



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração

NATHÁLIA NÁDYA SERAFIM

**OS DESAFIOS DA MANUTENÇÃO DA CULTURA
ORGANIZACIONAL NO MODELO DE TRABALHO À
DISTÂNCIA**

Brasília – DF

2021

NATHÁLIA NÁDYA SERAFIM

**OS DESAFIOS DA MANUTENÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO
MODELO DE TRABALHO À DISTÂNCIA**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Leonardo Silveira Conke

Brasília – DF

2021

NATHÁLIA NÁDYA SERAFIM

**OS DESAFIOS DA MANUTENÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO
MODELO DE TRABALHO À DISTÂNCIA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de
Administração da Universidade de Brasília da aluna

Nathália Nádyá Serafim

Prof. Leonardo Silveira Conke
Orientador

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior
Examinador

Profª Drª. Tatiane Paschoal
Examinadora

Brasília, 20 de outubro de 2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, especialmente ao meu pai e minha mãe por me apoiarem e me ajudarem a concluir essa etapa da minha vida. Agradeço à minha irmã, Raissa, por sempre me fazer rir e por não me levar a sério como as outras pessoas, por todos os momentos que passamos juntas e que ainda iremos passar. Agradeço à Hermione, minha cachorrinha, pelo suporte emocional.

Agradeço ao meu orientador, Leonardo Conke, por toda a paciência e perseverança depositadas, por todo o trabalho em equipe construído e por todos os ensinamentos, não poderia ter tido um orientador melhor.

Agradeço aos meus professores do departamento de Administração da UnB, por terem me ensinado tanto ao longo dos últimos anos e por possibilitarem que me tornasse uma pessoa mais ativa no mundo.

Agradeço a todos os participantes da pesquisa que disponibilizaram tempo e colaboraram tão prontamente para a realização deste trabalho.

Agradeço aos meus amigos, desde os amigos que construí durante os corredores e momentos na UnB, até os amigos de infância, de Anápolis e São José que estiveram ao meu lado durante esse percurso.

RESUMO

O vigente estudo surgiu no contexto da pandemia de COVID-19, quando a adoção do teletrabalho, que já era discutida, se tornou um fator indispensável e gerou desafios a respeito da manutenção da cultura organizacional. Para isso, foi avaliado se e como os processos de manutenção da cultura organizacional foram alterados em empresas que adotaram o regime de trabalho à distância. Foram avaliadas as práticas de seleção, socialização, histórias, rituais, cerimônias e símbolos. A pesquisa teve caráter qualitativo e foram realizadas entrevistas estruturadas com dez gestores(as) da área de recursos humanos/gestão de pessoas. Nos resultados, foram observadas algumas dificuldades por parte da gestão de recursos humanos, havendo práticas que foram extintas devido à implementação desse regime de trabalho. No entanto, verificou-se que o perfil buscado nas práticas de seleção foi mantido, mesmo com a adoção do trabalho à distância; as ações de socialização foram reforçadas por meio de ferramentas de comunicação como vídeo conferências e e-mails; as histórias foram um aspecto pouco identificado nos mecanismos formais; os rituais e cerimônias foram adaptados para o modelo remoto por algumas empresas, enquanto para outras a distância serviu como uma barreira à realização dos rituais; já os símbolos foram mantidos através do envio de objetos vinculados à organização e equipamentos necessários para esse regime de trabalho. Por fim, esta pesquisa contribuiu para o aumento literatura sobre trabalho à distância no Brasil, através da identificação de processos para manter a cultura nesse modelo de trabalho, além de apresentar informações para auxiliar no entendimento das práticas de gestão de Recursos Humanos.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Teletrabalho. Trabalho remoto. *Home office*.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processos de Manutenção da Cultura.....	14
Quadro 2 - Roteiro de Entrevista.....	26

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REVISÃO TEÓRICA	11
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL	11
2.2	MANUTENÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	12
2.2.1	Seleção.....	14
2.2.2	Socialização.....	15
2.2.3	Histórias.....	16
2.2.4	Rituais e Cerimônias	17
2.2.5	Símbolos.....	17
2.3	TELETRABALHO	18
2.4	ESTUDOS ANTERIORES SOBRE TELETRABALHO E CULTURA ORGANIZACIONAL	20
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	23
3.1	CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	23
3.2	INSTRUMENTOS DE PESQUISA, COLETA E ANÁLISE DE DADOS	25
4	RESULTADO E DISCUSSÃO.....	28
4.1	TELETRABALHO	28
4.2	PROCESSOS DE MANUTENÇÃO DA CULTURA	30
4.2.1	Práticas de Seleção	30
4.2.2	Práticas de Socialização	33
4.2.3	Práticas de Histórias	36
4.2.4	Práticas de Rituais e Cerimônias	37
4.2.5	Práticas de Símbolos	40
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
	REFERÊNCIAS	44

