

***FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN**
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Liza Rosa Gama

TRABALHO REMOTO E PRESENCIAL NO PÓS-PANDEMIA: UM OLHAR SOBRE
CULTURAS ORGANIZACIONAIS

BAURU-SP
2024

Liza Rosa Gama

**TRABALHO REMOTO E PRESENCIAL NO PÓS-PANDEMIA: UM OLHAR SOBRE
CULTURAS ORGANIZACIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como parte dos requisitos para obtenção do
título de Bacharel Relações Públicas -
Universidade Estadual Paulista – UNESP, sob
orientação do Prof. Dr. Hugo Ferrari Cardoso

BAURU-SP

2024

G184t Gama, Liza Rosa

Trabalho remoto e presencial no pós-pandemia : um olhar sobre culturas organizacionais / Liza Rosa Gama. -- Bauru, 2024
30 f.

Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Relações Públicas) - Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design, Bauru
Orientador: Hugo Ferrari Cardoso

1. Cultura organizacional. 2. Modelos de trabalho. 3. Trabalho remoto. 4. Trabalho presencial. 5. Pós-pandemia. I. Título.

Agradecimentos

Agradeço à minha família, que sempre esteve ao meu lado, me deu forças e me ajudou a superar os momentos de incerteza. Aos meus professores, expresso minha profunda gratidão por me acompanharem com generosidade e por sempre me desafiarem a ir além dos meus próprios limites. Por mais que, em muitos momentos, eu não entendesse diversas coisas, hoje reconheço que tudo fez parte da minha evolução.

Agradeço imensamente à Professora Raquel Cabral, que foi uma das educadoras mais acolhedoras e sensíveis que conheci. Agradeço, ainda mais, ao meu professor orientador, Hugo Cardoso, por sua contribuição no desenvolvimento deste trabalho e por sempre ter sido solícito e paciente comigo.

Minha eterna gratidão também vai para os meus amigos Edmar Francisco, Livia Álvares, Sarah Spirito e Thayná Fontes. Cada conversa, dica e palavra de apoio foi um verdadeiro empurrão na direção certa, além dos momentos de risada antes e depois das aulas, que tornaram esse caminho mais leve. Agradeço ao meu namorado Gabriel Lacorte por sempre me acalmar em momentos de desespero e sempre estar à disposição para me ajudar com tudo.

E, claro, agradeço a Deus, que me deu força para lidar com os altos e baixos dessa caminhada e a confiança de que tudo aconteceria no tempo certo. Mesmo quando pensei em desistir e reclamei muito do cansaço e da falta de tempo, o Senhor me deu o necessário para continuar e alcançar o sonho de ser a primeira mulher da família a entrar na universidade.

Resumo

Este estudo investiga as transformações nas culturas organizacionais resultantes da adoção de modelos de trabalho remoto e presencial no contexto pós-pandemia. A pandemia de COVID-19 trouxe mudanças significativas às práticas de trabalho, com transições repentinas para o home office, afetando diretamente a cultura organizacional. A pesquisa analisa como as organizações têm se adaptado a esses novos formatos, explorando vantagens e desafios de cada modelo. Por meio de uma revisão sistemática da literatura (2014-2024), foram identificadas implicações para flexibilidade, custos, isolamento social e adaptação cultural. A transição para novos modelos de trabalho requer não apenas mudanças estruturais, mas também um redirecionamento das lideranças e dos valores organizacionais, assegurando que as culturas corporativas se mantenham resilientes e inovadoras em um ambiente de constantes transformações. Além disso, a importância de um suporte efetivo aos colaboradores, promovendo iniciativas que mitiguem os impactos do isolamento social e reforcem a comunicação integrada. O papel da tecnologia também é enfatizado, como ferramenta essencial para sustentar a colaboração e a produtividade em ambientes de trabalho fragmentados. Em um cenário de constante evolução, a capacidade de inovação e a valorização do capital humano tornam-se fatores determinantes para o sucesso organizacional.

Palavras-chave: cultura organizacional; modelos de trabalho; trabalho remoto; trabalho presencial; pós-pandemia.

Abstract

This study investigates the transformations in organizational cultures resulting from the adoption of remote and in-person work models in the post-pandemic context. The COVID-19 pandemic brought significant changes to work practices, with sudden transitions to remote work directly impacting organizational culture. The research analyzes how organizations have adapted to these new formats, exploring the advantages and challenges of each model. Through a systematic literature review (2014-2024), implications for flexibility, costs, social isolation, and cultural adaptation were identified. The transition to new work models requires not only structural changes but also a redirection of leadership and organizational values, ensuring that corporate cultures remain resilient and innovative in an environment of constant transformations. Additionally, the importance of effective support for employees is highlighted, promoting initiatives to mitigate the impacts of social isolation and strengthen integrated communication. The role of technology is also emphasized as an essential tool to sustain collaboration and productivity in fragmented work environments. In a constantly evolving scenario, the capacity for innovation and the appreciation of human capital become determining factors for organizational success.

Keywords: organizational culture; work models; remote work; in-person work; post-pandemic

Sumário

1 INTRODUÇÃO	6
2 JUSTIFICATIVA	8
3 OBJETO DA PESQUISA	9
4 OBJETIVO	10
4.1 OBJETIVO GERAL	10
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
5 METODOLOGIA	11
6 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
6.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	12
6.1.1 A cultura organizacional e a experiência dos colaboradores	14
6.2 TRABALHO REMOTO	16
6.3 TRABALHO PRESENCIAL	19
6.4 CULTURAS ORGANIZACIONAIS COM O TRABALHO REMOTO E PRESENCIAL	21
7 CONCLUSÃO	24
REFERÊNCIAS	26

INTRODUÇÃO

A pandemia trouxe inúmeras situações desconhecidas para o mundo, remodelou o estilo de vida das pessoas de maneira drástica, e o trabalho não foi uma exceção. Reconhecer isso é de extrema relevância para compreender os contextos das mudanças que ocorreram nos modelos de trabalho ao longo e após a pandemia do COVID-19. “As organizações tiveram que adotar novos caminhos para continuar desempenhando suas missões, num cenário de incertezas e de grandes tragédias” (Lelles; Lima, 2022, p.2). Foi possível constatar mudanças, no período pandêmico, nas formas de organização do trabalho, em especial, a adoção de modelos remotos ou mesmo híbrido em período emergencial. Nesses termos, é possível dizer que o fenômeno afetou, e continua afetando, o contexto organizacional. Para este trabalho, o foco se dará nas transformações em relação às culturas organizacionais em momentos pós-pandemia, considerando os modelos de trabalho remoto e presencial.

