



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO (UFOP)
ESCOLA DE MINAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO -
DEPRO



GABRIELLE DE CARVALHO MACIEL

**A INFLUÊNCIA DO *HOME OFFICE* NA CULTURA
ORGANIZACIONAL, DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19: Uma
revisão narrativa da literatura**

OURO PRETO

2022

GABRIELLE DE CARVALHO MACIEL

**A INFLUÊNCIA DO *HOME OFFICE* NA CULTURA
ORGANIZACIONAL, DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19: Uma
revisão narrativa da literatura**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)
como requisito para obtenção do título de Ba-
charel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Raoni Rocha Simões

**OURO PRETO
2022**

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

M152i Maciel, Gabrielle de Carvalho.

A influência do home office na cultura organizacional durante a
pandemia de COVID-19 [manuscrito]: uma revisão narrativa da literatura.
/ Gabrielle de Carvalho Maciel. - 2022.
38 f.: il..

Orientador: Prof. Dr. Raoni Rocha Simões.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Escola de Minas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Endemias - COVID-19. 2. Teletrabalho - Home office. 3. Literatura -
Revisão narrativa. 4. Cultura Organizacional. I. Simões, Raoni Rocha. II.
Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.5

Bibliotecário(a) Responsável: Maristela Sanches Lima Mesquita - CRB-1716

ATA DE DEFESA

Aos 15 dias do mês de março do ano de 2022, às 09:00 horas, foi realizado a defesa de Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto – Campus Morro do Cruzeiro pela discente Gabrielle de Carvalho Maciel, sendo a comissão examinadora constituída pelos membros: Docente Raoni Rocha Simões (orientador - UFOP), Docente Tays Torres Ribeiro das Chagas (UFOP) e Docente Samantha Rodrigues de Araújo (UFOP).

Participaram por videoconferência os seguintes membros: Raoni Rocha Simões, Tays Torres Ribeiro das Chagas e Samantha Rodrigues de Araújo.

O discente apresentou o trabalho intitulado: “A influência do home office na cultura organizacional durante a pandemia de Covid-19: uma revisão narrativa da literatura”.

Após a apresentação do trabalho e arguição, a comissão examinadora deliberou, por unanimidade, pela aprovação da discente, com nota 9,0.

Na forma regulamentar foi lavrada a presente ata que é assinada pelo professor orientador Raoni Rocha Simões.

Ouro Preto, 15 de março de 2022.

Prof. Raoni Rocha Simões
Docente Orientador/ Presidente



À Deus, aos meus pais e a minha família por me fornecerem a força e o suporte necessário para chegar até aqui e por me inspirarem, diariamente, a ser uma pessoa melhor.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me sustentar, me abençoar e me conceder forças para lutar pelos meus sonhos.

Aos meus pais, Terezinha e José Humberto, por não medirem esforços para me fornecerem todo o suporte necessário durante os anos de graduação, pelo incentivo, pelo amor incondicional e por, desde muito cedo, me mostrarem a importância da educação.

À minha família e aos meus amigos por todas as orações e por sempre torcerem por mim.

Ao Prof. Dr. Raoni Rocha Simões por toda atenção durante o período de desenvolvimento deste trabalho e pela excelente orientação.

Aos demais Professores do Departamento de Engenharia de Produção (DEPRO) por todos os conhecimentos compartilhados, durante os últimos anos.

Por fim, à Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) pelo ensino superior gratuito e de qualidade.

“Educação não transforma o mundo. Educação muda as pessoas. Pessoas transformam o mundo”.

(Paulo Freire)

RESUMO

Em março de 2020, muitas empresas do mundo inteiro tiveram que fechar as suas portas de maneira total ou parcial para atender os protocolos de combate a pandemia de COVID-19, determinados pela Organização Mundial da Saúde (OMS). Diante de um cenário incerto, algumas organizações resolveram optar pela modalidade de trabalho *home office* para não serem obrigadas a paralisar totalmente as suas atividades e demitirem os seus funcionários. No entanto, essa adesão em massa ao *home office* só se tornou possível, durante a pandemia de COVID-19, devido aos avanços e a popularização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), pois são através desses meios que os membros das organizações conseguem se comunicar e se manter alinhados para conseguirem desenvolver suas atividades com o mesmo grau de excelência em seus domicílios. Apesar de precisarem se adaptar de forma ágil e em um cenário de muitas incertezas, diversas empresas já manifestaram que pretendem manter o *home office*, mesmo com o retorno seguro das pessoas aos seus ambientes de trabalho. Assim, este trabalho buscou realizar uma revisão narrativa da literatura para que se pudesse obter uma melhor compreensão do *home office* no contexto da pandemia de COVID-19 e como essa modalidade de trabalho influenciou na manutenção e disseminação da cultura organizacional. Pode-se concluir, através deste estudo, que existem vantagens e desvantagens no *home office* e que o distanciamento social e a falta de interação entre os indivíduos de uma mesma organização podem impactar na continuidade da cultura daquele lugar. Portanto, antes de optar por dar continuidade ou não nessa modalidade de trabalho após o cenário pandêmico, as organizações devem avaliar como podem reduzir ou mitigar as desvantagens. Surge, também, a oportunidade de se desenvolver trabalhos futuros com a mesma temática, durante e após a pandemia de COVID-19. Assim será possível acompanhar as evoluções e adaptações das culturas organizacionais ao *home office*.

Palavras-chave: COVID-19. *Home office*. Revisão narrativa da literatura. Cultura Organizacional.

ABSTRACT

In March 2020, many companies around the world had to close their doors in whole or in part to comply with the protocols to combat the COVID-19 pandemic, determined by the World Health Organization (WHO). Faced with an uncertain scenario, some organizations decided to opt for the home office work modality so as not to be forced to completely paralyze their activities and fire their employees. However, this mass adherence to the home office only became possible during the COVID-19 pandemic, due to advances and the popularization of Information and Communication Technologies (ICTs), as it is through these means that members of organizations can communicate and stay aligned so that they can carry out their activities with the same degree of excellence in their homes. Although they need to adapt quickly and in a scenario of many uncertainties, several companies have already expressed that they intend to maintain the home office, even with the safe return of people to their work environments. Thus, this work sought to carry out a narrative review of the literature in order to obtain a better understanding of the home office in the context of the COVID-19 pandemic and how this type of work influenced the maintenance and dissemination of organizational culture. It can be concluded, through this study, that there are advantages and disadvantages in the home office and that the social distance and the lack of interaction between the individuals of the same organization can impact on the continuity of the culture of that place. Therefore, before choosing to continue or not in this modality of work after the pandemic scenario, organizations must evaluate how they can reduce or mitigate the disadvantages. There is also the opportunity to develop future works with the same theme, during and after the COVID-19 pandemic. This way it will be possible to follow the evolutions and adaptations of organizational cultures to the home office.

