



A importância da cultura organizacional no ambiente remoto: um estudo sobre práticas de adesão da cultura da empresa em um cenário de *home office*

Gustavo Scotta¹

Resumo: Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) definiu a COVID-19 como uma pandemia mundial, com isso, diversas medidas restritivas tiveram que ser tomadas em várias partes do mundo com o objetivo de diminuir a circulação do coronavírus e o número de pessoas infectadas. Após isso, por haver uma vasta lista de recomendações tratadas pela OMS, os órgãos empresariais precisaram criar alternativas de trabalho onde seus colaboradores pudessem se manter seguros em suas casas, adotando assim o formato *home office*. Com os colaboradores tendo que trabalhar de suas casas, ausentando-se do ambiente físico dos escritórios, o trabalho remoto acabou se tornando cada vez mais presente na sociedade, quebrando paradigmas de sistematização e padronização de técnicas de vanguarda para, assim, inserir uma nova era de pensamento referente ao que é trabalho na contemporaneidade. Com isso, a cultura organizacional das empresas, constituídas por crenças, valores e normas, parte para um caminho de reformulação mais do que de preocupação, já que no contexto atual não existiria um prazo de encerramento da pandemia, como também de uma possível volta do trabalho presencial. A partir do momento que o colaborador deixa a empresa e parte para trabalhar de sua casa nasce um grande problema, as empresas precisam começar a elaborar técnicas de adesão à cultura organizacional, mesmo de longe. Por esse motivo, nasce a necessidade da existência desta pesquisa, uma vez que, diante do cenário presente, o *home office* irá acabar cada vez mais se fazendo presente na conjuntura atual. Frente ao contexto apresentado, fixou-se o seguinte objetivo de pesquisa: investigar a importância da presença de elementos da cultura organizacional para o desenvolvimento do teletrabalho. Como diretriz metodológica, este estudo se caracteriza como do tipo descritivo, quantitativo e aplicado. Os resultados obtidos mostram, de modo geral, que, entre as dimensões abordadas, a que possui o maior score é a de recompensa e treinamento, onde os respondentes apontaram a relação de treinamento altamente ligada com a recompensa dos seus resultados, e o menor score é a de profissionalismo competitivo que mostra que a competitividade é um ponto que pode vir a ser trabalhado dentro dos negócios.

Palavras-chave: cultura organizacional; *home office*; ambiente remoto.

The importance of organizational culture in the remote environment: a study on company culture adherence practices in a home office scenario

Abstract: In March 2020, the World Health Organization (WHO) defined COVID-19 as a global pandemic, as a result, several restrictive measures had to be taken in various parts of the world with the aim of reducing the circulation of the coronavirus and the number of infected people. After this, as there was a vast list of recommendations addressed by the WHO, business bodies needed to create work alternatives where their employees could remain safe in their homes, thus adopting the home office format. With employees having to work from their homes, away from the physical environment of offices, remote work ended up becoming increasingly present in society, breaking paradigms of systematization and standardization of cutting-edge techniques, thus entering a new era of thought regarding what work is in contemporary times. With this, the organizational culture of companies, made up of beliefs, values and norms, sets out

¹ Bacharelado em Administração (AMF). E-mail: guscotta24@gmail.com.

on a path of reformulation rather than concern, since in the current context, there would be no deadline for ending the pandemic, as well as a possible return to work. in person. From the moment the employee leaves the company and goes to work from home, a big problem arises. Companies need to start developing techniques to adhere to the organizational culture, even from afar. For this reason, the need for this research arises, since, given the current scenario, the home office will end up becoming more and more present in the current situation. Given the context presented, the following research objective was set: to investigate the importance of the presence of elements of organizational culture for the development of teleworking. As a methodological guideline, this study is characterized as descriptive, quantitative and applied. The results obtained show, in general, that, among the dimensions addressed, the one with the highest score is reward and training, where respondents pointed out the training relationship is highly linked to the reward of its results and the lowest score is the of competitive professionalism that shows that competitiveness is an issue that can be worked on within business.

Keywords: organizational culture; home office; remote environment.

La importancia de la cultura organizacional en el entorno remoto: un estudio sobre las prácticas de adhesión a la cultura empresarial en un escenario de home office

Resumen: En marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) definió al COVID-19 como una pandemia global, por lo que se debieron tomar varias medidas restrictivas en varias partes del mundo con el objetivo de reducir la circulación del coronavirus y el número de personas infectadas. Posteriormente, al existir una amplia lista de recomendaciones abordadas por la OMS, las entidades empresariales necesitaron crear alternativas laborales donde sus empleados pudieran permanecer seguros en sus hogares, adoptando así el formato de home office. Al tener los empleados que trabajar desde sus casas, alejados del entorno físico de las oficinas, el trabajo remoto acabó haciéndose cada vez más presente en la sociedad, rompiendo paradigmas de sistematización y estandarización de técnicas de vanguardia, entrando así en una nueva era de pensamiento sobre qué es el trabajo. en la época contemporánea. Con esto, la cultura organizacional de las empresas, compuesta por creencias, valores y normas, emprende un camino de reformulación más que de preocupación, ya que en el contexto actual, no habría plazo para poner fin a la pandemia, así como un posible regreso al trabajo en persona. Desde el momento en que el empleado deja la empresa y se va a trabajar desde casa, surge un gran problema: las empresas deben empezar a desarrollar técnicas para adherirse a la cultura organizacional, incluso desde lejos. Por este motivo surge la necesidad de esta investigación, ya que, dado el escenario actual, el home office acabará haciéndose cada vez más presente en la situación actual. Dado el contexto presentado, se planteó el siguiente objetivo de investigación: investigar la importancia de la presencia de elementos de la cultura organizacional para el desarrollo del teletrabajo. Como directriz metodológica, este estudio se caracteriza por ser descriptivo, cuantitativo y aplicado. Los resultados obtenidos muestran, en general, que, entre las dimensiones abordadas, la de mayor puntuación es la recompensa y la formación, donde los encuestados señalaron que la relación de formación está muy ligada a la recompensa de sus resultados y la puntuación más baja es la de competitividad. profesionalidad que demuestra que la competitividad es un tema que se puede trabajar dentro de las empresas.

Palabras clave: cultura de la organización; oficina en casa; entorno remoto.

1 Introdução

Em 31 de dezembro de 2019, a World Health Organization (WHO) ou, em português, Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre um surto de

pneumonia em Wuhan, na República Popular da China. Entretanto, foi em 7 de janeiro de 2020 que as autoridades chinesas divulgaram que esse surto era causado por um novo tipo de coronavírus, o qual recebeu o nome de SARS-CoV-2 e foi identificado como causador da doença COVID-19.