Para tanto, é importante salientar sobre o conceito de cultura organizacional, a qual pode ser vista como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo estabelece, descobre e desenvolve, e quando essas suposições se mostram suficientemente eficazes para serem consideradas confiáveis, são transmitidas aos novos membros como a maneira correta de perceber e sentir sobre esses problemas e situações, segundo Schein (1984). Resumidamente, a cultura organizacional se baseia nas crenças, valores e vivências na organização. A definição anterior mostra o conceito de cultura bastante atrelado ao trabalho presencial.

Por sua vez, indaga-se sobre o fato de que quando o ambiente ao qual a cultura vive e é estabelecida diariamente sai de cena, ou seja, não se faz mais de forma presencial (e sim mediado por dispositivos móveis - trabalho remoto) surgem dúvidas quanto a sua manutenção e sobrevivência, visto que esta, sempre foi experienciada *in loco*. Nas palavras de Scotta, “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” (Scotta, 2024, p. 9).

Essa alteração da vivência e manutenção da cultura organizacional do trabalho presencial para o trabalho remoto, por ser recente, tem a capacidade de causar dúvidas sobre sua autenticidade, dado que sempre foi experienciada presencialmente. “A cultura muito se baseia em várias definições, uma vez que ela é responsável por manifestar influência e união de membros em uma organização” (Scotta, 2024, p. 10). Entretanto, a cultura organizacional

sendo um agente intangível, quando bem construída e solidificada, permanece ativa em diferentes ambientes, inclusive nas casas dos empregados.

Ainda de acordo com Scotta (2024), quando os empregados passam a trabalhar em casa, as empresas precisam criar técnicas para manter a adesão à sua cultura à distância, isso é crucial para que os colaboradores acolham a cultura organizacional e entreguem um trabalho de qualidade exigido pelo mercado. Dessa forma, a motivação para este estudo surge a partir das mudanças provocadas pela pandemia, afinal muitas organizações tiveram que adotar o trabalho remoto como medida emergencial e muitas delas seguem, com a adição desse modelo de trabalho até os dias atuais. Logo, esta busca entender como esses modelos de trabalho influenciam a cultura organizacional.

2 JUSTIFICATIVA

A discussão das culturas organizacionais em um contexto de trabalho remoto e presencial pós-pandemia é de extrema importância, por diversas razões. No mundo globalizado e em constante evolução social e tecnológica, as organizações devem avaliar ou até mudar sua cultura para se adaptarem às demandas do mercado (Ferreira; Andrelo, 2016). Compreender como as organizações estão se adaptando e reconfigurando suas práticas culturais diante dessas mudanças é fundamental para a sua própria sustentabilidade e sucesso futuro, visto que a perspectiva individual e social acerca do trabalho vem se alterando.

A relevância científica também reside na necessidade de expandir o conhecimento sobre a influência das mudanças nos modelos de trabalho e o impacto disso na cultura organizacional. Socialmente, é importante entender como essas mudanças impactam a satisfação, a produtividade e o bem-estar dos colaboradores. Os autores Gonçalves et al. (2018) dissertam sobre a qualidade de vida no trabalho, considerando a produção e melhoria de condições de um ambiente de trabalho harmonioso, sejam físicas, higiênicas e de segurança, mas também condições psicológicas e sociais com o avanço das novas. As tecnologias e o trabalho remoto, novas dinâmicas surgem, exigindo uma adaptação contínua das organizações. Portanto, estudar essas transformações é fundamental para compreender as necessidades dos colaboradores e promover práticas de gestão mais eficazes.

3 OBJETO DA PESQUISA

O objeto desta pesquisa é a análise das transformações nas culturas organizacionais em resposta à adoção de modelos de trabalho remoto e presencial no período pós-pandemia. O estudo buscou compreender como as mudanças nos modelos de trabalho influenciam as práticas culturais, a interação e o engajamento dos colaboradores, considerando os desafios e oportunidades que surgem nesse novo cenário organizacional. A revisão bibliográfica foi conduzida a partir de produções científicas que abordam os impactos da pandemia de COVID-19 nos ambientes de trabalho, com enfoque especial nas diferenças entre as culturas organizacionais dos modelos remoto e presencial.

4 OBJETIVO

4.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar, a partir de produções científicas publicadas, as principais diferenças de culturas organizacionais de dois modelos de trabalho, remoto e presencial, tendo como recorte temporal o pós-pandemia.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Esclarecer o conceito de cultura organizacional;
- Definir os tipos de modelos de trabalho e como foram intensificados após a pandemia do COVID-19;
- Apresentar as diferenças de culturas organizacionais do trabalho remoto e presencial.

5 METODOLOGIA

A presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e caracteriza-se como um estudo teórico, a partir de temáticas de interesse e respaldo na literatura científica. O objetivo foi reunir, analisar e sintetizar informações relevantes sobre a influência dos modelos de trabalho remoto e presencial na cultura organizacional no contexto pós-pandemia por meio de teorias e estudos já existentes, contribuindo para uma compreensão do tema, sem a necessidade de coleta de dados primários.

Para a seleção das fontes, foram considerados artigos científicos, livros, dissertações, teses e publicações em periódicos que abordam os temas "cultura organizacional", "trabalho remoto", "trabalho presencial" e "pós-pandemia". As bases de dados utilizadas para a busca dos materiais foram o Google Scholar, Scielo, e periódicos específicos da área de Administração e Relações Públicas. A pesquisa incluiu apenas materiais publicados em português e inglês, que apresentam discussões relevantes para a temática do trabalho.

Foram priorizados, mas não se restringindo a, estudos publicados entre os anos de 2014 e 2024, com o intuito de garantir a atualidade das informações e a pertinência das discussões com o contexto contemporâneo. No entanto, algumas obras clássicas de referência sobre cultura organizacional foram incluídas, independentemente da data de publicação, devido à sua relevância teórica.

A análise dos dados foi realizada por meio de leitura crítica e categorização dos principais temas abordados nas fontes selecionadas. As informações coletadas foram organizadas em categorias, tais como "vantagens e desafios do trabalho remoto", "impactos na cultura organizacional", e "modelos híbridos de trabalho", para facilitar a comparação e discussão das teorias. A partir dessa separação, foram identificadas convergências e divergências entre os autores, bem como lacunas na literatura que sugerem oportunidades para futuras pesquisas.

6 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste estudo se baseou na análise abrangente da literatura encontrada e incluiu teóricos e pesquisadores renomados na área de cultura organizacional, modelos de trabalho e impactos da pandemia no ambiente de trabalho. A seguir, o texto irá apresentar conceitos fundamentais como a teoria de cultura organizacional, bem como estudos recentes sobre os efeitos da pandemia no trabalho (com seus impactos psicológicos e sociais considerando o sistema remoto e presencial de atuação profissional).