1 INTRODUÇÃO

O tema apresentado segue o atual contexto de mudança global em 2020, no qual devido à pandemia da COVID-19, pessoas e organizações tiveram que se adaptar a uma realidade onde o isolamento social se tornou necessário, limitando o contato físico. Empresas de diversos setores aderiram à modalidade de trabalho à distância, conhecido também por trabalho remoto ou teletrabalho, a fim de continuar com suas operações em meio à pandemia. Assim, o trabalho à distância começou a ser utilizado com pouco preparo prévio das organizações e, aparentemente, não teve o mesmo grau de aceitação por todos os funcionários que o tiveram de adotar.

Nos últimos anos houve um crescimento contínuo do desenvolvimento tecnológico, possibilitando que, através de dispositivos digitais e ferramentas, a interação humana no meio digital se tornasse mais ágil e imediata. Essa tecnologia também trouxe impactos no ambiente de trabalho, no qual processos e políticas internas tiveram que se alterar frente a uma transformação digital. Um exemplo disso refere-se à flexibilização do local de trabalho, na qual atividades individuais ou em equipe puderam ser desenvolvidas de forma totalmente remotas, permitindo que um bom desempenho fosse mantido mesmo à distância. Portanto, tanto as mudanças que já ocorriam quanto a pandemia enfatizaram um novo modo de trabalho das organizações.

Dentro disso, destaca-se a relevância de analisar quais influências o trabalho à distância trouxe para a gestão interna das organizações e qual foi seu impacto na gestão de recursos humanos. Aspectos como a socialização, o recrutamento e seleção, a integração de novos colaboradores e a gestão de desempenho tiveram que ser mantidos em meio à ausência dos funcionários nos espaços físicos das organizações. A cultura organizacional também é identificada como um dos desafios da adoção do teletrabalho, pois a empresa pode lidar com dois regimes de trabalho diferentes simultaneamente, tendo que conciliar os funcionários do trabalho remoto com os funcionários do trabalho presencial (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). À medida que trabalhadores vão para o teletrabalho, eles se distanciam de algumas das práticas que criam e reforçam a cultura organizacional (GAINEY; KELLEY; HILL, 1999). Assim, denota-se um desafio maior em questões relacionadas à cultura organizacional, cuja manutenção depende do reforço de crenças, valores, histórias e convivência entre os colaboradores.

Outro ponto consiste no uso de tecnologias que permitem e facilitam a comunicação interna, mas ainda assim é limitante quando se refere a aspectos informais do ambiente de trabalho (PIRES; MELO; RODRIGUES, 2020). A dificuldade de comunicação pode levar não somente ao atraso da realização de atividades e tarefas necessárias, mas também a uma dificuldade de compreensão do contexto e cultura organizacional (MANN; VAREY; BUTTON, 2000). A socialização e a integração de novas pessoas, por exemplo, se tornam um desafio diante de um trabalho que é realizado através de uma tela. Como consequência, questões como proximidade, confiança e empatia entre colegas de trabalho, senso de pertencimento à equipe, desempenho dos funcionários, entre outras podem ter se transformado durante esse período.

Considerando essas mudanças nos recursos humanos decorrentes da adoção do trabalho remoto, surge o seguinte questionamento: Como a cultura organizacional foi adaptada no trabalho remoto ou como os mecanismos de manutenção e reforço da cultura organizacional são adaptados no regime de trabalho à distância? Dessa forma, o objetivo geral com este estudo **é avaliar se e como os processos de manutenção da cultura organizacional foram alterados em empresas que adotaram o trabalho à distância.**

Dentre as contribuições desse estudo, espera-se uma melhor compreensão de qual foi o impacto que a flexibilização do local de trabalho trouxe na cultura organizacional. Este estudo também se justifica pela importância em se entender e explicar aspectos da cultura organizacional dentro de uma modalidade de trabalho que tem sido cada vez mais implementada, visto que segundo dados do IPEA (2020), cerca de 22,7% dos empregos no Brasil em 2020, o equivalente a 22,8 milhões de pessoas, foram identificadas em uma posição de potencial de teletrabalho, isto é, pessoas que podem exercer suas atividades em teletrabalho. Este estudo também visa contribuir com sugestões para gestores e organizações, já que as pesquisas referentes à cultura organizacional surgem a partir de respostas a problemas de práticas gerenciais das organizações (FREITAS, 1991). Mais especificamente, espera-se melhorar a compreensão acerca de processos de manutenção da cultura organizacional, como o recrutamento, a socialização e a rotatividade (HARRISON; CARROLL, 1991).