Key-words: COVID-19. Home office. Narrative review of the literature. Organizational Culture.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - O <i>iceberg</i> da cultura organizacional	21
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

WHO	World Health Organization
OMS	Organização Mundial da Saúde
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
TDICs	Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação
OIT	Organização Internacional do Trabalho
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
FIA	Fundação Instituto de Administração

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	17
2.1	Objetivo Geral	17
2.2	Objetivos Específicos	17
2.3	Justificativa do Estudo	17
3	METODOLOGIA	19
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	21
4.1	Conceitualização e classificação de Cultura Organizacional	21
4.2	Conceitualização e classificação de Teletrabalho e <i>Home Office</i>	25
4.3	A Legislação Brasileira	27
4.4	As influências do <i>home office</i> na Cultura Organizacional	28
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
	REFERÊNCIAS	34

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, província de Hubei, 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 WHO caracterizou a situação da COVID-19 como pandemia, ou seja, identificou-se surtos da doença em diversas regiões e países do mundo. Assim, medidas restritivas precisaram ser impostas em diversas localidades do mundo, de forma compulsória, com o objetivo de diminuir a circulação do coronavírus e o número de pessoas infectadas

E, visando atender a protocolos divulgados pela Organização Mundial da Saúde (OMS), inúmeras empresas tiveram que fechar as suas portas e manter os seus colaboradores em suas casas para reduzir a disseminação do novo vírus.

Tendo em vista que as evidências científicas sugerem que o vírus SARS-CoV-2 se espalha principalmente entre pessoas que estão em contato próximo umas com as outras, normalmente dentro de 1 metro (curto alcance). Uma pessoa pode ser infectada quando aerossóis ou gotículas contendo o vírus são inalados ou entram em contato direto com os olhos, nariz ou boca (PAHO, 2020).

Diante do risco à saúde de todos, da noite para o dia, organizações do mundo inteiro se viram obrigadas a adotarem o teletrabalho ou *home office* como alternativa para se manterem ativas e para não terem que passar por um processo de demissão em massa.

No entanto, sabe-se que esse processo brusco só pôde ocorrer devido a evolução tecnológica que ocorreu nas últimas décadas, em todo o mundo. Para Nogueira (2012, p.233), as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) são, atualmente, um meio fundamental para acessar, trocar e disponibilizar informação, através das quais o tempo e a distância deixam de ser significativos, já que a transmissão dos dados ocorre quase que instantaneamente.

Assim, a pandemia de COVID-19 tem mostrado para as empresas que é possível implantar o *home office* e manter a qualidade das entregas por parte dos

indivíduos. Além disso, com a implantação do *home office*, as organizações tiveram uma forte redução de custos operacionais, tais como: água, energia, despesas com aluguéis e manutenção de escritórios e estabelecimentos físicos, vale-transporte para os colaboradores, entre outros. Por parte dos trabalhadores, algumas vantagens são: economia de tempo no trajeto de ida e retorno ao trabalho, flexibilidade de horários e o maior tempo com a família.

Em contrapartida, organizações e colaboradores foram, também, submetidos as desvantagens do *home office* e elas serão mais bem explicitados no decorrer deste trabalho. Mas, em suma, de acordo com Nohara et al. (2010, p.154) as desvantagens do *home office* para os indivíduos se concentram, especialmente, na falta de uma legislação específica no Brasil que garanta todos os direitos dos trabalhadores e uma maior possibilidade de demissão devido à falta de contato direto com a empresa. Além disso, perde-se a interação que existe entre os colegas de trabalho e a comunicação fica menos fluída, o que pode resultar em mais empecilhos para o desenvolvimento profissional do trabalhador e a sua adaptação ao ambiente organizacional.

Segundo o mesmo autor, para as empresas as desvantagens do *home office* são: risco de perda da confidencialidade de dados importantes da empresa; dificuldade de manutenção da hierarquia; dificuldade para gerir conflitos entre os trabalhadores; dificuldade de mensurar a evolução do trabalho; dificuldade em motivar os trabalhadores e fazer com que o indivíduo absorva e identifique com a cultura da empresa. Além da dificuldade de assegurar a lealdade do empregado à empresa.

De acordo com o relatório intitulado em inglês “*Working from Home: From invisibility do decent work*” (O trabalho em domicílio: da invisibilidade ao trabalho decente) desenvolvido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), nos primeiros meses da pandemia de COVID-19, cerca de um a cada cinco trabalhadores realizava o seu trabalho de casa. O relatório destaca que esses números tendem a continuar crescendo, o que torna urgente discutir os problemas enfrentados pelos trabalhadores em seus domicílios.

Além do mais, de acordo um estudo elaborado pela Fundação Instituto de Administração (FIA) em 2020 e que coletou dados de 139 pequenas, médias e grandes empresas que atuam em todo o Brasil, o *home office* foi adotado por cerca de 46% das empresas durante a pandemia.

Entre as grandes empresas, o índice daquelas que colocaram os funcionários em regime de *home office* ficou em 55% e, entre as pequenas, em 31%. Um terço do total das empresas (33%) disse que adotou um sistema parcial de trabalho em casa, valendo apenas em alguns dias da semana (MELLO, 2020).

Mello (2020), também, aponta que 67% das companhias relataram dificuldades em implantar o *home office*. Além disso, de acordo com os trabalhadores das empresas pesquisadas, poucas empresas ofereceram o suporte material necessário aos funcionários para implantação do teletrabalho, sendo que, somente, 9% ajudaram nos custos de internet e 7% nos custos com telefone.

Conforme explicitado por Queiroga (2020, p.2), a evolução dos recursos tecnológicos, associada ao advento das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs), fez com que os trabalhadores passassem a trabalhar com maior frequência de maneira remota. E esse processo foi ainda mais acelerado pela pandemia de COVID-19.