6.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional pode ser vista como um aglomerado de significados, práticas, normas, valores e símbolos compartilhados que moldam a percepção e o comportamento dos indivíduos dentro de uma organização. Esse conjunto de elementos é responsável por definir como as coisas são feitas e influencia as interações sociais e o desempenho organizacional. De acordo com Ribeiro (2006), o conceito de cultura evoluiu de uma abordagem funcionalista para uma perspectiva estruturalista, enfatizando a importância dos componentes simbólicos e cognitivos.

Isso significa que, além de ser um produto de práticas passadas, a cultura organizacional é também um processo contínuo de criação e reinterpretação de significados, refletindo a capacidade do indivíduo de transformar e dar sentido ao ambiente de trabalho. Em outras palavras, cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas pelos membros de uma organização, que influenciam o comportamento e a forma como as pessoas interagem entre si e com o ambiente de trabalho (Alvesson, 2019).

A cultura organizacional é frequentemente analisada em múltiplos níveis e segundo Schein (1984), esses níveis vão desde os elementos visíveis, como a disposição dos escritórios e padrões de comportamento, até os valores adotados e, finalmente, os pressupostos inconscientes que orientam a conduta dos indivíduos. A interação entre esses níveis forma um sistema que influencia tanto as decisões estratégicas quanto o comportamento cotidiano dos colaboradores. A repetição de processos motivacionais e cognitivos contribui para a internalização desses valores e pressupostos, tornando-os parte do inconsciente coletivo organizacional. Como Schein (1984) argumenta, "[...] à medida que determinados processos

motivacionais e cognitivos são repetidos e continuam a funcionar, eles se tornam inconscientes" (p. 2).

Para tanto, Schein (2020) concebe que a análise da cultura organizacional deverá considerar três categorias, a saber, artefatos, valores e pressupostos básicos. De forma mais específica, por artefatos o autor entende os símbolos, linguagem e objetos físicos que representam a cultura. Os valores representam as crenças e princípios que orientam o comportamento dos trabalhadores no referido contexto organizacional. Já os pressupostos básicos dizem respeito às suposições inconscientes (muitas vezes também entendida como comportamentos automáticos, sem que os trabalhadores percebam sua realização – rotineiro) que guiam a percepção e o comportamento.

É inegável a influência da cultura organizacional na dinâmica das organizações de trabalho. De forma geral, a literatura indica para desfechos positivos e/ou negativos, a depender da forma como a mesma é percebida pelos trabalhadores. A saber, cultura organizacional pode ter impactos positivos nos trabalhadores no que tange à aumento da motivação, engajamento e satisfação no trabalho, bem como no desenvolvimento de uma identidade compartilhada entre os colaboradores, independentemente do setor de atuação (Ashforth; Mael, 2018; Hackman; Oldham, 2019; Harter et al., 2020). No entanto, também pode haver impactos negativos, como a resistência à mudança, conflitos entre valores individuais e organizacionais, além de adoecimento mental, como estresse e burnout (Alvesson, 2019; Demerouti; Bakker, 2018; Kotter, 2019).

Além disso, a cultura organizacional pode influenciar a diversidade e inclusão no trabalho. Estudos mostram que culturas organizacionais inclusivas promovem maior diversidade e igualdade de oportunidades (Holvino, 2018).

Nesse contexto, a cultura organizacional funciona como uma "cola social" que mantém a organização coesa, proporcionando uma base para a tomada de decisões e a resolução de conflitos. Ela não somente reflete os valores e normas, mas também os reinterpreta e adapta às mudanças no ambiente interno e externo. Essa adaptação é essencial, para que a cultura se mantenha relevante, especialmente em contextos de transformação, como a transição para modelos de trabalho remoto no período de pós-pandemia.

A influência dos fundadores de uma organização é crucial na formação da cultura organizacional. Eles frequentemente estabelecem os valores iniciais e práticas que vão guiar a conduta dos colaboradores. Os fundadores de uma organização são necessariamente líderes, pois exercem influência significativa no direcionamento inicial da cultura organizacional. Nesse contexto, os fundadores estabelecem os valores, crenças e práticas fundamentais que

guiarão a organização, sendo os seus comportamentos e decisões os referenciais principais para os demais integrantes.

Esses princípios quando absorvidos pelos demais integrantes da organização tornam-se os bases da cultura. Como sugere Nathália Nádyá Serafim (2021), os valores e crenças dos fundadores moldam a forma como a organização opera e interage com o ambiente externo, sendo de forma progressiva institucionalizados através das práticas cotidianas. A liderança desempenha um papel constante na manutenção e evolução da cultura organizacional. Os líderes não apenas estabelecem normas e comportamentos desejáveis, mas também servem como modelos, reforçando os valores organizacionais por meio de suas ações. De acordo com Bass e Avolio (1993), o comportamento dos líderes influencia diretamente o desenvolvimento da cultura organizacional, uma vez que as práticas de liderança transformacional, por exemplo, promovem uma cultura voltada para a inovação e a adaptação.

A metáfora de que a cultura organizacional é um "sistema vivo" sugere que ela está em constante transformação, moldada pela interação dos membros com os elementos culturais e com o ambiente externo, e, essa perspectiva dinâmica implica que a cultura é não apenas um repositório de valores e tradições, mas também um campo de conflito e diálogo onde diferentes visões se encontram. Como destaca Ribeiro (2006), a cultura organizacional é tanto o meio quanto o resultado da ação humana, sendo continuamente mudada pelas interações dos indivíduos da organização. Isso significa que embora existam valores dominantes que definem a personalidade organizacional, esses valores podem ser transformados à medida que novos membros ingressam ou que mudanças significativas ocorrem.

A compreensão da cultura como um processo contínuo de negociação é particularmente relevante no contexto atual, em que o trabalho remoto desafia as formas tradicionais de socialização e compartilhamento de valores. A necessidade de adaptar práticas culturais para acomodar diferentes formas de trabalho leva as organizações a revisar seus valores fundamentais e a reconsiderar como eles são expressos e reforçados no dia a dia.

6.1.1 A cultura organizacional e a experiência dos colaboradores

Além de definir normas e valores, a cultura organizacional também influencia diretamente a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. Ela afeta aspectos como engajamento, satisfação e até mesmo a saúde mental dos funcionários. A experiência dos colaboradores dentro da organização é moldada pela forma como a cultura

organiza as interações sociais, define as expectativas de comportamento e lida com o feedback. Nesse sentido, a cultura organizacional não é apenas uma estrutura que molda comportamentos, mas também um reflexo dos sentimentos e percepções dos empregados em relação ao ambiente. Como argumenta Ribeiro (2006), "a cultura organizacional não procura traduzir o grau de satisfação dos seus membros num processo de avaliação, mas sim a percepção que os seus membros têm das suas características" (p. 171).