Logo em seguida, no dia 11 de março de 2020 a OMS caracteriza a situação da COVID-19 como pandemia, ou seja, foram identificados surtos da doença em vários lugares do mundo. Com isso, diversas medidas restritivas tiveram que ser tomadas em várias partes do mundo, de forma compulsória, com o objetivo de diminuir a circulação do coronavírus e o número de pessoas infectadas.

Após isso, por haver uma vasta lista de recomendações tratadas pela OMS referente ao tratamento da chegada de uma pandemia, inúmeras empresas, estabelecimentos e locais públicos precisaram fechar suas portas e manter seus funcionários em casa, evitando o grande número de ocupação de pessoas em lugares compartilhados, prezando a saúde de todos.

Diante disso, os órgãos empresariais precisaram criar alternativas de trabalho onde seus colaboradores pudessem se manter seguros em suas casas, diante de tal contexto tão preocupante. Sendo assim, uma maneira estipulada de sequência do trabalho nas empresas foi a adesão ao trabalho remoto, tão bem conhecido como *home office*.

Com os colaboradores tendo que trabalhar de suas casas, ausentando-se do ambiente físico dos escritórios, o trabalho remoto acabou tornando-se cada vez mais presente na sociedade, quebrando paradigmas de sistematização e padronização de técnicas de vanguarda para, assim, inserir uma nova era de pensamento referente ao que é trabalho na contemporaneidade.

Com isso, a cultura organizacional das empresas, constituídas por crenças, valores e normas parte para um lado muito mais de reformulação do que de preocupação, já que no até então contexto, não existiria um prazo de encerramento da pandemia, como também de uma possível volta do trabalho presencial.

A partir do momento que o colaborador deixa a empresa e parte para trabalhar de sua casa nasce um problema: as empresas precisam começar a elaborar técnicas de adesão à cultura da empresa, mesmo de longe. Essas técnicas garantem que os colaboradores se sintam parte do negócio e com essa sensação, poderem entregar um trabalho de qualidade que o mercado tanto exige. Por esse motivo, nasce a necessidade da existência desse

projeto de pesquisa, uma vez que diante do contexto presente, o *home office* irá acabar cada vez mais se fazendo presente na conjuntura atual.

Frente ao contexto apresentado, fixou-se o seguinte objetivo de pesquisa: investigar a importância da presença de elementos da cultura organizacional para o desenvolvimento do teletrabalho. Como objetivos específicos, este estudo busca identificar a percepção de elementos da cultura organizacional no trabalho remoto e interpretar os resultados relacionadas à cultura organizacional através da Escala IBACO (Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional).

Como diretriz metodológica, este estudo se caracteriza como do tipo descritivo, qualitativo e aplicado, sendo operacionalizado por uma revisão da literatura que auxiliou na análise aprofundada acerca da importância da cultura organizacional no ambiente remoto, bem como uma coleta de dados empírica desenvolvida com profissionais que atuam em contextos de negócios que têm a presença do trabalho remoto como opção de desenvolvimento das suas atividades laborais.

2 Conceituação da Ferramenta

2.1 Cultura Organizacional

A cultura muito se baseia em várias definições, uma vez que ela é responsável por manifestar influência e união de membros em uma organização. De maneira prática, a cultura de uma organização consiste nos valores, normas e crenças, sendo compreendida como a força da ação e do comportamento dos colaboradores.

De acordo com Dias (2013), o conceito de cultura se define como valores, crenças, hábitos, ideologias e costumes que surgem da interação social, compartilhada entre os indivíduos da organização. Essas crenças, valores formalizam padrões de comportamento coletivos criando uma identidade entre os membros e identificando-os com a organização à qual pertencem e, ainda, os diferenciando das demais.

Segundo Schein (1992), cultura é um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna.

Para Chiavenato (2020), a cultura organizacional é a união de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Para o autor, a cultura dentro de uma organização representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas que são compartilhadas por todos os membros da organização. Ou seja, acredita-se que as pessoas irão agir e interagir de uma determinada maneira a partir do momento que elas conseguem internalizar a cultura daquele ambiente em que estão inseridas.

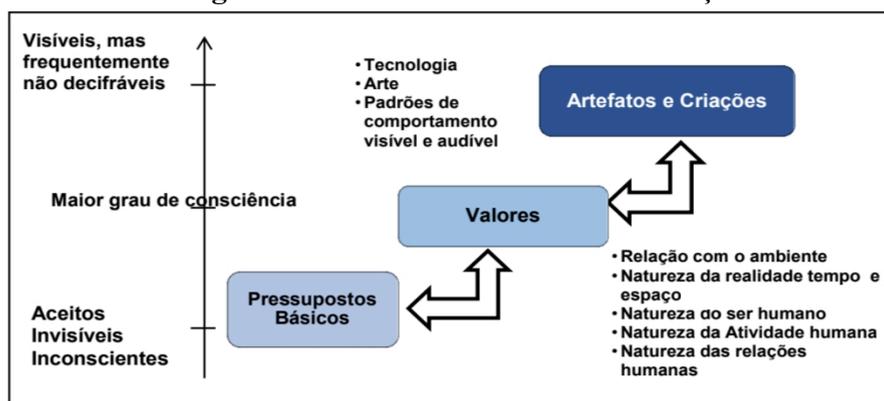
Schein (2001) defende que a cultura organizacional é algo muito estável e uma tamanha dificuldade de mudança por representar a acumulação do acumulado. Esse mesmo autor enfatiza que

Cultura organizacional é o modelo de pressuposto básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como uma maneira correta para se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (Schein, 2001, p. 49).

Freitas (2005) enfatiza que a cultura organizacional pode ser entendida como um instrumento de poder e também como um conjunto de representações imaginárias sociais que passam por construção e reconstrução nas relações cotidianas dentro da organização. Por meio disso se expressam valores, normas, significados e interpretações que permitem um sentido de direção e unidade à organização, tornando-a uma fonte de identidade e reconhecimento para seus membros.

Adicionalmente, Schein (2017) também mostra que para analisar as razões pelas quais os membros se comportam é de suma importância avaliar os valores que os regem, além de buscar compreender os pressupostos subjacentes, que são tipicamente inconscientes. O mesmo autor enfatiza os níveis de cultura e sua interação, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Níveis de cultura e sua interação



Fonte: Schein (2017, p. 18).