No entanto, para Tenório (2021, p.102), o fato de a residência de muitos empregados não ter a estrutura adequada, aliado ao rompimento da linha que dividia o ambiente de trabalho e a vida privada, somada ao fato de que em muitos casos filhos, avós e pais estão todos em casa e, em sua maioria, realizando aulas online e atividades virtuais, tem causado aumento do estresse e do adoecimento no trabalho.

Já com relação a cultura organizacional, de acordo com Magrinelli et al. (2014, p.4), pode-se definir cultura como o que rege os comportamentos dos colaboradores de uma mesma organização e impõe modelos de conduta e costumes que irão diferenciar esta das demais organizações empresariais. Além disso, a cultura define padrões para tomadas de decisão e demais ações da empresa.

Portanto, pode-se inferir que a cultura organizacional rege o principal diferencial competitivo das organizações, os seus colaboradores. Assim, a cultura se torna um elemento de extrema relevância e sobre a qual deve-se recair uma considerável atenção, pois ela poderá contribuir para que uma empresa atinja os patamares de crescimento que almeja.

Além do mais, estudos relatam que a cultura organizacional é internalizada e propagada através das relações interpessoais e o convívio diário no ambiente de trabalho. Assim, com o distanciamento social vivenciado pelas pessoas durante este

período de pandemia, torna-se de suma importância o desenvolvimento do presente trabalho.

2. OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho visa obter, através de uma revisão narrativa da literatura, uma melhor compreensão da relação do modelo de trabalho *home office* e a cultura organizacional das empresas, considerando o período da pandemia de COVID-19. Momento que obrigou inúmeras empresas adotarem o *home office* para diminuir a circulação de pessoas no ambiente de trabalho e, dessa maneira, reduzir a contaminação de pessoas pelo vírus SARS-CoV-2.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar uma revisão narrativa da literatura sobre Cultura Organizacional e Teletrabalho e *Home Office*;
- Compreender a influência do teletrabalho ou *home office* na Cultura Organizacional das empresas, considerando o contexto da pandemia de COVID-19.
- Descrever os principais achados da busca realizada.

2.3 Justificativa do Estudo

Em março de 2020, as pessoas viram o Brasil e o mundo pararem devido a eclosão da pandemia de COVID-19. Naquele momento pouco se sabia sobre o novo vírus altamente contagioso SARS-CoV-2, como preveni-lo com eficácia e quais seriam as formas mais eficientes de tratar os contaminados.

Dentre as medidas sanitárias não farmacêuticas orientadas pela WHO para conter o avanço da pandemia estavam o isolamento e o distanciamento social, o que afetou diretamente a organização dos ambientes de trabalho. Diante desse cenário, inúmeras empresas precisaram adotar o teletrabalho ou *home office* de forma imediata para evitar paralisar totalmente as suas atividades.

Desde o ano de 2016, A SAP Consultoria em Recursos Humanos, em parceria com a SOBRATT - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades,

desenvolve, anualmente, a pesquisa “Home Office Brasil”, com empresas de diferentes regiões do país e de diversos portes e segmentos. O objetivo dessa pesquisa é contribuir com as estatísticas referentes a modalidade de trabalho *home office* no Brasil. No primeiro ano da pesquisa, ela apontou que cerca de 37% das empresas brasileiras possuíam prática de *home office* junto a seus colaboradores.

Já a pesquisa realizada no ano de 2020, realizada com mais de 500 empresas, mostrou que 46% delas adotam o *home office* de maneira estruturada e 52% passaram a adotá-lo devido a pandemia de COVID-19. Um dado relevante é que 72% das empresas que começaram a praticar o *home office* durante a pandemia pretendem manter a prática, mesmo com o retorno seguro das pessoas às suas atividades laborais.

No atual momento, sabe-se que a maioria das organizações não tiveram um período de transição do trabalho presencial para a modalidade de trabalho *home office*. Moura (2016, p.19) cita que, a partir de o momento que um grupo possui uma história compartilhada, esse grupo desenvolve uma cultura, e a força dessa cultura depende da extensão da vivência compartilhada, da estabilidade de seus membros e da intensidade emocional das experiências vividas. Assim, com o distanciamento físico imposto pela pandemia de COVID-19 aos trabalhadores, torna-se crucial a discussão sobre o impacto do *home office* na manutenção e fortalecimento cultura das organizações.

3. METODOLOGIA

O seguinte trabalho trata-se de uma revisão narrativa da literatura. Tendo em vista que no presente momento ainda se vivencia a pandemia de COVID-19 e as normas sanitárias de distanciamento social ainda estão vigentes, esse método de pesquisa tornou-se o mais factível de ser realizado.

Para Cordeiro e Oliveira (2007, p.429), a revisão narrativa da literatura ou revisão bibliográfica tradicional apresenta uma temática mais aberta; dificilmente parte de uma questão específica bem definida, não exigindo um protocolo rígido para sua confecção; a busca das fontes não é pré-determinada e específica, sendo frequentemente menos abrangente. A seleção dos artigos é arbitrária, provendo o autor de informações sujeitas a viés de seleção, com grande interferência da percepção subjetiva.

Melnik e Fineout-Overholt (2018) apontam que a revisão narrativa inclui publicações (artigos, livros, conferências em anais de eventos, entre outros) que dão suporte a um ponto de vista particular dos autores e geralmente serve como uma discussão geral de um assunto em questão. Diante disso, não é necessária uma abordagem explícita e sistemática do processo de busca e avaliação dessas publicações, ao contrário dos outros métodos de revisão.

Assim, devido a não obrigatoriedade de uma averiguação minuciosa durante o processo de busca e avaliação de publicações, optou-se pela busca de artigos científicos, Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) e teses em bases de dados, visando uma maior aproximação de um rigor metodológico. O que foi complementado por livros disponíveis de forma gratuita e eletrônica na rede mundial de computadores.

Diante disso, para desenvolvimento deste trabalho foram utilizadas as seguintes bases de dados: Google Scholar e a biblioteca digital Scientific Electronic Library Online (SciELO) Brasil. Para fins de busca foram aplicadas as seguintes palavras-chave, vinculadas pelos operadores booleanos "AND e OR": "cultura organizacional" AND "pandemia de COVID-19"; "cultura organizacional" AND "*home office*"; "teletrabalho" OR "*home office*" AND "pandemia de COVID-19".