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na experiência no trabalho dos indivíduos, influenciando sua motivação, satisfação e engajamento (Harter et al., 2020). Estudos demonstram que uma cultura organizacional positiva pode melhorar a experiência no trabalho, enquanto uma cultura negativa pode levar a estresse, burnout e turnover (Demerouti; Bakker, 2018). Também pode ser afetada por meio da percepção de suporte organizacional. Quando os funcionários sentem que a organização se preocupa com seu bem-estar, eles tendem a ter uma experiência mais positiva no trabalho (Eisenberger et al., 2019).

Além disso, uma cultura que valoriza a diversidade e inclusão pode promover uma sensação de pertencimento entre os funcionários (Holvino, 2018). A autonomia no trabalho também é influenciada pela cultura organizacional. A liderança exerce um papel crucial na gestão dos fatores de risco e no fortalecimento do sentimento de autonomia no ambiente de trabalho. Segundo Avolio e Gardner (2018), líderes que adotam práticas de suporte e incentivo conseguem mitigar os impactos negativos de culturas organizacionais estressantes, promovendo um ambiente mais saudável e equilibrado. Os líderes que encorajaram a autonomia, como destacado por Hackman e Oldham (2019), fortalecem o engajamento e a satisfação dos colaboradores, ao passo que ajudam a criar uma cultura organizacional que valorize a diversidade, a inclusão e a comunicação aberta, como argumenta Holvino (2018). Assim, a liderança não apenas contribui para a redução de fatores de risco, mas também potencializa os elementos que promovem o bem-estar e a produtividade no trabalho.

Funcionários que têm liberdade para tomar decisões e resolver problemas tendem a ter uma experiência mais satisfatória no trabalho (Hackman; Oldham, 2019). Por outro lado, uma cultura que restringe a autonomia pode levar à frustração e desmotivação. Em acréscimo, pode ainda influenciar a experiência no trabalho por meio da comunicação. Organizações que promovem uma comunicação aberta e transparente tendem a ter funcionários mais engajados e satisfeitos. Como visto, a cultura organizacional representa um fator de grande importância e influência no cotidiano dos colaboradores. A depender da percepção, pode levar ao adoecimento (físico e mental). Estudos demonstram que funcionários que trabalham em

ambientes estressantes tendem a ter uma experiência mais negativa no trabalho. Nesse sentido, a liderança tem um papel fundamental na gestão dessas condições (Avolio; Gardner, 2018; Demerouti; Bakker, 2018).

Portanto, a cultura organizacional é essencial para a criação de um ambiente de trabalho que promova tanto o bem-estar quanto a produtividade dos colaboradores. Em contextos onde o trabalho remoto se torna prevalente, as organizações precisam adaptar suas práticas culturais para continuar a engajar e apoiar os funcionários de forma eficaz, mantendo os valores centrais enquanto permitem uma maior flexibilidade.

A adaptação da cultura organizacional ao trabalho remoto exige um esforço para preservar a coesão e o engajamento dos colaboradores. Em ambientes virtuais, a percepção de pertencimento e a comunicação eficaz se tornam ainda mais cruciais para o bem-estar dos funcionários (Allen et al., 2021). A falta de interação presencial pode resultar em sentimentos de isolamento, prejudicando a experiência do colaborador e, consequentemente, seu desempenho (Choi, 2020).

Portanto, é fundamental que as organizações desenvolvam novas estratégias para fortalecer a cultura organizacional no contexto remoto, como promover espaços virtuais para interação, feedback constante e reconhecimento. Tais ações não apenas garantem a continuidade da produtividade, mas também contribuem para a redução do estresse e a promoção de uma experiência de trabalho mais positiva (Lencioni, 2020).

6.2 TRABALHO REMOTO

O conceito de trabalho remoto começou a ser discutido na década de 1970. O termo teletrabalho foi popularizado pelo cientista Jack Nilles, que explorou como a tecnologia poderia permitir que as pessoas trabalhassem fora dos ambientes de escritório tradicionais. Nilles foi um dos primeiros a usar o conceito de "telecommuting" para descrever o trabalho remoto, a ideia surgiu como uma alternativa ao modelo tradicional de trabalho em escritório, com o objetivo de diminuir o trânsito e proporcionar mais flexibilidade para os funcionários. A partir da década de 1970, essa ideia começou a se destacar, à medida que os avanços nas tecnologias de comunicação possibilitaram que os profissionais realizassem suas atividades fora do ambiente corporativo (NILES, 1975, p. 15).

No Brasil, o trabalho remoto ganhou um marco legal com a Lei nº 13.467, sancionada em 13 de julho de 2017, conhecida como a Reforma Trabalhista. Essa legislação introduziu a

regulamentação formal do trabalho remoto, também denominado trabalho à distância ou home office. Além disso, a lei permite que os empregadores e empregados definam as condições de trabalho remoto, incluindo a prestação de contas e o controle de jornada.

O home office, envolve a realização de atividades laborais fora do ambiente comum, utilizando tecnologias digitais para comunicação e execução das tarefas. Portanto não deve ser confundido com o trabalho de autônomo de profissões que já trabalham nas suas residências a tempos. “Nesse caso, no contexto da pandemia, trata-se de trabalhos realizados e possibilitados pelas tecnologias da informação (TI)” (Bridi et al, p. 3, ANO).

O trabalho remoto é caracterizado pela realização de atividades laborais fora do local de trabalho tradicional, geralmente em casa ou em espaços compartilhados (Golden; Veiga, 2005). Essa forma de trabalho é cada vez mais comum devido ao avanço da tecnologia. Um dos principais benefícios do trabalho remoto é a flexibilidade e autonomia. Trabalhadores que atuam de forma remota podem gerenciar seu tempo e espaço de trabalho de forma mais eficaz (Gajendran; Harrison, 2017). O trabalho remoto também pode melhorar a satisfação no trabalho e a qualidade de vida, pois essas pessoas podem ter mais tempo para atividades pessoais e familiares (Harrison et al., 2017).

No entanto, o trabalho remoto também pode ter desvantagens. Um dos principais problemas é o isolamento social, em que esses trabalhadores podem se sentir desconectados da equipe e da organização (Demerouti; Bakker, 2018). Caso não haja estrutura de apoio adequada, tende a aumentar o risco de depressão e ansiedade. No que concerne à cultura organizacional, essa desempenha papel fundamental, pois organizações que promovem uma cultura de confiança e apoio tendem a ter trabalhadores remotos mais satisfeitos e engajados (Harter et al., 2020), ao passo que aquelas que não valorizam a flexibilidade e autonomia podem levar a estresse e insatisfação entre os trabalhadores que atuam de forma remota (Eisenberger et al., 2019).