Com relação aos estudos existentes, a maioria da literatura relacionada ao regime de trabalho à distância e à gestão de Recursos Humanos destacam temas como as vantagens e desvantagens desse arranjo de trabalho, a flexibilização e a jornada de trabalho, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, os impactos na saúde mental, a satisfação e insatisfação no trabalho e o desempenho e produtividade (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; BARROS; SILVA, 2010; HAUBRICH; FROEHLICH, 2020; MANN; VAREY; BUTTON,

2000; RAFALSKI, 2015). Foram encontrados poucos estudos que abordam a relação entre a cultura organizacional e o trabalho à distância (DI NICOLA; PARROTTO, 2002; GAINNEY; KELLEY; HILL, 1999; HARRINGTON; SANTIAGO, 2006; HOANG et al., 2008; RUPPEL; HARRINGTON, 1997), os quais, em sua maioria, tratam de como a cultura organizacional da empresa está preparada para adotar o trabalho à distância, e não com o intuito aqui descrito de estudar como os processos de manutenção da cultura são adotados no modelo de trabalho remoto.

2 REVISÃO TEÓRICA

A literatura apresentada possui o objetivo de trazer as teorias adotadas para embasar o trabalho realizado. A partir do objetivo geral foram descritos: a cultura organizacional (o que é e como se compõe); como ocorre a manutenção da cultura organizacional; a seleção, a socialização, as histórias, os rituais e os símbolos como processos que reforçam a manutenção da cultura organizacional; o teletrabalho, como ele é visto e definições; e estudos anteriores que relacionam o teletrabalho e a cultura organizacional.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Com relação ao conceito de cultura organizacional, Robbins (2005) define a cultura como um sistema de valores compartilhado pelos funcionários de uma mesma organização e que possibilita distingui-la das demais. Já para Schein (2009), a cultura organizacional diz respeito a um conjunto de pressupostos básicos desenvolvidos por um grupo que são consolidados à medida que as pessoas lidam com situações relacionadas ao ambiente externo ou à integração interna. Após sua composição, esses pressupostos passam por um processo de legitimação, no qual são aceitos pelos membros já envolvidos e, posteriormente, compartilhados com novos integrantes. A partir disso, a cultura torna-se uma ferramenta de orientação do comportamento desses funcionários (SCHEIN, 2009; ROBBINS, 2005).

Na perspectiva de Fleury (1987), o conceito de cultura pode ser analisado a partir de duas perspectivas: a primeira seria a cultura como um instrumento que permite a comunicação entre as pessoas e facilita a criação de um consenso do significado das coisas; a segunda apresenta a cultura como um instrumento de controle, no qual é utilizada para obter poder e legitimação de um determinado grupo. Nota-se que existe uma necessidade de a cultura passar por um procedimento de legitimação em sua formação, uma vez que esta deve ser incorporada pelos membros, caso contrário será desenvolvida uma cultura diferente da esperada (SCHEIN, 2009; FLEURY, 1987; SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2014). Essa legitimação é necessária na transmissão de informações de uma geração à outra, isto é, a novos membros e novos líderes (FLEURY, 1987). Além do mais, a cultura organizacional serve para algumas funções, como diferenciar uma organização das demais, criar um senso de identidade entre os membros e estimular o seu comprometimento (ROBBINS, 2005; SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2014).

Segundo a visão de Silva, Zanelli e Tolfo (2014), a formação da cultura organizacional ocorre a partir de uma fusão da visão dos fundadores e líderes com o comportamento organizacional adquirido. Os fundadores utilizam questões como seus valores pessoais e um sistema de crenças para incentivar a forma como os membros da sua organização devem agir, pensar e sentir. A partir disso, esses valores e crenças são testados na organização, e quando compartilhados e praticados pelos demais, tem-se a cultura organizacional.