Além disso, as listas de referências bibliográficas dos trabalhos encontrados também foram exploradas para se pudesse identificar outros trabalhos relevantes que não foram encontrados nas bases de dados utilizadas.

O processo de seleção dos trabalhos envolveu as seguintes etapas:

1. Busca pelas palavras-chave nas bases de dados citadas;
2. Exclusão dos trabalhos duplicados;
3. Leitura exploratória dos resumos e verificação da correspondência à temática proposta;
4. Exclusão dos trabalhos que não atendiam a temática proposta;
5. Leitura e análise completa dos trabalhos selecionados para a amostra;
6. Verificação das referências bibliográficas desses trabalhos.

Por fim, reforça-se que a finalidade deste trabalho é clarear o entendimento sobre as influências do *home office* na cultura organizacional, no contexto da pandemia de COVID-19. Tendo em vista que a temática aqui apresentada se tornou real, após a eclosão da pandemia em março de 2020, e o remanejamento de colaboradores de maneira compulsória para a modalidade de trabalho *home office*. Portanto, foi necessário um método que permitisse uma visão mais geral do objeto de estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para uma melhor compreensão deste trabalho alguns conceitos serão mais bem explicitados com o objetivo de fornecer subsídio teórico ao leitor. Assim, serão apresentados os temas “cultura organizacional” e “teletrabalho e *home office*”. Além disso, este tópico desenvolverá reflexões sobre como a legislação brasileira aborda o teletrabalho ou *home office* e, por fim, serão abordadas as influências do teletrabalho ou *home office* na cultura das organizações, levando em consideração o contexto da pandemia de COVID-19.

4.1 Conceitualização e classificação de Cultura Organizacional

Luz (2001, p.44) relata que o termo cultura só aparece na literatura voltada aos estudos organizacionais a partir de 1951, com a publicação do livro “*The Changing Culture of a Factor*”, de Elliot Jacques. A obra descreve as mudanças organizacionais de uma metalúrgica inglesa e detalha as relações entre cultura, estrutura organizacional e personalidade, assim como a influência dos aspectos culturais nos papéis organizacionais.

Schein (2001) defende que a cultura organizacional é algo estável e de difícil mudança por representar o aprendizado acumulado de um grupo. Esse mesmo autor define:

“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 os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.” (SCHEIN, 2001, p.49).

Já Chiavenato (2004) afirma que cultura organizacional é o conjunto 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.

Valentim (2003) acredita que, por um lado, os indivíduos que compõem a organização influem diretamente na formação da cultura organizacional e, por outro, a própria organização, em termos sistêmicos, influi na forma que cada indivíduo atua no seu cotidiano. Assim, a cultura organizacional tem a sua essência na relação entre as pessoas, tanto no ambiente interno quanto no externo à organização.

“A cultura organizacional denota a criação de um ambiente colaborativo, visando a criação de um conjunto de práticas que contribuam para facilitar o compartilhamento de dados, informações e conhecimentos para a formação do conhecimento coletivo organizacional. A cultura colaborativa é um fator importante para o compartilhamento de conhecimento entre sujeitos, equipes e áreas organizacionais.” (SANTOS, V. B.; DAMIAN, I. M.; VALENTIM; M. P., 2018).

Para Nassar (2000), a cultura organizacional é um composto de valores, crenças e tecnologias que se perpetuam de maneira a unir todos os membros da organização independente de hierarquia, frente aos impasses, objetivos e finalidades de suas funções dentro daquele local.

A cultura manifesta-se tangível por meio de alguns documentos existentes nas empresas, tais como: Código de Ética, Carta de Princípios, Declaração de Missão, Visão, Princípios, entre outros. A cultura organizacional também é imbuída por alguns fatores, quais sejam: fundadores, ramo de atividade, dirigentes atuais e área geográfica na qual a empresa atua (LUZ, 2003).

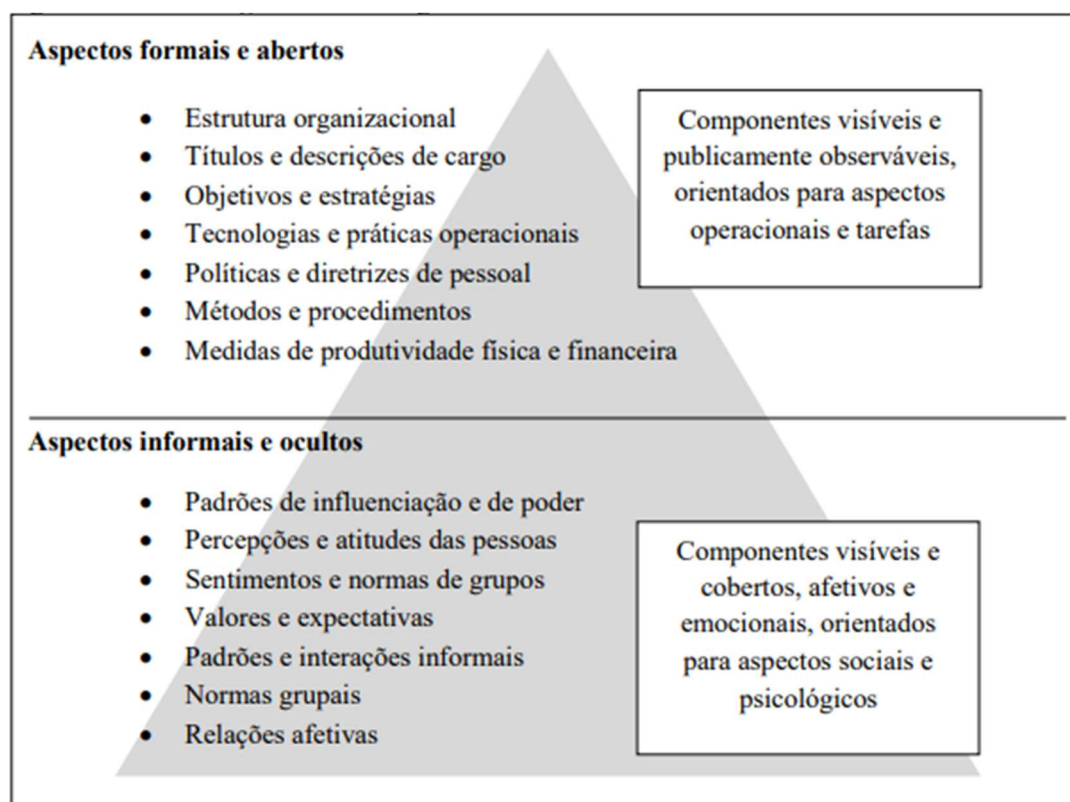
Portanto, a cultura organizacional é um produto dos valores dos fundadores da organização, bem como de suas histórias e experiências coletivas. Desse modo, a cultura organizacional é parte fundamental de uma empresa e tem a tendência a resistir a mudanças (DIAS, 2013). Schein (2009) reforça que os indivíduos fundadores da organização possuem um grande papel no processo de moldar o padrão cultural, ou seja, o conjunto de pressupostos básicos orientadores às crenças e atitudes organizacionais formalizadas.