Observa-se a partir da figura, na parte superior existe o nível dos artefatos, onde se encontram todos os pontos e fenômenos observáveis de uma cultura ou grupo. Dentre esses pontos, pode-se citar alguns exemplos, como: o *layout*² das instalações da empresa, a arquitetura de seu ambiente físico, estilo, linguagem, uniforme, tecnologia, políticas, mitos, cerimônias e rituais (Schein, 2017).

Entretanto, na camada intermediária encontram-se as crenças e valores que fornecem o embasamento normativo ou moral para guiar os membros de um grupo, oferecendo o *know-how*³ para lidar com situações-chave e para treinar novos membros nestes próprios comportamentos (Schein, 2017).

Por fim, no nível cultural mais profundo, se encontram os pressupostos básicos, crenças aceitas consensualmente com mínimas variações dentro de uma unidade social que nascem do sucesso repetido em implementar as crenças e valores do nível intermediário (Schein, 1984).

Dessa forma, com os níveis bem apresentados anteriormente, nota-se que as três camadas de interação cultural são maneiras que precisam ser trabalhadas de forma harmônica, uma vez que, juntas, têm a responsabilidade de interagir as ações, reações e formas que os colaboradores e profissionais agem dentro de uma organização.

Chiavenato (2020) afirma que a cultura organizacional é presente de muitos aspectos que podem ser percebidos mais facilmente, enquanto outros são menos visíveis e

² O *layout* das instalações nada mais é que uma reformulação do espaço físico da organização, de maneira que tudo se encaixe e exista um fluxo e uma ordem no espaço.

³ *Know-how* é um termo em inglês que significa literalmente “saber como”. É o conjunto de conhecimentos práticos (fórmulas secretas, informações, tecnologias, técnicas, procedimentos, etc.) adquiridos por uma empresa ou um profissional, que traz para si vantagens competitivas.

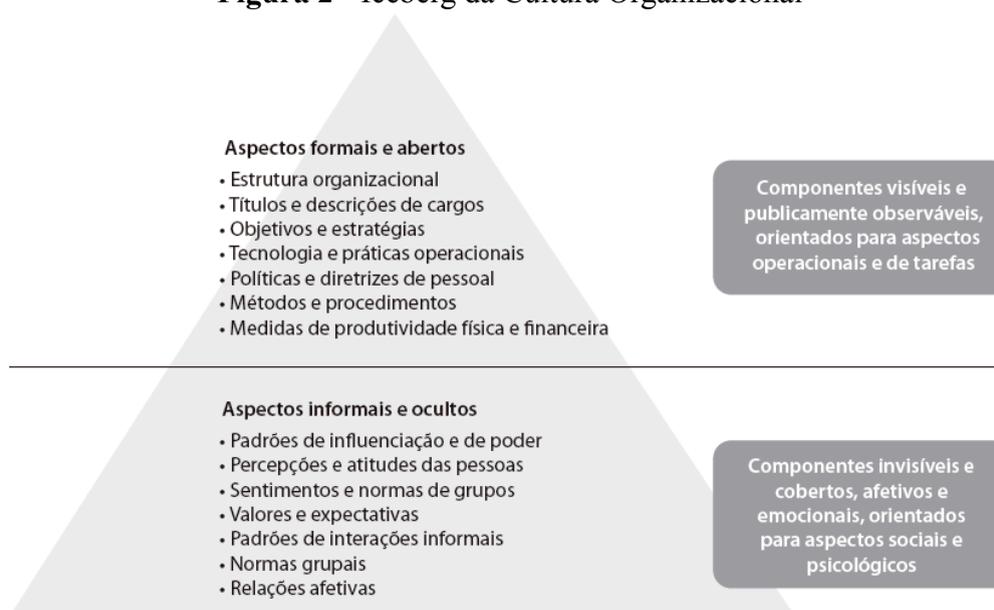
de difícil percepção. Dessa maneira o autor caracteriza essa observação parecida com um *iceberg*.

É como se estivéssemos observando um iceberg. A sua parte superior é perfeitamente visível, pois se encontra na superfície acima das águas. Contudo, a sua parte inferior fica oculta sob as águas e totalmente fora da visão das pessoas. Da mesma maneira, a cultura organizacional mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis, como as políticas e diretrizes, os métodos e procedimentos, os objetivos, a estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Todavia, oculta alguns aspectos informais, como percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais etc. Os aspectos ocultos da cultura organizacional são os mais difíceis, não somente de compreender e de interpretar como também de mudar ou sofrer transformações (Chiavenato, 2020, p. 80).

Segundo o mesmo autor, são denominados como “aspectos formais e abertos” todos os aspectos organizacionais que podem ser facilmente percebidos. Já os aspectos que apresentam uma difícil percepção são denominados “aspectos informais e ocultos” (Chiavenato, 2020).

Assim como o *iceberg*, os aspectos formais abertos se localizam em partes onde se pode haver a fácil compreensão, principalmente visual. Nela pode-se notar toda a parte tecnológica, estrutural, política e objetiva. Na parte inferior, oculta do *iceberg*, é onde estão presentes os valores, normas grupais, interações, sentimentos e atitudes. Os aspectos informais são mais difíceis de compreender e interpretar, como também de mudar e sofrer transformações (Chiavenato, 2020).

Figura 2 - Iceberg da Cultura Organizacional



Fonte: Chiavenato (2020, p. 81).

Segundo Freitas (2000), toda organização deve ter a ciência de que a sua cultura tem papel fundamental para o andamento do processo organizacional, podendo proporcionar um ritmo a ser seguido por parte dos seus trabalhadores. Portanto, compreende-se que é de suma importância que a organização tenha conhecimento de sua cultura interna para que, assim, possa delimitar os seus diferenciais competitivos frente aos seus concorrentes.

2.1.1 Características da Cultura Organizacional

Até então compreendidos todos os conceitos do termo “cultura organizacional”, entende-se que, com a existência de uma cultura, ela é acompanhada de várias características ímpares dentro de uma organização, tornando-a única e contribuindo para diferenciá-la das demais no ambiente.

Robbins (2010) conceitua cultura como um “sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais”. O autor cita, que dentre as características básicas, existem sete que expressam a essência da cultura de uma organização, sendo elas,

1. Inovação. É o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumir riscos;
2. Atenção aos detalhes. É o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
3. Orientação para os resultados. É o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance;
4. Foco na pessoa. É o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;
5. Foco na equipe. É o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em torno de equipes do que de indivíduos;
6. Agressividade. É o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas;
7. Estabilidade. É o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo*⁴, em vez do crescimento (Robbins, 2010, p. 501).