Adentrando questões de análise e observação, Schein (2009) afirma que a cultura organizacional pode ser avaliada a partir de três níveis. O primeiro nível corresponde aos artefatos, no qual vão desde materiais que compõem o escritório e características de vestimenta do grupo até mitos e histórias contados; o segundo nível consiste nas crenças e valores que fazem parte dos membros; e o terceiro nível são as suposições básicas, que consistem nos pensamentos que fundamentam as crenças, os valores e os artefatos. Esse último nível também expressa um nível mais inconsciente da organização, onde os funcionários e líderes realizam suas atividades seguindo suposições que já estão aceitas e automatizadas no grupo. Quanto mais internalizados os valores e crenças, maior é a influência que uma cultura exerce sobre o comportamento de seus funcionários e, conseqüentemente, mais forte é considerada essa cultura (WIENER, 1988). Freitas (1991) ressalta a formação de uma cultura forte e coesa como algo que define valores, crenças e pressupostos aos indivíduos daquela organização, sendo a orientação do comportamento coletivo destes de acordo com os objetivos da organização. Dessa forma, tem-se como mais forte uma cultura que é mais compartilhada e traz coerência nas práticas da organização como um todo.

Portanto, nota-se a relevância de que os elementos pertencentes à cultura sejam coerentes entre si (SCHEIN, 2009). Esses elementos ou práticas que compõem a cultura organizacional são: os valores, as crenças e pressupostos, os ritos, rituais e cerimônias, as histórias e mitos, os tabus, os heróis, as normas, e os processos de comunicação (FREITAS, 1991; SCHEIN, 2009). A seguir será demonstrado como a cultura organizacional se mantém após ser formada e alguns dos elementos utilizados que reforçar essa cultura.

2.2 MANUTENÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Uma vez que uma cultura se estabelece, devem ser utilizadas práticas para que ela seja fixada (SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2014). A cultura organizacional pode ser mantida através de histórias, rituais, símbolos materiais e linguagem, além de outras práticas como a seleção e a socialização (ROBBINS, 2005; SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2014), mecanismos que

exercem a função de reforçar a cultura aos funcionários e passá-la a novos (ROBBINS, 2005; SCHEIN, 2009).

Harrison e Carroll (1991) descrevem a manutenção da cultura como uma questão de transmissão desta. Segundo os autores, para que a cultura seja mantida é necessário observar aspectos como a rotatividade dos funcionários: em organizações que costumam ter alta entrada e saída de membros é necessário que os mecanismos de transmissão da cultura organizacional acompanhem esse ritmo e, também, ocorram de forma rápida. Haubrich e Froehlich (2020) apontam essa transmissão para o indivíduo como um dos desafios da gestão de Recursos Humanos.

Para Freitas (1991), a Administração de Recursos Humanos é a área que consolida e mantém a cultura através de ações como a identificação dos perfis adequados para o processo de recrutamento e seleção, a definição do treinamento e desenvolvimento - que podem englobar aspectos como o fortalecimento das histórias e mitos da organização, a elaboração de sistemas de recompensa, a estruturação de possibilidades de carreiras, o reconhecimento de pessoas que possuem o comportamento desejado pela organização e a comunicação interna adequada. Portanto, são as práticas de Recursos Humanos que irão exercer uma constante manutenção dessa cultura no ambiente.

A idade de uma empresa também é um fator que pode afetar tanto a manutenção quanto a formação de uma cultura. Considera-se que em organizações jovens, aspectos como as histórias e os rituais servem para manter e reafirmar a cultura, não sendo criadores dela (SCHEIN, 2009). Nessas mesmas organizações, questões como o comportamento de fundadores e líderes são fundamentais na criação e implementação dessa cultura. Já nas organizações mais estabilizadas, os processos formais, como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho etc., isto é, processos delimitados pela gestão de Recursos Humanos se tornam instrumentos para manutenção dessa cultura, uma vez que o contato com o comportamento dos líderes principais se torna mais distante e, portanto, é necessário que haja processos formais e estruturados para que esses valores e crenças sejam mantidos mesmo com o crescimento da empresa (SCHEIN, 2009; SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2014).

Portanto, neste trabalho, foram consideradas a seleção, a socialização, as histórias, os rituais e cerimônias e os símbolos materiais como aspectos de manutenção da cultura organizacional, elementos que serão abordados a seguir, e estão resumidos no Quadro 1.