O autor ainda defende que a cultura é a principal fonte de formação da identidade de uma organização. Assim, o comportamento dos indivíduos de determi-

nada empresa está diretamente relacionado com o que se valoriza em uma dada cultura e, devido a isso, qualquer mudança se torna difícil, já que normas de conduta estão enraizadas.

Chiavenato (2014) desenvolveu o “*iceberg* da cultura organizacional”, no qual ele faz referência aos aspectos formais e abertos e aos aspectos informais e ocultos que compõem uma cultura. Como pode ser visto na figura 1.

Figura 1 – O *iceberg* da cultura organizacional.



Fonte: Chiavenato (2014).

Para o autor, os aspectos organizacionais facilmente percebidos são denominados como “aspectos formais e abertos”. Já aqueles de difícil percepção são os “aspectos informais e ocultos”.

Tal como em um *iceberg*, os aspectos formais ficam na parte visível e envolvem políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e tecnologia adotada. Os aspectos informais ficam ocultos na parte inferior do iceberg e envolvem percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais e normas grupais. Os aspectos informais são mais difíceis de compreender e interpretar, como também de mudar ou sofrer transformações (Chiavenato, 2014).

Em seus estudos, Schein (2009, p.24) destaca três componentes básicos (níveis), os quais ele denota como essenciais à compreensão da cultura organizacional e que podem ser aprendidos. São eles:

- **Artefatos:** Os artefatos são os mais tangíveis e são as primeiras visualizações das características peculiares de um grupo. Schein (2009, p. 24) os define como: “estruturas e processos organizacionais visíveis”. São exemplos de artefatos: o ambiente construído da organização, a arquitetura, o layout, a maneira de as pessoas se vestirem, os padrões de comportamentos visíveis, os documentos públicos, entre outros. Para Fleury (1996), este nível é muito enganador porque os dados são fáceis de se obter mais difíceis de se interpretar. Para ele, é possível descrever como um grupo constrói seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros, mas frequentemente não se consegue compreender a lógica que justifica o comportamento do grupo.
- **Crenças e valores expostos:** Schein (2009, p.24) defende que crenças e valores expostos são: “estratégias, metas, filosofias”. O autor afirma que estas crenças e valores expostos são soluções propostas por líderes que auxiliam as decisões organizacionais, em um nível menos difundido. Na visão de Fleury (1996), neste nível é difícil identificar quais são os valores e crenças que determinam o comportamento das pessoas e que na maioria das vezes são apenas idealizações ou racionalizações. Portanto, as razões essenciais ao comportamento permanecem escondidas ou inconscientes.
- **Suposições básicas:** Para o autor esse é o nível de maior importância para a análise das culturas organizacionais. Schein (2009, p.28-29) define as suposições básicas como: “crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros (...)”. Já a definição de Fleury (1996) é: “pressupostos que determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem”. Segundo o mesmo autor, no decorrer do tempo em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais aceito e “automático” por parte do grupo, ele vai entrando no nível do inconsciente.

“Qualquer cultura de grupo pode ser estudada nesses três níveis – o nível de seus artefatos, o nível de suas crenças e valores expostos e o nível de suas

suposições básicas prevalecentes. Se alguém não decifrar o padrão de suposições básicas que está operando, não saberá como interpretar corretamente os artefatos ou quanto crédito dar aos valores articulados. Em outras palavras, a essência de uma cultura está no padrão das suposições básicas prevalecentes e, uma vez que alguém as entenda, é possível entender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles.” (SCHEIN, 2009).

As organizações devem 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 de seus trabalhadores (FREITAS, 2000). 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.

4.2 Conceitualização e classificação de Teletrabalho e *Home Office*

O conceito de teletrabalho tem início em 1970, década na qual pesquisadores estadunidenses, temerosos quanto aos efeitos produzidos pela poluição decorrente do deslocamento de indivíduos no trajeto casa-trabalho, passaram a buscar mais ativamente por soluções para a problemática em questão (QUEIROGA, 2020, p.1).

No entanto, segundo Queiroga (2020, p.2), atribui-se ao estudioso Jack Nilles a formulação e proposição do conceito de *telecommuting*, o qual consistiria em qualquer atividade profissional periódica realizada fora do local tradicional de trabalho, com a utilização de alguma das técnicas de telecomunicação.

O teletrabalho está associado ao trabalho realizado remotamente, por meio de TIC, possibilitando a obtenção dos resultados do trabalho em um local diferente daquele ocupado pela pessoa que o realiza. Existem registros históricos da realização de trabalho a distância desde os anos de 1950. Nessa época, era comum a prática de trabalho em casa para a produção de vestuário, têxteis e calçados, embalagem e montagem de materiais elétricos (ROSENFELD e ALVES, 2011).

Na legislação brasileira, de acordo com Araújo e Lua (2020, p.3), o teletrabalho é definido como “[...] prestação de serviços preponderantemente fora das de-

pendências do empregador, com utilização de tecnologias de informação e comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.” (art. 75-B da Lei nº 13.467, de 2017).

Já o termo inglês *home office*, o qual na tradução literal quer dizer “trabalho em casa”, tem sido generalizado para descrever esse tipo de trabalho que é realizado de maneira remota e eventual, na residência do empregado (Araújo e Lua, 2020, p.2).