Com o avanço da pandemia de COVID-19, o trabalho remoto se tornou uma necessidade para muitas empresas e se estabeleceu como uma prática comum. Em razão da pandemia, o trabalho se tornou pauta de discussão para empresas e organizações, conforme os autores Bridi et al. (2024), antes da crise provocada pela COVID-19, o trabalho remoto já estava emergindo como uma tendência. No entanto, foi em 2020, com as orientações para isolamento social essa modalidade de trabalho se consolidou e ampliou seu espaço em vários setores econômicos ao redor do mundo. Mas com o avanço gradual das vacinas e a recuperação das economias, muitas organizações reavaliaram suas políticas de trabalho

remoto, questionando-se quais seriam os impactos de manter, ajustar ou abandonar essas práticas no cenário pós-pandemia.

A evolução do trabalho remoto durante a pandemia e como vem sendo reconfigurado à medida que o mundo se adaptou ao pós-pandemia, visto que, antes da pandemia, o trabalho remoto era visto principalmente como uma opção para empresas tecnológicas ou para situações excepcionais. Para além de ser uma medida emergencial, o trabalho remoto trouxe à tona vantagens significativas, como a maior flexibilidade para os funcionários e a possibilidade de redução de custos para as empresas.

Entretanto é importante refletir acerca de questões como: a) qualidade do trabalho; b) qualidade de vida do trabalhador; c) jornada de trabalho; d) estrutura para realização do trabalho. A reflexão destes, auxiliam no entendimento de quais pontos devem ser considerados ao analisar o trabalho remoto. De acordo com Rodrigues (2020, p. 18), o teletrabalho não é uma modalidade de trabalho nova, sendo algo que tem passado por evoluções ao longo do tempo. Seus efeitos, no entanto, variam de acordo com cada caso, não havendo uma universalidade em relação aos impactos dessa forma de trabalho.

Essa modalidade de trabalho possui vantagens tanto para as empresas e organizações quanto para os colaboradores e entre os principais benefícios estão o aumento da produtividade. Em primeiro lugar, o aumento da produtividade é um dos fatores frequentemente citados sobre trabalho remoto, a partir da flexibilidade de horários, a eliminação de deslocamentos longos e difíceis comumente apresentados ao trabalhador é eliminada. Como Rodrigues (2020, p. 18) destaca, o teletrabalho contribui para a redução do trânsito nos grandes centros urbanos, já que muitos trabalhadores deixam de se deslocar para o trabalho em horários de alto movimento, podendo realizar suas atividades de casa. Com menos veículos nas ruas, há uma diminuição na emissão de gases prejudiciais ao meio ambiente, como monóxido de carbono e óxido de nitrogênio, revelando como outra vantagem.

Outro benefício importante é a melhora no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. O trabalho remoto tem a pretensão de permitir uma maior flexibilidade na gestão do tempo, possibilitando que os indivíduos se adaptem melhor às suas responsabilidades familiares e pessoais. Ainda citando Rodrigues (2020, p. 18) aponta que o teletrabalho é visto como uma oportunidade para que os trabalhadores passem mais tempo com suas famílias. Além disso, a redução do estresse no ambiente corporativo pode resultar em maior produtividade, e o empregador pode reduzir gastos com grandes espaços físicos para acomodar todos os funcionários, o que se configura como uma vantagem para ambos os lados.

Com isso, os trabalhadores podem realizar atividades cotidianas, como buscar os filhos na escola ou resolver questões domésticas, sem comprometer suas obrigações profissionais.

O impacto financeiro positivo é outro ponto relevante, no caso das empresas e organizações, o trabalho remoto pode reduzir significativamente os custos com aluguel de escritórios, manutenção de infraestrutura e despesas de utilidades.

A pandemia da Covid-19 mostrou para muitas empresas ser viável a implantação do home office e do teletrabalho, com uma forte redução de custos operacionais, tais como: despesas com alugueis e manutenção de escritórios e estabelecimentos físicos, vale-transporte, energia e muitos outros. (Tenorio, 2021, p. 100)

A princípio esta medida de corte de custos foi para sua própria sobrevivência, no entanto, com a continuidade do home office, muitas delas poderiam ter, de fato, a redução desses gastos adotando essa modalidade de trabalho.

Por fim, o trabalho remoto pode ter um impacto positivo na saúde mental, ao eliminar a necessidade de deslocamentos diários, os trabalhadores enfrentam menos estresse relacionado ao trânsito ou ao transporte público, ao poder trabalhar em um ambiente mais confortável e familiar, muitos relataram menos ansiedade e uma sensação de maior controle sobre suas rotinas...

Logo, é importante considerar que esses benefícios podem variar de acordo com o contexto individual e organizacional, sendo necessário um planejamento adequado para maximizar os resultados positivos dessa modalidade de trabalho.

Um aspecto destacado na análise dessas modalidades de trabalho é a ambiguidade a respeito de suas características, com listagem de vantagens e desvantagens. Registra-se, ainda, o papel da mídia no esforço por apresentar esse tipo de trabalho como uma espécie de oportunidade para a liberdade e autonomia pessoal (“você como o dono do seu tempo”). A percepção sobre isso, no entanto, depende de características como gênero, composição familiar, tipo de ocupação, entre outras. (Araújo; Lua, 2021, p.3)

O home office, embora traga diversas vantagens, como a flexibilidade e a redução de custos operacionais, também apresenta desafios significativos. A segurança da informação se torna mais vulnerável em ambientes remotos, com aumento de riscos relacionados ao uso de

redes não protegidas e dispositivos pessoais. Além disso, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional pode afetar o bem-estar dos colaboradores, aumentando os níveis de estresse e esgotamento. E, também a falta de interação presencial pode impactar a produtividade e o engajamento, exigindo novas estratégias de gestão. Desta forma, é essencial adotar medidas eficazes para mitigar esses desafios e promover um ambiente saudável. Dentre as estratégias para mitigar os desafios do trabalho remoto, destaca-se a importância de uma cultura organizacional que promova a confiança, o apoio e a flexibilidade. Como argumentam Harter et al. (2020), a cultura organizacional pode ser determinante para manter o engajamento e a satisfação no trabalho, especialmente em ambientes remotos. Além disso, a percepção de suporte organizacional, conforme Eisenberger et al. (2019), pode reduzir o impacto negativo do isolamento social e aumentar o bem-estar dos colaboradores. Por outro lado, Demerouti e Bakker (2018) destacam que, em contextos onde há uma falta de apoio adequado, os trabalhadores remotos podem ser mais expostos ao estresse e ao esgotamento. Portanto, líderes e gestores devem investir em práticas que estimulem a comunicação eficaz, o senso de pertencimento e a autonomia, criando um ambiente que favoreça tanto a produtividade quanto o bem-estar dos colaboradores.