De acordo com as sete premissas do autor, percebe-se que essas premissas constituem pontos importantes de como é construída a essência da cultura e como ela se

⁴ *Status Quo* é uma expressão originada no latim, cujo significado é “no mesmo estado que antes” ou então “o estado atual das coisas” e é usada para expressar a situação em que algo se encontra atualmente.

faz presente na conjuntura atual. É de suma importância para esclarecer que embora haja aspectos semelhantes, a cultura organizacional se trata de um termo muito descritivo, uma vez que satisfação no trabalho possui um cunho avaliativo.

2 Teletrabalho e o *home office*

Com as novas perspectivas de negócio no mercado e na sociedade, muitas mudanças tiveram que ser tomadas com o intuito de corroborar com a segmentação do trabalho, tanto em um cenário pós-pandemia, como também em uma nova visão do que até então era formalizado como a forma correta de se trabalhar.

De acordo com Queiroga (2020), o teletrabalho iniciou-se em 1970, marcando a década em que pesquisadores dos Estados Unidos temiam os efeitos produzidos pela poluição no decorrer de seus deslocamentos diários em seus trajetos casa-trabalho, passando a buscar arduamente por soluções para diminuir a problemática.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) define teletrabalho como uma forma de trabalho realizada em lugar distante do escritório e/ou centro de produção, que permita a separação física e que se utilize uma nova tecnologia que facilite a comunicação (Cardoso, 2018).

Rosenfield e Alves (2011, p. 216) especificaram o teletrabalho em 6 tipos, no qual cada tipo visa denominar uma forma específica de teletrabalho, sendo eles

1. Empresas remotas, ou os call centers espalhados pelo país;
2. Telecentros, espaço fora do ambiente empresarial e domiciliar destinado para empregado ou organizações para realização do teletrabalho;
3. Trabalhadores móveis, que atuam remotamente em trabalho externo;
4. Trabalhos em escritórios satélites, extensões da empresa;
5. Trabalho informal ou teletrabalho misto, onde o trabalho realizado é um acordo feito pelo empregado e empregador;
6. *Home Office* ou trabalho em domicílio.

Sendo assim, com as definições dos autores acima, observa-se que o modelo de teletrabalho *home office* se enquadra dentro do teletrabalho, tendo uma grande adesão pelas empresas no mundo e uma maior intensificação de uso durante a pandemia da COVID-19.

O *home office* nada mais é que uma modalidade de teletrabalho utilizada pelas empresas que consiste em manter o seu colaborador trabalhando em um ambiente que não seja necessariamente o escritório da empresa, podendo ser diretamente na sua casa ou em qualquer lugar do mundo. Da tradução, trabalho em casa, o *home office* vem cada vez mais

conquistando espaço no mundo corporativo, buscando uma nova alternativa de trabalho dentro das organizações.

2.1 A Legislação Brasileira

No ano de 2017, durante a Reforma Trabalhista foram estipuladas novas medidas a fim de regularizar e denominar uma melhor maneira de se tratar do teletrabalho, até então com poucos formatos específicos na lei. Com isso, cria-se a Lei nº 13.467 de 2017 que altera a regulariza as diretrizes relacionadas à prestação de serviços de trabalhadores em um formato remoto.

A Lei nº 13.467 foi publicada em 14 de julho de 2017, e introduz os artigos 75-A ao 75-E, que se referem ao teletrabalho, entre outras alterações na Consolidação das Leis do Trabalho. O art. 75-B assim conceitua o teletrabalho (CLT, 2017),

Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente **fora das dependências do empregador**, com a **utilização de tecnologias de informação e de comunicação** que, por sua natureza, **não se constituam como trabalho externo**. Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho (grifo nosso).

Portanto, a partir da lei estipulada em 2017, o teletrabalho passa a ser regularizado e as informações que denominam o trabalho remoto devem ser constatadas no contrato de trabalho, constando, de maneira específica, quais serão as atividades a serem realizadas pelo empregado. Essa reforma, além de gerar uma modernização no mercado, visa também proteger os trabalhadores dessa nova modalidade.

2.2 Vantagens e desvantagens do trabalho remoto

Conforme evidenciado, através das atualizações mundiais, fica evidente o quanto o mercado passou por drásticas transformações tecnológicas nos últimos anos. Bastante posicionada no cenário pós-pandemia e adotada pelos empreendedores, o *home office* é uma ferramenta como todas as outras no ambiente corporativo que apresenta seus pontos positivos e negativos em uma organização.

As mudanças ocorridas nesse processo de transição de ideia sobre trabalho foi algo bastante aflorado, buscando sempre uma melhoria e colaboração para a empresa. Assim

como outras formas de trabalho, o trabalho remoto também passou a ter seus pontos que ajudam e facilitam no contexto do mercado, mas também apresenta pontos prejudiciais. Com isso, é de trabalho constante dos gestores tornar o *home office* uma modalidade flexível, mas também de suma responsabilidade dentro da organização.

2.2.1 Vantagens do trabalho remoto

2.2.1.1 Para o colaborador

Segundo Veiga (2020), o *home office* é uma modalidade que permite ao colaborador uma alternativa mais flexível de trabalho, onde diferente do presencial, vários fatores positivos podem tornar a modalidade algo mais proveitoso de usufruir e aderir para a empresa.

Para Gatti (2018), o trabalho remoto permite com que pessoas tenham uma economia de tempo em relação ao deslocamento no trajeto casa-trabalho, uma vez que, podendo trabalhar de casa, o funcionário não teria o gasto de dinheiro e tempo para locomoção até o escritório.

Dentre tantas existentes, pode-se notar que a possibilidade de trabalhar diretamente de casa, estar junto à família, poder fazer refeições mais tranquilas, estar em outros lugares e adquirir um melhor estilo de vida são pontos superpositivos que mostram como o estilo de teletrabalho pode ser favorável ao colaborador.

2.2.1.2 Para o empregador

Com um mercado cada vez mais exigente, a busca de profissionais específicos, competentes e qualificados é algo que vem cada vez mais crescendo no processo de contratação. Muitas vezes, empresas de TI, por exemplo, vêm a buscar profissionais com habilidades bem específicas de atuação, mas são infelizes na contratação pela distância ser algo inviável e que acaba impedindo que o profissional seja contratado.