Para Silva (2009, p.87), *home office* é um conceito reformulado e mais moderno de teletrabalho. O autor define *home office* como a modalidade de trabalho em que os trabalhadores formam equipes e trabalham, individualmente ou em grupo, em espaços diferentes, podendo ser dentro ou fora dos escritórios de suas empresas. Para ele, esse processo se deve a rápida evolução dos meios de comunicação e transporte nos últimos anos.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) opta pelo termo teletrabalho (*telework*, em inglês), mas destaca categorias específicas dentro dele. Em sua sistematização, o teletrabalho deve ser conceituado quanto a diferentes variáveis: a) local/ espaço de trabalho; b) horário/tempo de trabalho (integral ou parcial); c) tipo de contrato (assalariado ou independente); e d) competências requeridas (conteúdo do trabalho) (ROSENFELD e ALVES, 2011, p.214).

Segundo Queiroga (2020, p.3), expressões como *telework*, *home office*, *virtual work*, *telecommuting* e *remote work* são indiscriminadamente empregadas para fazer alusão à ação de trabalho desenvolvida fora do cenário laboral tradicional. O teletrabalho é um evento de difícil conceitualização, já que não se sabe quantos são os profissionais que atuam sobre tal modalidade de trabalho e sobre quais condições. (QUEIROGA, 2020, p.3).

Rosenfield e Alves (2011, p.214) especifica seis tipos 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.

Assim sendo, pela definição de Rosenfield e Alves (2011) pode-se concluir que o *home office* é um tipo de teletrabalho, o qual é realizado em domicílio e que foi intensificado no período da pandemia de COVID-19. Através dele, os indivíduos puderam trabalhar fora das dependências físicas das empresas, preservando a sua saúde e segurança, da sua família e de seus colegas de trabalho. Dessa maneira, o termo *home office* será empregado no seguimento deste trabalho como forma de designar o trabalho realizado em ambiente doméstico.

4.3 A Legislação Brasileira

No Brasil, o teletrabalho foi introduzido na reforma trabalhista de 2017, quando se regulamentou o trabalho intermitente – modalidade de contratação que permite que a empresa admita um funcionário para trabalhos eventuais e o remunere apenas por esse período (ARAÚJO e LUA, 2020, p.3).

No entanto, Silva (2018) afirma que a prestação de serviços na modalidade *home office* deverá constar expressamente no contrato individual de trabalho, especificando as atividades que serão realizadas pelo empregado. Para aqueles empregados que já trabalham dentro das dependências da empresa, a mudança para o regime *home office* só será possível se houver acordo mútuo entre as partes e se for feito um aditivo contratual.

De acordo com a legislação brasileira, devido à dificuldade de controle, os trabalhadores em *home office* não terão direito ao pagamento de horas extras nem adicionais noturnos ou adicionais de sobreaviso/ prontidão. Diante disso, essa modalidade de trabalho foi incluída no artigo 62 da Lei nº 5.452 de 01 de maio de 1943, que diz:

“Art. 62 - Não são abrangidos pelo regime previsto neste capítulo: (Redação dada pela Lei nº 8.966, de 27.12.1994)

I - Os empregados que exercem atividade externa incompatível com a fixação de horário de trabalho, devendo tal condição ser anotada na Carteira de Trabalho e Previdência Social e no registro de empregados; (Incluído pela Lei nº 8.966, de 27.12.1994)

II - Os gerentes, assim considerados os exercentes de cargos de gestão, aos quais se equiparam, para efeito do disposto neste artigo, os diretores e chefes de departamento ou filial. (Incluído pela Lei nº 8.966, de 27.12.1994)

III - os empregados em regime de teletrabalho”. (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017).

Já com relação a saúde e segurança dos trabalhadores, a lei prevê que o empregador deve conhecer e aplicar as normas, orientar os funcionários e indicar as melhores ferramentas e condições de trabalho adequadas. Isso pode ser visto no trecho que segue abaixo da lei nº 13.467.

“Art. 75-E. O empregador deverá instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho.

Parágrafo único. O empregado deverá assinar termo de responsabilidade comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador.” (art. 75-E da Lei nº 13.467, de 2017).

A legislação brasileira, em se tratando de *home office*, pode ser considerada vaga e insuficiente para regular e proteger os teletrabalhadores, principalmente em tempos de pandemia, onde o trabalhar, em decorrência da necessidade e escassez de trabalho, aceita as condições impostas pelo empregador. Este é um problema que não está previsto em lei (FERREIRA, 2021, p.35).

4.4 A influência do *home office* na Cultura Organizacional

Colaboradores mais envolvidos com a cultura da organização da qual fazem parte tendem a manter boa conduta, a trabalhar mais satisfeitos e com maior compromisso, estabelecendo um clima laboral satisfatório e, por consequência disso, demonstram melhor performance em contrapartida dos que não conseguem adaptar-se à cultura laboral estabelecida (MAGRINELLI, C. et al., 2014, p.4).

Chiavenato (2004) cita que, na Era da Informação, momento histórico que vivemos, são privilegiados aspectos organizacionais como simplicidade, agilidade, flexibilidade, trabalho em equipe e células de produção, unidade autônomas, além de aspectos culturais como ampla participação, comprometimento, além da focalização no cliente interno (os trabalhadores) e os externos, orientação para metas e resultados, busca por melhorias contínuas e excelência. Assim, Chiavenato (2004) conclui

que a competitividade se torna o resultado de todas essas preocupações que as organizações devem ter.

Silva (2004, p.77) ainda afirma que “o fortalecimento dos laços entre a cultura da empresa e a das pessoas poderá criar estratégias competitivas e inovadoras para as organizações e gerar um ambiente competitivo no mercado. A cultura organizacional deve ser fortalecida por seus membros e servir de guia para a busca do sucesso pessoal e, conseqüentemente, das organizações”.

Entretanto, sabe-se que a cultura é criada nas interações diárias entre pessoas no ambiente de trabalho e, uma vez estabelecida, há uma tendência a se manter. Mas, com a pandemia de COVID-19, as regulamentações sanitárias de distanciamento social e o *home office*, essas interações diárias se tornaram mais difíceis dentro das organizações.

Rocha e Amador (2018, p.155) relatam que são destacadas em publicações vantagens e desvantagens com relação a realização do *home office* por parte do trabalhador e do empregador. Para Araújo e Lua (2020, p.3) a ambigüidade que existe a respeito das percepções sobre o teletrabalho, com vantagens e desvantagens, se deve a características como o gênero, a composição familiar e o tipo de ocupação, as quais devem ser levadas em consideração.