6.3 TRABALHO PRESENCIAL

O trabalho é uma atividade essencial para a vida em sociedade, representando não apenas uma fonte de sustento econômico, mas também uma forma de realização pessoal e social. Historicamente, o conceito de trabalho evoluiu conforme as transformações sociais, econômicas e tecnológicas, desde o trabalho manual nas sociedades agrícolas até o trabalho especializado e gerencial das sociedades industriais, a forma como o trabalho é organizado e executado reflete as necessidades e características de cada período histórico. Com a revolução industrial, o trabalho presencial em fábricas e escritórios se consolidou como o modelo dominante. Esse formato pressupõe a presença física dos trabalhadores em um local específico, sob a supervisão direta de seus superiores, e baseia-se na noção de que a proximidade entre os colaboradores facilita a comunicação, a supervisão e a execução das atividades laborais.

O trabalho presencial é caracterizado pela presença física do trabalhador no local de trabalho, onde ele desenvolve suas atividades e interage com colegas e supervisores (Golden & Veiga, 2005). Um dos principais benefícios do trabalho presencial é a interação social. Estudos demonstram que a interação face a face com colegas pode melhorar a comunicação, a colaboração e a satisfação no trabalho (Harrison et al., 2017). Nessa modalidade de trabalho os colaboradores tendem a se sentirem mais conectados à organização, proporcionando maior engajamento e motivação (Ashforth; Mael, 2018).

Por sua vez, apresenta como desvantagens o tempo de deslocamento (trânsito), além do fato de que se o ambiente de trabalho for estressante ou tóxico, tende a levar a problemas de saúde mental e física, ou seja, trabalhadores se mostram como mais desconectados da organização, com menor satisfação e engajamento (Demerouti; Bakker, 2018). Ambientes de trabalho estressantes ou tóxicos são aqueles caracterizados por situações de pressão constante, falta de apoio, comunicação específica ou práticas específicas que impactam o bem-estar dos colaboradores. Esses fatores levam a problemas de saúde mental, como ansiedade e depressão, e também podem questões específicas, como o estresse específico, afetando diretamente a produtividade, a satisfação e o engajamento dos trabalhadores. No contexto contemporâneo, o trabalho presencial continua a ser uma prática comum em muitos setores, especialmente naqueles que exigem o uso de instalações físicas específicas, como a indústria de manufatura, a construção civil, a saúde e o varejo. A presença física é frequentemente valorizada pelo potencial de promover a socialização entre os funcionários, facilitar a supervisão e permitir a resolução rápida de problemas por meio da comunicação direta.

No entanto, as exigências do trabalho presencial foram questionadas, especialmente após a pandemia de COVID-19, que acelerou a adoção de práticas de trabalho remoto. Isso levou muitas organizações a reavaliar a necessidade da presença física constante, buscando modelos híbridos que combinam o melhor do trabalho presencial e remoto. Atualmente, o trabalho presencial é considerado importante para certos aspectos da cultura organizacional, como a criação de um ambiente de colaboração e inovação, o fortalecimento das relações interpessoais e o desenvolvimento de uma cultura organizacional coesa. Apesar das mudanças trazidas pela digitalização e pelo teletrabalho, muitas empresas continuam a valorizar o trabalho presencial como uma forma de manter a identidade organizacional e garantir uma comunicação eficaz.

Esses fatores indicam que, embora o trabalho remoto e híbrido esteja em crescimento, o trabalho presencial ainda tem um papel relevante na estruturação das práticas

organizacionais, sendo especialmente importante em setores onde a interação direta é crucial para a execução das atividades.

6.4 CULTURAS ORGANIZACIONAIS COM O TRABALHO REMOTO E PRESENCIAL

A cultura organizacional tem sido desafiada e, em muitos casos, transformada pela implementação do trabalho remoto. Segundo Ferreira e Silva (2022), a adaptação ao trabalho remoto durante a pandemia exigiu que as organizações repensassem seus valores e práticas para continuar promovendo um ambiente de colaboração e engajamento, mesmo à distância. Nesse contexto, a manutenção da cultura organizacional se tornou mais complexa, uma vez que os rituais cotidianos, os encontros informais e a socialização face a face foram substituídos por interações virtuais.

A literatura aponta que a cultura organizacional desempenha um papel crítico na adaptação ao trabalho remoto. Por exemplo, empresas que já possuíam uma cultura voltada para a flexibilidade e inovação conseguiram implementar essa modalidade de forma mais eficaz (Oliveira e Carvalho, 2021). Em contraste, organizações com culturas rígidas ou orientadas ao controle enfrentaram mais dificuldades em manter o engajamento e a produtividade dos colaboradores.

Essa transformação cultural também afeta os processos de socialização organizacional, uma vez que a introdução de novos membros à equipe se torna um desafio no trabalho remoto. De acordo com Cardoso e Almeida (2023), o onboarding de funcionários em ambientes totalmente virtuais pode resultar em uma sensação de desconexão, o que reforça a importância de práticas de integração mais dinâmicas e tecnológicas.

Embora o trabalho remoto tenha ganhado destaque, o modelo presencial ainda apresenta benefícios importantes para a cultura organizacional. A interação face a face facilita a comunicação espontânea, a resolução rápida de problemas e o fortalecimento das relações interpessoais. Conforme argumentado por Teixeira e Gonçalves (2022), esses elementos são fundamentais para a construção de confiança e coesão entre os membros da equipe.

Por outro lado, o trabalho presencial também possui desvantagens, como o tempo gasto em deslocamentos e a limitação na gestão do tempo pessoal. A falta de flexibilidade pode gerar estresse e diminuir a qualidade de vida dos trabalhadores, especialmente em grandes cidades onde o trânsito é intenso (Martins, 2021). Para empresas, o modelo presencial

representa custos operacionais mais elevados, com despesas de infraestrutura e manutenção de escritórios.

Nos últimos anos, um número crescente de organizações tem adotado modelos híbridos, combinando trabalho remoto e presencial. Esse formato visa balancear as vantagens das duas modalidades, ao mesmo tempo em que minimiza os desafios associados a cada uma delas. Um estudo de Souza e Lopes (2023) destaca que o modelo híbrido pode melhorar o engajamento dos funcionários, aumentando a satisfação com a flexibilidade oferecida e, ao mesmo tempo, proporcionando oportunidades para interações presenciais regulares.