Dessa maneira, o trabalho remoto traz a ideia de que é viva a possibilidade de ter um colaborador qualificado mesmo morando longe do escritório, podendo ter uma melhor escolha na contratação e tendo uma entrega de qualidade. Outro ponto que pode ser observado é a comunicação, uma vez que no cenário remoto existe uma ideia de fuga do

espaço físico e a união dos colaboradores de equipe em salas virtuais, promovendo um melhor espaço de contato com o time. Nesse sentido, existe uma linha para o desenvolvimento correto do *home office*, conforme enfatizam os autores abaixo:

Para um bom desenvolvimento do home office há uma exigência de concentração ou demanda comunicação intensa, já que os relacionamentos externos e internos são de extrema importância em uma empresa. Principalmente com elementos externos, porque na maioria das vezes podem ser clientes ou fornecedores e ambos esperam que o relacionamento de comunicação esteja em harmonia entre o “teletrabalhador” e a organização (Silva; Santos; Formaggio, 2021, p. 140).

De acordo com o Sebrae, a adesão ao trabalho remoto pode ser muito favorável na parte financeira. O rendimento pode se tornar superior aos níveis convencionais de mercado, buscando taxas menores e poucos encargos e impostos a pagar. Com isso, o rendimento financeiro só tende a aumentar, podendo ter a opção de usar essas sobras em outros investimentos do negócio.

Segundo Hau e Todescat (2018), o trabalho de casa gera uma série de vantagens para a empresa, como uma maior motivação dos funcionários, gerando um aumento de produtividade. Os autores também enfatizam uma diminuição do absenteísmo⁵ e/ou da rotatividade, redução de custos em termos de infraestrutura e podendo ter um maior alcance na seleção dos colaboradores.

2.2.2 Desvantagens do trabalho remoto

2.2.2.1 Para o colaborador

Os autores Hau e Todescat (2018) caracterizam vários aspectos que mostram o lado negativo do *home office*, como, por exemplo: um gerenciamento falho do tempo em virtude da desatenção e da desorganização de horários de trabalho; distração com o ambiente familiar; afastamento do campo profissional e menores oportunidades de carreira; dificuldades de caracterizar acidentes de trabalho.

Já os autores Filardi e Castro (2017), mostram uma desvantagem muito avassaladora que caracteriza a inadaptação ao modelo de trabalho, gerando uma perda de

⁵ Absenteísmo, ou ausentismo, é a falta de pontualidade e assiduidade no cumprimento de um dever ou obrigação.

vínculo com a organização. Os autores enfatizam que essa perda gera uma falta de comunicação imediata, diferença de tratamento na relação trabalhador tradicional x trabalhador remoto e uma série de problemas com infraestrutura tecnológica e de controle.

De acordo com o Sebrae, outro ponto desvantajoso do *home office* para o colaborador é a perda da privacidade pessoal. Por trabalhar diretamente de casa, muitas vezes o colaborador pode acabar tendo distrações com outras pessoas do lar, como a família. Isso é um ponto drástico que acaba apontando nos resultados e diminuindo a produtividade.

2.2.2.2 Para o empregador

O autor Kugelmass (1996) identifica vários pontos em que o trabalho remoto é prejudicial para a empresa, como, por exemplo: interrupção na supervisão de trabalho; abuso por parte do empregado; resistência do empregado; isolamento do funcionário; vício em trabalhar, causando excesso de horas-extras; barreiras à promoção.

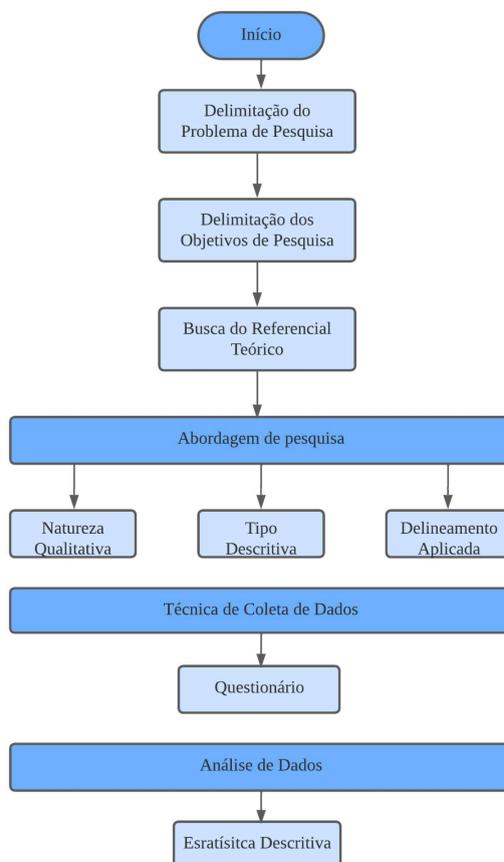
Já o autor Rabelo (2000) aponta diversos impactos negativos, como o isolamento social e profissional, uma vez que o trabalhador se fecha na ideia de produzir demais. Outro ponto importante que o autor identifica é o impacto negativo no ambiente familiar se não houver disciplina no processo e condução adequada do trabalho, como também uma necessidade de distinção entre atividades profissionais e do lar.

Por fim, o Sebrae enfatiza um quesito muito importante enquanto se trata das desvantagens do *home office*, que é um ambiente de trabalho confinado (antissocial). Devido à distância, sem uma interação pessoal, olho no olho, comunicação corporal, não há a transmissão de informações que uma conversa de telefone, uma chamada de vídeo oferece, causando um isolamento e um ruído de comunicação.

3 Método

Diante do problema de pesquisa apresentado para esse artigo – *investigar a importância da presença de elementos da cultura organizacional para o desenvolvimento do teletrabalho* – define-se a trajetória metodológica da pesquisa, envolvendo a abordagem da pesquisa, técnica de coleta e análise de dados. Na Figura 3 a seguir as diretrizes da trajetória metodológica.

Figura 3 - Diretrizes da trajetória metodológica.



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Conforme a estruturação da figura apresentada, os procedimentos definidos para operacionalização deste estudo serão descritos nas subseções a seguir.

3.1 Caracterização do estudo

Este estudo se classifica como de natureza quantitativa. De acordo com Fonseca (2002, p. 20),

Os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros.

Em relação ao tipo de pesquisa, é considerado como descritiva, pois conforme o autor Triviños (1987), esse tipo de estudo tem como objetivo descrever os fenômenos de determinada realidade. A utilização de técnica padronizada de dados é uma das características essenciais para a definição de uma pesquisa descritiva.