Falar dos efeitos do teletrabalho genericamente, porém, não esclarece a realidade das muitas variações reunidas sob esse mesmo rótulo. As vantagens e desvantagens listadas na literatura estão longe de dar conta da complexidade de situações envolvidas na prática do teletrabalho (ROCHA e AMADOR, 2018, p.155).

Entre as desvantagens do teletrabalho relatadas na literatura estão:

“possibilidade de perda de confidencialidade dos dados da empresa; pode haver perda de hierarquias na empresa; conflitos entre os teletrabalhadores e os presenciais; maior dificuldade no controle de evolução do trabalho; maior dificuldade em motivar os teletrabalhadores; maior dificuldade em absorver e se identificar com a cultura da empresa, dificuldade de assegurar a lealdade do teletrabalhador à empresa.” (NOHARA et al., 2010, p.154).

Outros estudos apontam, ainda, que a falta de interação com os colegas de trabalho gera isolamento profissional e social, o que é relatado como desvantagem para a modalidade de trabalho *home office*, por vários autores. Em uma pesquisa realizada para verificar quais foram as condições que os trabalhadores do Brasil tiveram

que se adaptar durante o processo de mudança para o trabalho remoto, em razão da pandemia de COVID-19, Bridi et al (2020) aponta que as principais dificuldades foram: falta de contato com os colegas de trabalho (60,55%), mais interrupções (54,59%) e dificuldade em separar a vida familiar da vida profissional (52,91%).

Além disso, com a implantação do *home office* começaram a surgir novas formas de controle por parte do empregador. As mais comumente encontradas têm sido o monitoramento por resultados, onde são estipuladas metas a serem atingidas em determinado período, e a utilização de tarefas pré-estruturadas, com aplicação de parâmetros e ações pré-estabelecidas (ROSENFELD e ALVES, 2011).

Em seu relato, Rocha e Amador (2018, p.157) apresentam que a produtividade do trabalhador tende a aumentar exponencialmente quando ele atua isoladamente à distância e, para as organizações, esse aumento da produtividade representa, também, aumento nos lucros. Entretanto, se reconhece que se perde muito em criatividade e tomada de decisões mais assertivas quando ocorre o distanciamento físico do trabalhador dos seus gestores e colegas de trabalho.

Além dessas desvantagens, para Araújo e Lua (2021, p.5) este período de crise sanitária causada pela pandemia de COVID-19, trouxe demandas e exigências, em condições laborais não reguladas, com potencial de incrementar os riscos ocupacionais e a ocorrência de adoecimento dos colaboradores, como as LER/DORT e os transtornos mentais relacionados ao trabalho. O que se agravou com uma responsabilização dos próprios trabalhadores(as) em prover as condições de trabalho e situações seguras para o exercício profissional.

Como já apresentado, Chiavenato (2014) afirma que na composição da cultura organizacional existem aspectos informais que ficam ocultos na parte inferior do *iceberg*, que se referem a padrões de influência e de poder; percepções e atitudes das pessoas; sentimentos e normas de grupos; valores e expectativas; padrões e interações informais; normas grupais e relações afetivas. E tais aspectos são construídos no relacionamento e na convivência diária do grupo.

Schein (2009, p.1) ainda acrescenta,

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança e um conjunto de estruturas, rotinas,

regras e normas que orientam e restringem o comportamento (SCHEIN, 2009, p.1).

O que é confirmado por Johann (2004) que cita: “a cultura é entendida como um produto da interação continuada entre as pessoas” (JOHANN, 2004, p.26). Portanto, para o autor a convivência diária entre os indivíduos vai produzindo significados que compõem a cultura de determinada organização.

Assim, com o distanciamento social exigido pela pandemia de COVID-19 e a imposição do *home office* sem um período de adaptação gradual, pode-se inferir que os aspectos informais das culturas organizacionais (localizados na parte inferior do *iceberg* proposto por Chiavenato) podem ser impactados por essa modalidade de trabalho. Entretanto, através deste trabalho não se torna possível afirmar qual é a intensidade desse impacto e como ele se caracteriza no curto, médio e longo prazo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura organizacional pode se tornar um forte diferencial estratégico para as organizações, tendo em vista que cada empresa possui a sua própria cultura, a qual se manifesta na definição dos valores, da missão e da visão da empresa, fatores estratégicos e que podem tornar uma empresa mais competitiva no mercado.

No dia-a-dia das organizações, a cultura se torna perceptível nos valores e comportamentos das pessoas, ou seja, na forma em que se toma as decisões, em que se define as atribuições, nas formas de recompensações e correções, nas maneiras em que a organização se relaciona com os seus parceiros comerciais, no tipo de liderança adotado, no processo de comunicação definido, na forma de vestir e de portar-se dos colaboradores no ambiente de trabalho, em como a empresa realiza as suas divulgações e se posiciona nos meios sociais, entre outros.

Conforme evidenciado no presente trabalho, o *home office*, apesar de possuir vantagens, as quais estão centradas principalmente na redução de custos e em uma otimização do tempo que antes era gasto para ir e voltar do local de trabalho. Ele favorece o isolamento social, que pode causar desmotivação e ser prejudicial para a saúde mental dos trabalhadores.

Além disso, esse modelo de trabalho pode gerar uma maior possibilidade de falhas na comunicação e agravar problemas como o excesso de trabalho, a falta de recursos e infraestrutura apropriada nas casas dos empregados, a dificuldade de conciliar as atividades da casa e do trabalho e a dificuldade de os líderes conseguirem detectar problemas com os seus trabalhadores. E, como apresentado neste estudo, as culturas organizacionais também podem ser impactadas pelo *home office* e, portanto, pode-se inferir que essa também é uma desvantagem da modalidade de trabalho *home office*.

Reconhece-se as limitações deste estudo por ser uma revisão narrativa da literatura e se abre perspectivas de novos trabalhos com a mesma temática, durante e após a pandemia de COVID-19. Sugere-se, também, que estudos mais aprofundados sejam conduzidos com o objetivo de verificar se há diferenças nas influências geradas pelo *home office* nas culturas organizacionais de empresas com portes e segmentos de atuação diferentes.

