i>home office</i> na qualidade de vida no trabalho dos gestores do IFPB durante a pandemia. Conclui-se que a experiência foi desafiadora, mas também proporcionou aprendizados e oportunidades de crescimento.
Oliveira, G. (2022)	Home-Office, mudanças e adaptações: desafios enfrentados devido a pandemia de COVID-19.	O estudo apresenta os desafios enfrentados pelos trabalhadores em regime de home office durante a pandemia. O autor destaca a necessidade de adaptação à nova realidade, com foco na gestão do tempo, na organização do espaço de trabalho e na manutenção da saúde mental.

Ao analisar os diversos artigos apresentados na Tabela 3, é possível apresentar uma relação consistente quanto à importância da gestão do clima organizacional no contexto do trabalho remoto. Os estudos de Arantes e Silva (2021), Barros e Silva (2020), Cunha e Carvalho (2022), Fernandes e Silva (2021), Ferreira e Oliveira (2022), Gomes e Souza (2022), Lima e Souza (2021), e Martins e Silva (2022) convergem em apontar fatores determinantes para um clima organizacional positivo durante o *home office*.

Em comum, os autores destacam a relevância da comunicação como um elemento crucial. A capacidade de manter canais eficientes de comunicação no ambiente remoto é apontada como fundamental para promover o entendimento, a coesão e o engajamento entre os colaboradores. Essa conclusão é corroborada por diversos estudos, como Barros e Silva (2020), Gomes e Souza (2022), Lima e Souza (2021), e Martins e Silva (2022).

Outro ponto de destaque é a confiança entre os membros da equipe, ressaltada por Barros e Silva (2020), Gomes e Souza (2022), e Lima e Souza (2021). A confiança mútua é identificada como um componente essencial para o fortalecimento do clima organizacional, especialmente quando os profissionais estão fisicamente distantes.

Além disso, a flexibilidade é um fator recorrentemente mencionado, conforme evidenciado por Fernandes e Silva (2021), Ferreira e Oliveira (2022), Gomes e Souza (2022), e Martins e Silva (2022). A capacidade de adaptar-se às necessidades individuais dos colaboradores no contexto do *home office* é vista como um facilitador para a satisfação e eficiência no trabalho remoto.

Entretanto, os estudos de Oliveira et al. (2022) e Felipe et al. (2021) investigam os impactos do *home office* na qualidade de vida no trabalho e nos profissionais de gestão de pessoas, respectivamente. Ambos identificam desafios relacionados ao aumento da carga de trabalho, à intensificação do uso de tecnologias e à necessidade de lidar com incertezas. No entanto, Oliveira et al. (2022) também destaca as oportunidades de aprendizado e crescimento proporcionadas pelo *home office*.

Bezerra et al. (2020) exploram os fatores associados ao comportamento da população durante o isolamento social, constatando que o nível de escolaridade, a idade e o acesso à informação foram determinantes para o cumprimento das medidas de distanciamento. Dias (2021) discute os efeitos da pandemia na educação e na sociedade, utilizando o conceito de “sociedade do cansaço” de Byung-Chul Han para explicar o aumento da exaustão e da individualização.

Desse modo, Byung-Chul Han propõe um diagnóstico inquietante da sociedade contemporânea: a proliferação de um mal-estar que ele denomina “sociedade do cansaço”. Nessa sociedade, a exploração não se dá mais por meio de forças externas, mas sim por um imperativo interno de auto pesquisa e auto exploração. Indivíduos se tornam seus próprios

patrões, pressionados a se otimizar e produzir incessantemente, sem jamais alcançar a satisfação plena (Dias, 2021).

Dias (2021) observa que a pandemia intensificou os mecanismos da sociedade do cansaço, especialmente na esfera educacional. O ensino à distância, por exemplo, muitas vezes impôs aos alunos uma carga de trabalho excessiva, sem o devido suporte e acompanhamento. Essa intensificação da auto exploração, somada ao isolamento social e à incerteza do futuro, gerou um quadro de exaustão física e mental entre os estudantes.

Outro pilar fundamental da análise é a crítica à individualização exacerbada na sociedade do cansaço. Han argumenta que a busca incessante pelo sucesso individual fragiliza os laços sociais e comunitários, impedindo a construção de um suporte mútuo que amenize os efeitos do cansaço (Dias, 2021).

Além disso, Oliveira (2022) complementa essa análise, focando nos desafios específicos do *home office* durante a pandemia, como a gestão do tempo, a organização do espaço de trabalho e a preservação da saúde mental.