Quadro 1 - Processos de Manutenção da Cultura

PROCESSOS / PRÁTICAS	DEFINIÇÃO
SELEÇÃO	Consiste na escolha de pessoas que tenham as qualificações apropriadas para exercer determinada função (BOHLANDER, 2015)
SOCIALIZAÇÃO	Consiste no processo de adaptação de um membro à cultura organizacional (ROBBINS, 2005)
HISTÓRIAS	Troca entre duas ou mais pessoas durante a qual uma experiência passada ou antecipada é contada, citada, interpretada ou questionada (BOJE, 1991)
RITUAIS E CERIMÔNIAS	Um conjunto de atividades relativamente elaboradas, planejadas e dramáticas [no sentido de teatral, que envolve ação] que consolidam várias formas de expressão cultural em um evento único, que ocorre por meio da interação social (TRICE; BEYER, 1984).
SÍMBOLOS	São manifestações físicas e visíveis da organização. Eles compreendem desde o ambiente físico de uma organização até os objetos dentro desse ambiente (RAFAELI; WORLINE, 2000)

Fonte: Elaborado pela autora.

2.2.1 Seleção

O processo de seleção consiste na escolha de pessoas que tenham as qualificações apropriadas para exercer determinada função. Isso ocorre visando o objetivo da organização de aumentar seus acertos e minimizar seus erros, isto é, selecionar pessoas cujo desempenho esteja de acordo com ou acima do esperado. Assim, a seleção busca pessoas que vão contribuir mais para o desempenho da organização (BOHLANDER, 2015).

Por meio do processo de seleção, a organização tenta encontrar pessoas que, além de qualificadas dentro dos requisitos, estejam mais alinhadas aos valores e à cultura da organização, sendo esse um fator relevante para a escolha final do candidato (ROBBINS, 2005). Esse processo também corresponde a um sistema que recompensa quem adere à cultura e pune àqueles que não se encaixam nela (SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2014). Assim, essa prática fortalece a cultura, uma vez que evita a entrada de pessoas que poderiam ir contra os pressupostos básicos da organização (ROBBINS, 2005).

Schein (2009) aponta o processo de seleção como uma forma de a organização fixar e perpetuar sua cultura, podendo essa fixação também ocorrer no processo de socialização. Muitas vezes essa fixação ocorre de forma implícita, sendo reforçada pelas suposições de gestores e membros ao longo do processo. Dessa forma, tanto na seleção quanto no recrutamento, a organização promove uma imagem e reputação visando alcançar esse alinhamento de valores entre o indivíduo e a organização (HARRISON; CARROLL, 1991).

2.2.2 Socialização

Para Chao et al. (1994), a socialização consiste no processo de adaptação do membro à cultura organizacional, sendo fundamental que ocorra na admissão do membro na organização. De acordo com Feldman (1981) esse processo ocorre em três estágios: a pré-chegada, o encontro e a metamorfose. A pré-chegada consiste no processo de seleção, onde o indivíduo é preparado sobre como a organização funciona; já o encontro ocorre quando os valores pessoais do novo funcionário se deparam com os valores organizacionais; por fim, a metamorfose acontece quando o indivíduo percebe a diferença desses valores e aceita fazer algumas mudanças para se adaptar à cultura da organização. A socialização tem o objetivo de obter os seguintes resultados: produtividade, comprometimento e rotatividade. A forma como a socialização ocorre depende principalmente do bom alinhamento do processo de seleção, no qual os valores do indivíduo e da empresa devem estar próximos, e do tipo de socialização que o gestor escolhe adotar.

Van Maanen (1996) descreve que a socialização pode ocorrer por meio de diferentes estratégias. Quando uma socialização ocorre informalmente, por exemplo, o aprendizado de um novo membro ocorre a partir da vivência dele no trabalho, onde ele aprende com as suas atividades e as interações do dia a dia que acontecem na organização. Já em uma socialização formal, a organização deseja que o indivíduo vá além das atividades exigidas dele, é necessário que ele se comporte de acordo com o que é esperado dele, havendo uma pressão implícita no indivíduo. Assim, a socialização formal costuma ocorrer primeiro, consistindo em algo mais teórico que prepara o indivíduo antes de assumir um novo cargo, como um treinamento, enquanto a socialização informal ocorrerá depois, onde ele irá aprender na prática quando assumir o cargo.

Além disso, é necessário que o indivíduo se adapte emocionalmente a como a organização funciona, uma vez que ele irá lidar com novas situações e espera-se que tenha comportamentos alinhados com a cultura dessa organização (VAN MAANEN, 1996). A rotatividade, por exemplo, pode ser utilizada para incentivar aqueles que se adequaram mais ao processo de socialização a se manterem na organização e desincentivar os que não foram bem socializados a saírem da organização. Assim, a intensidade dessa socialização vai ser essencial para os resultados e, conseqüentemente, para a manutenção da cultura (HARRISON; CARROLL, 1991).