Além disso, surge, a partir deste trabalho, a oportunidade de se desenvolver trabalhos futuros que visem discutir o processo de implantação do *home office* de maneira planejada e propor soluções que possam contribuir na disseminação e consolidação da cultura organizacional, no contexto do trabalho realizado em domicílio.

Dentre os autores que apresentaram planos de ação para essa problemática está Robbins (2010), ele propõe que melhorias e aprimoramentos sejam aplicados em alguns processos da organização visando garantir a manutenção da cultura, são eles:

- No processo de seleção;
- Nos critérios das avaliações de desempenho;
- Nas atividades de treinamento e desenvolvimento;
- E nos procedimentos de promoção.

Chiavenato (2014) complementa esses pontos explorando a socialização organizacional, ou seja, a inserção de um novo membro no meio de uma cultura já existente. Nesse caso, a organização deve contribuir para o processo de adaptação à nova cultura por esse colaborador.

Portanto, pode-se concluir que as organizações, antes de tomarem uma decisão definitiva sobre dar continuidade ou não ao *home office* após o cenário pandêmico, devem avaliar e balancear as vantagens e desvantagens dessa modalidade de trabalho e o quão satisfeitos e felizes estarão os trabalhadores de sua organização com a decisão a ser tomada. E, caso optem pelo *home office*, que atuem incisivamente para minimizar e mitigar as desvantagens características do trabalho em domicílio.

Por fim, diante do que foi apresentado no seguinte trabalho, recomenda-se que as organizações promovam ações para o fortalecimento e disseminação de suas culturas, independente da modalidade de trabalho em vigência. Além de propiciarem momentos de descontração e construção de relacionamentos entre os seus funcionários, seja presencialmente ou, até mesmo, remotamente através das diversas tecnologias disponíveis no mercado.

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 dezembro de 2021.

BENTO, A. **Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e práticas**. Revista JA (Associação Acadêmica da Universidade da Madeira), nº 65, ano VII (pp. 42-44). ISSN: 1647-8975, 2012.

BRASIL. **Artigo 62 do Decreto Lei nº 5.452 de 01 de maio de 1943**. [ca 2017]. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10759319/artigo-62-do-decreto-lei-n-5452-de-01-de-maio-de-1943>>. Acesso em: 03 de janeiro de 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm>. Acesso em: 03 de janeiro de 2022.

BRIDI, M. A. et al. **O trabalho remoto /home-office no contexto da pandemia COVID19**. REMIR-Trabalho [online]. jul, 2020. Disponível em: <https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos_2020/ARTIGO_REMIR.pdf>. Acesso em: 10 de janeiro de 2022.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Administração nos novos tempos: Os novos horizontes em administração**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

CORDEIRO, A. M.; OLIVEIRA, G. M. **Revisão Sistemática: Uma Revisão Narrativa**. Comunicação Científica, Vol. 34 - Nº 6, Rio de Janeiro, Nov. / Dez. 2007.

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

FERREIRA, E. B. **Desafios do Home Office na pandemia: Construindo estratégias para a efetivação**. Florianópolis/ SC, 2021.

FIGARO, R. **O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados**. V. 5 n. 9 (2008): Discurso Institucional, Linguagem e Retórica. Disponível em: <<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2008.138986>>. Acesso em: 07 de janeiro de 2022.

FLEURY, M.; FISCHER, R. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

International Labour Office – ILO. **Working from home: From invisibility to decent work**. Geneva, 2021. Disponível em: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_765806.pdf>. Acesso em: 29 de dezembro de 2021.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa: Como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LUZ, J. N. P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis, UFSC, 2001.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MELLO, D. **Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia**. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/homeoffice-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>>. Acesso em: 06 de janeiro de 2022.

MELNYK, B.M.; FINEOUT-OVERHOLT, E. **Evidence-based practice in nursing and healthcare**. A guide to best practice. 4. Ed. Filadélfia: Wolters Kluwer Health, p.3-24, 2018.

MAGRINELLI, C. et al. **Clima e Cultura Organizacionais: um Estudo de Caso sobre suas Possíveis Influências na Performance do Colaborador**. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/24120215.pdf>>. Acesso em: 08 de janeiro de 2022.

MOURA, I. D. **Expressão da cultura organizacional em valores e práticas organizacionais: Um estudo de caso Ambev**. Orientadora: Profa. Jacqueline Maciel Pombo. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/25337>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2022.

NASSAR, P. **História e cultura organizacional**. In: Revista Comunicação Empresarial, nº 36, 2000.

NOGUEIRA, R. **Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), inclusão e cartografia escolar**. Revista Geografares, nº12, p.228-257, julho, 2012, ISSN 2175 - 370.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F. et al. **O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores**. Revista de Administração e Inovação, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010.

PAHO. **Folha informativa sobre COVID-19 - OPAS/OMS | Organização Pan-Americana da Saúde**. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19>>. Acesso em: 28 de dezembro de 2021.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2010.

ROCHA, C. M.; AMADOR, F. S. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise**. Cad. EBAPE.BR, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018, p. 152 – 162.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. **Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho**. Revista de Ciências Sociais, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011.

SAP CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS. **Pesquisa home office Brasil: relatório técnico**. São Paulo, 2016.

SAP CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS. **Pesquisa home office Brasil: relatório técnico**. São Paulo, 2020.

SILVA, J. F. R. da. Conteúdo Jurídico. **O teletrabalho e o advento da reforma trabalhista**, 2018. Disponível em: <<https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/51657/o-teletrabalho-e-o-advento-da-reforma-trabalhista>>. Acesso em: 09 de janeiro de 2022.

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, v. 1, n. 1, p. 85-94. ISSN 2175-3369. Curitiba, 2009.

SILVA, S. T. T. da. **Cultura organizacional e postura estratégica da empresa**. Revista Gerenciais. v. 3, p. 63-77. São Paulo: UNINOVE, out. 2004.

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

_____. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

Tenório, R. J. M. **A saúde mental e ergonômica no trabalho remoto no pós-pandemia**. Revista Espaço Acadêmico, vol. 20, 96-105. Disponível em: <<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/58092>>. Acesso em: 13 de dezembro de 2021.

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

VALENTIM, M. L. P. **Cultura organizacional e gestão do conhecimento**. Londrina: InfoHome, 2003. 2p. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=70>. Acesso em: 14 de dezembro de 2021.