Como delineamento de pesquisa, este se considera aplicado. A pesquisa aplicada, para Gerhardt (2009, p. 35), “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. Ainda, este tipo de pesquisa pode verter descobertas que permitam o avanço do assunto na área.

3.2 Técnicas de coleta de dados

A técnica de coleta de dados utilizada neste estudo foi o questionário. Essa técnica é entendida “como uma técnica de investigação por um conjunto de questões que são aplicadas em pessoas com o objetivo de extrair informações sobre seus conhecimentos, crenças, sentimentos, comportamentos” conforme Gil (2008, p. 121). O autor também enfatiza que o questionário é uma ferramenta aplicada, uma vez que são designadas perguntas por escrito e seus respondentes a respondem em forma de formulário.

Neste estudo, o questionário foi realizado a partir de 35 perguntas relacionadas ao tema proposto, enviado para 22 pessoas a fim de se obter o resultado pretendido. As primeiras 5 perguntas do questionário se referem às características do perfil de cada respondente, como sexo, idade, gênero, tipo de empresa e tempo de atuação. As características dos respondentes da pesquisa estão descritas conforme tabela a seguir.

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados

Idade	Sexo	Grau de formação	Tipo de empresa	Tempo de atuação
18 a 34 anos	68,2% feminino e 31,8% masculino.	81,8% com ensino superior incompleto e 18,2% com ensino superior completo.	90,9% do ramo da tecnologia e 9,1% do ramo de prestação de serviços.	1 ano a 2,5 anos

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

A partir da tabela, pode-se observar que a maioria dos respondentes são do sexo feminino, na idade entre 18 e 34 anos, grande parte com ensino superior incompleto, trabalhando em empresas do ramo da tecnologia e de prestação de serviços. A aplicação foi feita do dia 05 ao dia 15 de setembro de 2023. Na próxima subseção, será explicado seu método de análise.

3.2.1 Instrumento

O instrumento de pesquisa utilizado foi o instrumento IBACO (Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional) criado pela autora Siqueira (2008). Segundo a autora, o instrumento objetiva avaliar a cultura organizacional por meio dos valores e práticas que a tipificam, segundo a percepção dos membros da organização estabelecida.

Esse instrumento se baseia em 6 fatores que norteiam a tomada de posicionamento da percepção de valores dos membros. Três desses fatores são fatores de valores, sendo eles profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar dos empregados. Já os outros três são fatores de práticas, sendo eles integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal.

3.3 Método de análise dos dados

Para fins de análise dos resultados obtidos a partir da aplicação do questionário, foi utilizado o método de estatística descritiva. Este método, segundo Sampaio *et al.* (2018, p. 09), é aquele que “tem por finalidade o fenômeno estatístico onde há coleta, organização e apresentação dos dados obtidos”.

Com relação à aplicação desse método, foi realizado o *download* das respostas no formato *Microsoft Excel*, a partir disso, foram observadas e calculadas as respostas segundo as orientações da autora. O cálculo é feito através dos grupos de fatores, realizado o somatório e, depois, dividido pelo número de respondentes e o número de perguntas por grupo.

O resultado da divisão do somatório resulta em um número chamado *score*. O *score* pode variar de 1 a 5, sendo que, quanto maior o resultado, maior é o grau em que o valor ou prática organizacional encontra-se presente na organização. O valor ideal de *score* é de igual ou superior a 3,36, significando que a organização valoriza os fatores.

4 Discussão dos Resultados

Nesta seção, serão discutidos e interpretados os resultados obtidos na aplicação do questionário, realizado a partir do instrumento IBACO (Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional) criado pela autora Siqueira (2008). Os fatores que baseiam esse instrumento são compostos por seis fatores, sendo eles: profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo, integração externa, recompensa e treinamento, promoção do relacionamento interpessoal e satisfação em bem-estar dos colaboradores.

4.1 Caracterização da amostra pesquisada

Os respondentes do questionário formaram um grupo de 22 respostas concentradas no *Google Forms*. O perfil dos respondentes consiste em um público altamente feminino, com idade entre 18 e 34 anos, maioria com o ensino superior incompleto, uma significativa parte trabalha em empresas do ramo da tecnologia e todos atuando há mais de um ano em suas respectivas empresas.

4.2 Percepção acerca do Instrumento Brasileiro para Avaliação Da Cultura Organizacional (IBACO)

Nessa seção, será realizada a discussão dos resultados obtidos através da pesquisa, sendo eles apresentados através das seis dimensões do instrumento. A seguir apresenta-se o gráfico dos resultados obtidos em todas as dimensões.

Figura 4 - Resultados dos escores obtidos



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Os escores obtidos têm como referência 1 (se aplica de modo nenhum) e 5 (se aplica totalmente). No gráfico, estão representados os escores das respectivas dimensões a partir do cálculo das respostas recebidas nas cinco perguntas que cada dimensão abordou. A seguir, o conceito de cada dimensão e a discussão dos resultados.

4.2.1 Profissionalismo Cooperativo

O profissionalismo cooperativo consiste na relação à valorização dos colaboradores que executam suas tarefas com competência e eficácia. Esses colaboradores são aqueles que apresentam características de colaboração, habilidade, capacidade de entrega e dedicação para, em conjunto, alcançar as metas comuns da organização.

Para esse estudo, o escore obtido nessa dimensão foi de 4,34. Pode-se observar que dentro dessa dimensão são abrangidas avaliações que questionam como são as percepções dos colaboradores em um ambiente cooperativo, como eles se relacionam como empresa, como conjunto, como uma unidade de ação, mesmo distantes.

Isso demonstra, de acordo com o resultado, que boa parte dos entrevistados tem clara a percepção em relação ao comprometimento com as relações cooperativas das empresas. Pode-se também perceber que nessa relação, mesmo sendo posta de maneira remota, há a existência de uma seriedade e comprometimento.

Vale salientar que essa dimensão aborda pontos em suas perguntas que focam em como o colaborador se esforça, quanto é o seu comprometimento perante a organização, a maneira que o profissionalismo dos colaboradores é visto e como é a dedicação e o espírito de colaboração deles em relação à empresa.

4.2.2 Profissionalismo Competitivo

O profissionalismo competitivo denota a valorização prioritária da competência, do desempenho individual e na execução de tarefas a fim de obter objetivos desejados, mesmo que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos outros colegas.