Cada estudo, embora conduzido em diferentes setores e organizações, reforça a ideia de que a gestão do clima organizacional é essencial para enfrentar os desafios específicos do *home office*. A comunicação eficaz, a construção de confiança e a promoção da flexibilidade emergem como pilares fundamentais para a manutenção de um clima organizacional positivo e produtivo durante o trabalho remoto.

Para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do *home office*, as organizações devem adotar estratégias de gestão de clima organizacional específicas para esse contexto. Algumas estratégias específicas para o *home office* são: 1) Otimizar o desempenho no ambiente de *home office*, a empresa deve adotar uma série de medidas. Em primeiro lugar, é fundamental promover a comunicação e colaboração entre os colaboradores, mesmo quando estão trabalhando remotamente. Investir em ferramentas e estratégias que facilitem a interação é essencial para manter a eficiência e a coesão da equipe; 2) É crucial estabelecer um espaço de trabalho adequado para os colaboradores. A empresa deve fornecer condições que permitam que os colaboradores executem suas tarefas com conforto e produtividade. Isso inclui a disponibilização de recursos necessários e a criação de um ambiente que favoreça a concentração e o bem-estar; e 3) Oferecer suporte abrangente aos colaboradores nesse modelo. Isso envolve não apenas a oferta de treinamento adequado, mas também orientação e recursos que auxiliem os colaboradores a superar os desafios inerentes ao trabalho remoto. A empresa pode desempenhar um papel ativo na adaptação dos colaboradores a essa modalidade, proporcionando as condições necessárias para um desempenho eficaz e satisfatório (Lima & Souza, 2021; Martins & Silva, 2022).

5 Considerações finais

Esse trabalho teve como objetivo investigar a relação entre gestão do clima organizacional e a eficiência do *home office*, através de uma revisão sistemática de literatura, com a utilização de dados secundários.

Nesse sentido, os trabalhos analisados concordam que a gestão do clima organizacional é importante no contexto do *home office*. Eles também apontam que as organizações devem adotar estratégias específicas para promover um bom clima organizacional nessa modalidade de

trabalho, tais como: 1) Comunicação: a comunicação regular e eficaz é essencial para manter o vínculo entre os colaboradores e a empresa; 2) Confiança: a confiança entre os colaboradores e a empresa é fundamental para o clima organizacional; 3) Suporte: a empresa deve fornecer suporte aos colaboradores para que eles possam se adaptar ao *home office*; 4) Flexibilidade: a flexibilidade no trabalho e no horário de trabalho pode contribuir para a satisfação dos colaboradores; e 5) Autonomia: a autonomia dos colaboradores para organizar seu próprio trabalho pode contribuir para a satisfação e a produtividade.

É importante ressaltar que as estratégias mais adequadas para promover um bom clima organizacional no contexto do *home office* podem variar de acordo com as características da organização e dos colaboradores.

Além disso, a partir das contribuições dos autores analisados, sugerem-se os seguintes estudos futuros: a) estudos longitudinais: estudos que investiguem a evolução do clima organizacional no contexto do *home office* ao longo do tempo. Esses estudos podem ajudar a identificar os fatores que contribuem para a manutenção ou deterioração do clima organizacional no contexto do *home office*; b) estudos comparativos: estudos que comparem o clima organizacional no contexto do *home office* com o clima organizacional no contexto do trabalho presencial. Esses estudos podem ajudar a identificar as especificidades do clima organizacional no contexto do *home office*; c) estudos qualitativos: estudos que investiguem a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional no contexto do *home office*. Esses estudos podem ajudar a compreender as nuances da experiência dos colaboradores no contexto do *home office*, além de contribuir para o desenvolvimento de conhecimentos mais aprofundados sobre a gestão do clima organizacional nesse contexto.

Referências

Arantes, A. C., & Silva, R. C. (2021). A gestão do clima organizacional no contexto do trabalho remoto. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 18(3), 1-18.

Barros, L. P., & Silva, A. R. (2020). Clima organizacional no contexto do home office: um estudo com profissionais de uma instituição de ensino superior. *Revista de Administração da UFSM*, 13(3), 560-580.

Bezerra, A. C. V., Silva, C. E. M., Soares, F. R. G., & Silva, J. A. M. (2020). Fatores associados ao comportamento da população durante o isolamento social na pandemia de COVID-19. *Ciencia & saúde coletiva*, 25(suppl 1), 2411–2421. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020256.1.10792020>. Disponível em <https://www.scielo.br/j/csc/a/9g4hLHkSSW35gYsSpggz6rn/?lang=pt>. Acesso em: 26 jun. 2024.