Empresas que adotam o trabalho híbrido frequentemente enfrentam a necessidade de reconfigurar suas culturas organizacionais para apoiar a integração de colaboradores em diferentes contextos de trabalho. Segundo Moura e Pereira (2024), a manutenção de uma cultura forte e coesa requer a adaptação de práticas de comunicação e a criação de políticas que assegurem a inclusão de todos os trabalhadores, independentemente de sua localização.

Os modelos híbridos também demandam uma liderança adaptável e capaz de gerenciar equipes distribuídas geograficamente. Isso inclui a necessidade de desenvolver habilidades de gestão para fomentar a colaboração virtual, ao mesmo tempo em que se preservam os aspectos culturais da organização que promovem a identidade e a coesão do grupo.

A implementação do trabalho remoto trouxe não apenas mudanças operacionais, mas também afetou os colaboradores em níveis psicológico e social. A literatura científica indica que, enquanto alguns trabalhadores experimentaram maior satisfação com a flexibilidade do trabalho remoto, outros relataram sentimentos de isolamento e dificuldade em separar o ambiente doméstico das responsabilidades profissionais (Lima e Soares, 2021). A falta de interação social no ambiente de trabalho pode gerar um impacto negativo no bem-estar dos trabalhadores, sendo um dos principais desafios das organizações na gestão do trabalho remoto.

Além das mudanças operacionais e estruturais, a adaptação da cultura organizacional ao trabalho remoto e presencial também implica na redefinição das formas de liderança e gestão. Em um contexto onde a presença física não é constante, os líderes precisam desenvolver competências para promover uma cultura de confiança e autonomia, essenciais para o engajamento dos colaboradores. Segundo Costa e Almeida (2023), líderes adaptáveis são capazes de equilibrar a flexibilidade do trabalho remoto com as necessidades de interação e coesão organizacional, garantindo que a cultura da empresa seja preservada e fortalecida.

O desafio maior está em assegurar que todos os membros, independentemente de sua modalidade de trabalho, se sintam incluídos e valorizados dentro da organização. As empresas

devem, portanto, investir em tecnologias e práticas que promovam uma comunicação eficaz, transparente e que encorajem a colaboração entre equipes distribuídas. Isso exige um esforço contínuo de reconfiguração da cultura organizacional, adaptando-a às demandas do trabalho moderno, sem perder de vista seus valores fundamentais.

Por outro lado, o trabalho presencial pode oferecer maior suporte social e oportunidades para interação direta, o que pode beneficiar a saúde mental dos trabalhadores. De acordo com Andrade e Oliveira (2023), a interação face a face facilita a criação de um ambiente de trabalho mais acolhedor, no qual os colaboradores podem receber feedback imediato e compartilhar experiências. No entanto, deve-se considerar que o trabalho presencial pode apresentar limitações específicas para as oportunidades de interação direta. Mesmo com a convivência constante no ambiente de trabalho, é capaz de gerar distanciamento entre os colaboradores, dificultando a comunicação verdadeira e as relações ocasionais, assim como a estrutura física e cultural do ambiente laboral, que pode conflitar para o distanciamento.

A interação cara a cara pode, por vezes, ser fonte de estresse e conflitos interpessoais, já que a pressão do ambiente físico e a rotina de encontros necessária não favorecem acentuar as diferenças de pessoa para pessoa. Como argumentam Lima e Soares (2021), a proximidade constante pode ser um fator de sobrecarga emocional, impedindo que os trabalhadores compartilhem experiências de maneira natural e recebam feedback de forma construtiva.

7 CONCLUSÃO

Este estudo propôs-se a analisar as transformações nas culturas organizacionais em resposta à adoção dos modelos de trabalho remoto e presencial no contexto pós-pandemia. A pandemia de COVID-19 provocou mudanças profundas nas estruturas organizacionais e, com isso, redefiniu a maneira como as empresas se relacionam com seus colaboradores, principalmente no que diz respeito às práticas culturais e à manutenção da identidade organizacional. A emergência do trabalho remoto, como uma medida para garantir a continuidade das atividades empresariais durante o isolamento social, trouxe à tona desafios inéditos para as organizações, especialmente no que se refere à manutenção da cultura organizacional que sempre foi sustentada pela convivência presencial.

A revisão bibliográfica realizada neste trabalho permitiu identificar que a cultura organizacional não é uma entidade rígida, mas sim um sistema dinâmico que pode se adaptar a novos contextos, como o trabalho remoto ou híbrido. Organizações com culturas mais flexíveis e orientadas para inovação demonstraram maior facilidade em transitar para o trabalho remoto, mantendo o engajamento e a coesão entre seus membros. Por outro lado, aquelas com culturas mais tradicionais e hierárquicas enfrentaram maiores dificuldades para sustentar suas práticas culturais, uma vez que a proximidade física e a comunicação direta foram substituídas por interações virtuais.

O trabalho remoto, embora traga vantagens como maior flexibilidade, redução de custos operacionais e melhoria na qualidade de vida de muitos colaboradores, também impõe desafios psicológicos e sociais, como o isolamento, a dificuldade de separar o espaço pessoal e profissional, e a perda de interação social. As empresas precisam, portanto, repensar suas práticas de gestão cultural, investindo em novas formas de engajamento e na adaptação de seus valores, para que possam manter a identidade organizacional, mesmo à distância.

Ademais, o modelo híbrido, que combina elementos do trabalho remoto e presencial, surge como uma possível solução para conciliar os benefícios de ambos os formatos, mas também exige uma reconfiguração da cultura organizacional. As organizações que optam por essa modalidade devem desenvolver uma liderança adaptável e estratégias eficazes para promover a inclusão e o engajamento de seus colaboradores, independentemente de sua localização.

Este estudo contribui para a compreensão dos impactos da pandemia nas organizações e oferece uma base teórica para futuras pesquisas que possam explorar como as culturas

organizacionais continuam a evoluir no pós-pandemia, à medida que os modelos de trabalho seguem se transformando. As futuras investigações poderão se aprofundar na análise empírica desses fenômenos, investigando como diferentes tipos de organizações lidam com essas mudanças e quais práticas culturais se mostraram mais eficazes em tempos de incerteza e adaptação constante.