Para essa dimensão, o escore foi de 2,98, sendo considerado o menor de todos nessa avaliação. Percebe-se que esse escore simboliza o nível e a posição dos colaboradores em relação à empresa, uma vez que os entrevistados ocupam cargos primários dentro das organizações.

Pode-se analisar, através desse resultado obtido, que a percepção dos entrevistados em relação a pontos competitivos dentro da empresa é bem menor que os outros pontos abordados. Isso de fato pode mostrar que a competitividade é um ponto que pode vir a ser trabalhado dentro dos negócios, dependendo da ocupação.

Nessa dimensão, abre-se perguntas referentes a como é sadia a forma da competitividade dentro da organização, o quanto ela é valorizada para os colaboradores, a percepção de quem são os beneficiados dentro dos negócios, o trabalho com o desenvolvimento da criatividade e a percepção sobre o crescimento profissional. Todas essas temáticas nas perguntas desta seção corroboram para uma percepção do profissionalismo competitivo.

4.2.3 Integração Externa

A integração externa é totalmente voltada para o planejamento estratégico, tanto para a tomada de decisão, como também para o atendimento ao cliente externo. Esses pontos precisam ser trabalhados com foco, nos escalões superiores da organização.

Já nessa dimensão, foi obtido um resultado de escore de 3,44. Esse número representa que também existe uma presença de percepção dos colaboradores em relação à integração externa, mostrando-os responsáveis desse resultado, uma vez que o colaborador faz parte de toda a parte estratégica do negócio.

Dentro desse bloco de perguntas, pode-se analisar pontos primordiais avaliados para atingir esse resultado, que foram pontos como quais são os focos em inovação, como se mantêm a relação com os clientes, de que maneira é feita o acompanhamento às necessidades do cliente, de que maneira é feito o atendimento ao consumidor e quais são os critérios de excelência exercidos para entregar um serviço de qualidade. Todos esses pontos focam em um trabalho bem-feito também para a jornada do cliente, gerando satisfação e integração da organização.

4.2.4 Recompensa e Treinamento

A recompensa e treinamento é um ponto que se relaciona com práticas vinculadas aos clientes internos. Esse fator busca alcançar formas de gratificação dos funcionários,

através de estratégias de endomarketing. É nesse ponto que existem sistemas de recompensas e treinamentos que são adotados para os colaboradores.

Nessa dimensão, o escore obtido foi de 4,54. Pode-se analisar que a recompensa e treinamento é o maior escore de todas as seis dimensões. Nesse escore, os respondentes apontaram a relação de treinamento altamente ligada com a recompensa dos seus resultados, apontando essa dimensão como a predominante em suas organizações.

Abrindo esse bloco de perguntas para melhor avaliar como foi o alcance desse resultado, pode-se perceber pontos que são tocados como a premiação de reconhecimento por ideias inovadoras, premiação em relação à entrega dos colaboradores, distribuição de brindes para os colaboradores em eventos de comemoração e a introdução de inovações através de programas de qualidade.

4.2.5 Promoção do Relacionamento Interpessoal

A promoção do relacionamento interpessoal é uma prática que se relaciona com orientação para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos colaboradores. Esses pontos são fundamentais para favorecer a coesão interna, a maneira de como o negócio é organizado.

Para esse grupo de perguntas, o escore obtido foi de 3,56. Com esse resultado, percebe-se que esse escore também é positivo em relação ao esperado pela pesquisa. O número 3,56 representa que boa parte dos respondentes entende que a promoção do relacionamento interpessoal dos colaboradores.

Essa dimensão abre em seu campo de perguntas várias questões que se fazem importantes para obter esse resultado. Alguns pontos importantes que esse grupo aborda é a liberdade de acesso aos diretores, a relação dos chefes imediatos com os colaboradores, a prática de comemorar o aniversário dentro da organização, a cordialidade e amizade entre membros distintos das organizações e a relação “familiar” dos colaboradores dentro de suas equipes.

4.2.6 Satisfação e Bem-Estar dos Colaboradores

A satisfação e bem-estar dos colaboradores foca totalmente em garantir um bom ambiente de trabalho para que os colaboradores se sintam parte do negócio. Esse ponto

agrega de maneira geral a humanização do colaborador na empresa, no seu local de trabalho, de modo que seja um lugar agradável e prazeroso de se estar.

Essa dimensão obteve como resultado um escore igual a 3,88. Como último grupo de pesquisa abordado, essa dimensão também obteve resultados positivos, fechando o grupo das seis dimensões que completam a Escala IBACO. Esse número resulta em como os colaboradores percebem se estão satisfeitos e quais são os cuidados ofertados para que se tenha um bem-estar de todos.

Por fim, essa dimensão abre pontos muito importantes que fazem com que esse resultado seja obtido. Particularmente, essa dimensão toca em pontos específicos como as necessidades pessoais que constituem uma preocupação da empresa, se é feito um plano de carreira e um trabalho referente ao crescimento profissional, se existe um treinamento de trabalho da criatividade dos colaboradores, programas para aumento da satisfação e a implementação de trabalhos destinados a melhorar o bem-estar de todos na organização.

4.3 Síntese dos resultados

Nesta seção será apresentada a síntese dos resultados a partir dos escores acima elucidados. De acordo com o resultado da pesquisa realizada, o menor escore foi da dimensão do profissionalismo competitivo com uma pontuação igual a 2,98. Por essa pontuação observa-se o que os respondentes entendem a partir dos pontos que foram tocados dentro desse bloco e, com isso, sua percepção em relação à competitividade é muito baixa.

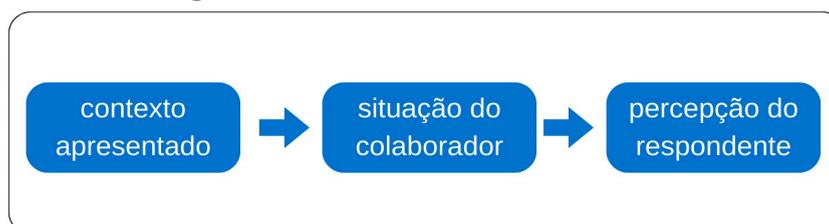
Ainda, o maior escore obtido foi na dimensão recompensa e treinamento com um escore igual a 4,54, que trata sobre pontos que envolvem como o colaborador é valorizado e como ele é atualizado constantemente para poder dar segmento na sua atividade laboral. Isso, pois a partir do cargo que se encontram, os colaboradores têm a responsabilidade de saber o que é passado para poder ter um aproveitamento de qualidade e posteriormente, entregar com eficácia o que lhe é demandado.