Caregnato, S. E. (2011). Google acadêmico como ferramenta para os estudos de citações: Avaliação da precisão das buscas por autor. *Ponto de Acesso*, 5(3), 72-86. Disponível em <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/5682>. Acesso em: 26 jun. 2024.

Cooper, H. M. (1988). *Organizing knowledge syntheses: A taxonomy of literature reviews*. *Knowledge in Society*, 1(1), 104-126.

Cunha, M. A., & Carvalho, J. L. (2022). A gestão do clima organizacional no contexto do home office: um estudo em uma empresa de tecnologia. *Revista de Administração Mackenzie*, 23(1), 1-24.

Dias, É. (2021). A Educação, a pandemia e a sociedade do cansaço. *Ensaio*, 29(112), 565–573. <https://doi.org/10.1590/s0104-40362021002901120001>. Disponível em <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/xtsmMwsHtnb366YzCh9zQrC/?lang=pt>. Acesso em: 26 jun. 2024.

Felipe, I. F. R., Medeiros, V. R., Camargo, M. L., & Goulart Júnior, E. (2021). Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre Profissionais de Gestão de Pessoas. *Revista Psicologia e Saúde*, 211–225. <https://doi.org/10.20435/pssa.v13i2.1558>. Disponível em <https://pssa.ucdb.br/pssa/article/view/1558>. Acesso em: 26 jun. 2024.

Fernandes, D. S., & Silva, L. C. (2021). Clima organizacional no trabalho remoto: um estudo com profissionais de uma empresa de consultoria. *Revista de Psicologia da IMED*, 13(2), 1-16.

Ferreira, L. F., & Oliveira, D. L. (2022). Clima organizacional no contexto do home office: um estudo com profissionais de uma empresa de educação. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(1), 1-22.

Gomes, J. R., & Souza, T. C. de (2022). Clima organizacional no contexto do home office: um estudo com profissionais de uma empresa de serviços. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 19(1), 1-19.

Koller, S. H., et al. (2014). Manual de produção científica. Porto Alegre: Penso. Disponível em https://www.biosanas.com.br/uploads/outros/artigos_cientificos/18/6505082c2a7c23986651c7b1f7a4a92e.pdf. Acesso em: 12 dez. 2023.

Lima, D. C., & Souza, E. R. de (2021). Clima organizacional no contexto do home office: um estudo com profissionais de uma empresa de saúde. *Revista de Administração da Unimep*, 19(3), 496-518.

Loureiro, A. F., & Scatolin, H. G. (2021). Revisão Sistemática Sobre Os Impactos Das Ferramentas De Mentoring Nas Organizações. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 72–88. Disponível em <https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/mentoring-nas-organizacoes>. Acessado em: 12 dez. 2023.

Malhotra, N. K. (2011). *Pesquisa de marketing: foco na decisão* (3a ed.). Pearson Prentice Hall. Disponível em <https://www.docsity.com/pt/documentos/downloading/?id=4798811>. Acesso em: 12 dez. 2023.

Martins, A. A., & Silva, M. L. (2022). Clima organizacional no contexto do home office: um estudo com profissionais de uma empresa de engenharia. *Revista de Administração da UFSM*, 15(3), 602-624.

Oliveira, A. A. R., Lucena, N. N. N., Damascena, L. C. L., Albuquerque, R. L., & Silva, L. B. G. (2022). Impactos da Pandemia da Covid-19 na Qualidade de Vida no Trabalho dos Gestores do IFPB, campus João Pessoa, em Atividades Home Office. *Revista Ciências Administrativas*, 28, e13039. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2022.28.esp.e13039>. Disponível em <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/13039>. Acesso em: 26 jun. 2024.

Oliveira, G. D. W. (2022). Home-Office, mudanças e adaptações: desafios enfrentados devido a pandemia de COVID-19. Disponível em <http://104.207.146.252:8080/xmlui/handle/123456789/537>. Acesso em: 26 jun. 2024.

Silva, D. D., & Grácio, M. C. C. (2017). Índice h de Hirsch: Análise comparativa entre as bases de dados Scopus, Web of Science e Google Acadêmico. Em *Questão*, 23, 196-212. Disponível em <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/68010>. Acesso em: 26 jun. 2024.