Em suma, as transformações nas culturas organizacionais, impulsionadas pela pandemia de COVID-19, influenciaram a adoção e adaptação dos modelos de trabalho remoto e presencial. A revisão das práticas culturais mostrou que a flexibilidade e a inovação foram cruciais para organizações que transitaram com sucesso para o trabalho remoto, enquanto modelos mais rígidos enfrentaram desafios. O trabalho remoto, apesar de suas vantagens, apresenta questões psicológicas e sociais que exigem uma reavaliação das práticas de gestão cultural. O modelo híbrido se apresenta como uma solução, mas também exige adaptações culturais e de liderança. Este estudo proporciona uma base para compreender as mudanças no pós-pandemia e abre caminho para futuras investigações sobre como as culturas organizacionais continuam a evoluir nesse novo contexto.

REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, JM Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 2 <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000200005>. Acesso em:
- ALVESSON, M. Cultura organizacional: Significado, discurso e identidade. *Journal of Management Studies* , v. 56, n.
- ANDRADE, A.; OLIVEIRA, B. Impactos psicológicos e sociais do trabalho remoto e presencial. *Revista Brasileira de Psicologia* , v. 3, pág. 34-45, 2023.
- ARAÚJO, TM de; LUA, I. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. . Acesso em: 8 jun. 2024.
- ASHFORTH, BE; MAEL, FA Identidade organizacional e suas implicações para comportamentos no local de trabalho. *Journal of Applied Psychology* , v. 103, n. 2, p. 141-155, 2018.
- AVOLIO, BJ; GARDNER, WL Liderança autêntica: Uma revisão da literatura. *Journal of Leadership and Organizational Studies* , v. 25, n. 3, p. 311-324, 2018.
- BASS, BM; AVOLIO, BJ Liderança transformacional e cultura organizacional. *Public Administration Quarterly* , v. 17, n. 1, p. 112-121, 1993.
- BRIDI, A.; SILVA, C.; MARTINS, D. Trabalho remoto e pandemia: desafios para as organizações. *Revista de Administração e Inovação* , v. 3, pág. 1-20, 2024.
- CARDOSO, P.; ALMEIDA, R. Onboarding virtual: desafios para a integração de novos funcionários. *Revista de Gestão e Tecnologia* , v. 2, pág. 55-70, 2023.
- CHOI, SB The impact of remote work on employee well-being and organizational commitment. *Journal of Management & Organization* , v. 26, n. 1, p. 73-92, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.25> . Acesso em: 23 nov. 2024.

COUTO, AA; COSTA, ACFS; MENEZES, PH Equipes virtuais de trabalho: gestão, comunicação e liderança. Revista UniToledo , 2023. Disponível em : <https://doi.org/10.47385/tudoeci.994> .

DEMEROUTI, E.; BAKKER, AB Burnout e engajamento no trabalho: Um modelo etiológico. Journal of Occupational Health Psychology , v. 23, n. 3, p. 381-396, 2018.

EISENBERGER, R.; SOWA, D. Suporte organizacional percebido e resultados dos funcionários. Journal of Applied Psychology , v. 104, n. 2, p. 161-173, 2019.

FERREIRA, CS; ANDRELO, R. Cultura organizacional, comunicação e recepção: um olhar para as novas perspectivas. Comunicação & Informação , v. 1, pág. 142–156, 2016. DOI: <10.5216/ci.v19i1.39124>. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/ci/article/view/39124> . Acesso em: 8 jun. 2024.

GAJENDRAN, RS; HARRISON, DA Os efeitos do teletrabalho nos resultados dos funcionários. Journal of Applied Psychology , v. 102, n. 6, p. 661-675, 2017.

HACKMAN, RJ; OLDHAM, GR Redesenho do trabalho. Journal of Applied Psychology , v. 104, n. 2, p. 151-163, 2019.

HARTER, JK et al. Bem-estar e desempenho: Um estudo da relação entre bem-estar do funcionário e desempenho organizacional. Journal of Occupational and Organizational Psychology , v. 33, n. 2, p. 157-172, 2020.

HOLVINO, E. Organizações inclusivas: Uma estrutura para diversidade, equidade e inclusão. Routledge, 2018.

KOTTER, JP Liderando a mudança. Harvard Business Review Press, 2019.

LELLES, SLC; LIMA, MG A pandemia da Covid-19 como impulsionadora do trabalho remoto e seus impactos na Cultura Organizacional e no serviço público federal. 14, e490111436276, 2022. DOI: <10.33448/rsd-v11i14.36276> . Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/36276> . Acesso em: 8 jun. 2024.

LIMA, JA; SOARES, MF Trabalho remoto: impacto psicológico e desafios para o futuro. Psicologia e Trabalho , v. 1, pág. 22-35, 2021.

MARTINS, AV Impactos do trabalho presencial na vida dos colaboradores em grandes centros urbanos. *Revista de Ciências Humanas* , v. 2, pág. 65-78, 2021.

NILLES, J. Teletrabalho e seu impacto na produtividade: uma análise abrangente. *Journal of Communications Technology* , v. 4, p. 15-25, 1975.

OLIVEIRA, BF de; MATHEUS, FM Teletrabalho: uma existência de vantagens e vantagens. *Revista Juris UniToledo* , v. 01, pág. 83–98, 2023. Disponível em: <https://wyden.periodicoscientificos.com.br/index.php/jurisunitoledo/article/view/268> . Acesso em: 8 jun. 2024.

RIBEIRO, JLD Cultura organizacional e sustentabilidade: A percepção dos membros. Editora Atlas, 2006.

RIBEIRO, OP Cultura organizacional. *Milênio* , n. 32, pág. 169-184, 2006. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7863947> . Acesso em: 8 jun. 2024.

RODRIGUES, P. Teletrabalho e suas implicações: uma análise dos benefícios e desafios. *Revista Brasileira de Administração* , v. 2, pág. 18-30, 2020.

SANTOS, PM dos. Trabalho remoto: desafios e oportunidades frente à identidade e imagem da cultura organizacional. 2021. 127f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte, 2021. Disponível em : <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/40481> . Acesso em: 8 jun. 2024.

SCHEIN, EH Cultura organizacional e liderança. Wiley, 2020.

SCOTTA, G. A importância da cultura organizacional no ambiente remoto: um estudo sobre práticas de adesão da cultura da empresa em um cenário de home office. *Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti* , v. 1, pág. 7–31, 2024. Disponível em : <https://doi.org/10.18815/sh.2024v1n1.663> . Acesso em: 8 jun. 2024.

SERAFIM, NN Os desafios da manutenção da cultura organizacional no modelo de trabalho à distância. 2022. 20f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) –

Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Brasília, 2022. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/29976> . Acesso em: 8 jun. 2024.

TEIXEIRA, L.; GONÇALVES, R. A importância do trabalho presencial para a cultura organizacional. *Revista de Gestão Contemporânea* , v. 2, pág. 45-60, 2022.