Dentro desses dois contextos, percebe-se que para atingir esses resultados existe uma análise que cabe ao contexto de posição de cargo que esses respondentes estão inseridos. Os questionados são pessoas que costumam ocupar cargos base nas empresas, com funções limitadas, rígidas e precisas. Por esse motivo, às vezes a sua percepção

quanto à posição da empresa pode influenciar diretamente nas suas respostas dessa pesquisa aplicada.

Com essa lógica de pensamento, desenvolve-se um fluxo, ilustrado na Figura 5, que garante a mostra de como é feita a sequência de ordem de interpretação desses resultados, podendo mostrar como esse fluxo funciona a fim realizar a análise das respostas coletadas.

Figura 5 - Fluxo de análise dos resultados



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

De acordo com a figura acima, pode-se observar como acontece o fluxo de análise. A partir do contexto apresentado nesta pesquisa e, através da situação em que o colaborador está inserido hoje, seja como cargo ou atividade, gera a sua percepção em relação às dimensões abordadas.

Com isso, entende-se que a situação em que o colaborador se encontra no momento afeta diretamente em como é a sua visão em relação à cultura da empresa. Uma vez inserido, ele age da forma que ele acha correto para a sua situação atual e tende a gerar um resultado para aquele momento, podendo em outrora, ou seja, a partir de outro ponto de visão, responder de forma diferente.

5 Considerações Finais

A realização do presente estudo teve como objetivo principal investigar a importância da presença de elementos da cultura organizacional para o desenvolvimento do trabalho remoto. Para que esse projeto acontecesse, foi realizada uma pesquisa aprofundada da literatura e, posteriormente, aplicado um questionário no qual obtiveram-se 22 respostas de profissionais das áreas de tecnologia e prestação de serviços.

Buscando cumprir o escopo deste estudo, buscou-se trabalhar a partir de dois objetivos específicos. O primeiro objetivo buscava identificar a percepção de elementos da cultura organizacional no trabalho remoto, e o segundo objetivo buscava interpretar os

resultados relacionadas à cultura organizacional através da Escala IBACO (Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional). Eles foram os responsáveis por guiar a pesquisa para conseguir obter um resultado esperado.

Para a construção do questionário, foi elaborado um formulário online por meio de perguntas que buscaram abordar o perfil dos respondentes e foi utilizada a versão reduzida da Escala IBACO da autora Siqueira (2008), que busca entender a partir de um instrumento de medida como se aplica a cultura organizacional nas empresas.

Durante a coleta das respostas pôde-se interpretar a presença de elementos fundamentais da cultura organizacional no trabalho remoto, como também, foi possível interpretar os resultados relacionadas à cultura organizacional através da Escala IBACO. Vale ressaltar que esses elementos não necessariamente precisam ser elementos físicos, como podem também ser percepções específicas que os respondentes possuem.

Como limitações do estudo, enfatiza-se que um limitado número de respondentes foi algo que acabou prejudicando a complementação do tamanho do estudo que se esperava. Também, foram apresentados apenas dois segmentos de empresas na amostra, tecnologia e prestação de serviços, causando uma limitação quanto a percepção dos trabalhadores que atuam de maneira remota em demais áreas.

Por fim, mas não menos importante, sabe-se que é primordial a importância do segmento e continuidade de vários estudos, como este. Dessa maneira, este estudo recomenda um prosseguimento em vários pontos, como: ampliar a amostra para outros segmentos de empresa; um embasamento qualitativo, através de entrevistas com os respondentes para se obter mais profundidade sobre o tema; e por fim, relacionar a cultura organizacional com outras temáticas referente ao comportamento das organizações.

Referências

ARAÚJO, T. M.; LUA, I. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720>. Acesso em: 23 de julho de 2023.

CARDOSO, B. O que é teletrabalho, quais suas vantagens e as novidades trazidas pela Reforma? 2018. *In*: **Jusbrasil**. Disponível em: <https://brunonc.jusbrasil.com.br/artigos/603033170/o-que-e-teletrabalho-quais-suas-vantagens-e-as-novidades-trazidas-pela-reforma>. Acesso em: 17 de julho de 2023.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos - Os Novos Horizontes em Administração**. 4. ed. Grupo GEN, 2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

CLT. **Consolidações das leis do trabalho**: CLT e normas correlatas. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017.

DIAS, R. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudanças. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. **Análise dos resultados da implantação do teletrabalho na administração pública**: Estudo dos casos do SERPRO e da Receita Federal. São Paulo, SP, Brasil, 2017.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional**: identidade, sedução e carisma. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

GATTI, D. P.; TERRA, G. S. *et al.* Home Office: vantagens, desvantagens e desafios para empresas e funcionários. **Revista de Administração do Unifatea**, v. 16, n. 16, p. 187-200, 2018.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

HAU, F.; TODESCAT, M. **O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores**: Vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 2018.

OPAS/OMS. **Histórico da pandemia de Covid-19**. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 27 de julho de 2023.

SEBRAE. **Home Office: vantagens e desvantagens**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/vantagens-e-desvantagens-do-home-office,78f89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 29 de julho de 2023.

KUGELMASS, J. **Teletrabalho**: Novas oportunidades para o trabalho flexível: Seleção de funcionários, benefícios e desafios, novas tecnologias de comunicação. São Paulo: Atlas, 1996.

QUEIROGA, F. **O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19**. Porto Alegre: Artmed, 2020.

RABELO, A. Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação? **FACES - Revista de Administração**, 2000. <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2002V1N1ART7>

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. **Autonomia e trabalho informacional**: o teletrabalho. *Revista de Ciências Sociais*, 2011.

SAMPAIO, N. A. S.; ASSUMPÇÃO, A. R. P.; FONSECA, B. B. **Estatística Descritiva**. Belo Horizonte, Editora Poisson, 2018.

SCHEIN, E. H. Culture as an environmental context for careers. **Journal of Organizational Behavior**, 1984.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: Ed. José Olympio, 2001.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2017.

SILVA, L. T.; SANTOS, N. K.; FORMAGGIO, F. M. **Home office**: um olhar sobre as possibilidades. *Bioenergia em Revista: Diálogo*, 2021.

SILVA, R. R. **HOME-OFFICER**: um surgimento bem-sucedido da profissão pós-fordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos. *Urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana*, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 85-94, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas de Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987

VEIGA, N. H. *et al.* Teoria da adaptação e saúde do trabalhador em home office na pandemia de covid-19. **Revista Baiana de enfermagem**, 2020.