A socialização é um processo de inserção do funcionamento da cultura aos novos membros, sendo um papel do líder e de funcionários já pertencentes reforçar as crenças, valores

e suposições da organização (SCHEIN, 2009; SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2014; VAN MAANEN, 1996). A socialização também demonstra o nível de coerência existente entre a cultura apresentada no processo de seleção e a cultura organizacional em si (SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2014). Dessa forma, o ideal é que não ocorra muitas distinções entre a cultura e o que é mostrado no processo de seleção, uma vez que essa prática não estaria reforçando a cultura.

Mesmo depois que o membro está integrado à organização, o processo de socialização pode ser mantido, ocorrendo de forma mais leve. Fleury (1987) traz a integração como um fator essencial para a dedicação das pessoas ao trabalho. Um exemplo consiste nas conversas informais, as quais correspondem a comportamentos e atitudes informais que são transmitidos entre funcionários, podendo ser dentro ou fora do ambiente de trabalho (PIRES; MELO; RODRIGUES, 2020). Segundo Silva, Zanelli e Tolfo (2014), esses comportamentos também podem ser repassados a novos membros.

2.2.3 Histórias

Uma história pode ser definida como uma troca entre duas ou mais pessoas durante a qual uma experiência passada ou antecipada é contada, citada, interpretada ou questionada (BOJE, 1991). Para Wilkins (1984), as histórias transmitem ao indivíduo como determinado grupo funciona e o que é esperado dele. A partir das histórias, o indivíduo compreende como agir e pensar na organização, sendo algo que mostra a organização além do aspecto formal de regras e normas utilizadas. Dessa forma, as histórias permitem que o indivíduo tenha uma experiência indireta que contenha os valores da organização, reforçando assim a cultura.

Wilkins (1984) também aponta as histórias como símbolos, uma vez que são práticas concretas que representam os valores e o propósito da organização às pessoas, e também como um roteiro, uma vez que descreve o comportamento desejado pela organização. No entanto, as histórias demonstram os valores reais da organização, e não somente os descritos pela empresa, podendo surgir histórias negativas, nas quais retratam certos comportamentos ocorridos, mas que não são os desejados naquele ambiente organizacional (WILKINS, 1984).

As histórias são contadas a respeito dos fundadores da empresa, sendo muito utilizadas para explicar como a empresa surgiu e por que ela age dessa forma (ROBBINS, 2005). Elas podem ocorrer na forma de lendas, parábolas e até mitos, sendo um aspecto que pode ser moldado e corresponder a fatos ocorridos ou não. Gestores costumam se tornar contadores dessas histórias, uma vez que possuem a experiência e a visão de como as partes da organização

funcionam no seu todo, levando essa perspectiva a novos integrantes (WILKINS, 1984). Assim, elas podem ser um instrumento de reprodução de valores estimados pelos líderes à organização (SCHEIN, 2009). Contudo, há uma chance de os gestores quererem manipular as histórias e elas serem percebidas como inconsistentes, não servindo como um aspecto de manutenção da cultura, uma vez que elas não correspondem à realidade do comportamento na organização (SCHEIN, 2009; WILKINS, 1984).

2.2.4 Rituais e Cerimônias

Os rituais e cerimônias são um conjunto de atividades relativamente elaboradas, planejadas e dramatizadas - no sentido de teatral, que envolve ação - que consolidam várias formas de expressão cultural em um evento único, que ocorre por meio da interação social. Além disso, são eventos delimitados por um início e fim (TRICE; BEYER, 1984). Trice e Beyer (1984) diferem os rituais das cerimônias, indicando que estas seriam uma espécie de conjunto de ritos ou rituais agrupadas em um evento. Para os propósitos que se têm com este trabalho, rituais e cerimônias puderam ser tratados de forma conjunta, pois entendeu-se que eram processos similares de manutenção da cultura.

Para Schein (2009), transformar alguns comportamentos de funcionários em rituais, ou seja, usar um evento para incentivar determinados comportamentos entre os membros é um meio de reforçar a cultura desejada pelos líderes. Da mesma forma que as histórias, os rituais representam apenas uma parte da cultura, sendo difícil identificar a sua veracidade e até onde a cultura corresponde ao que está sendo exposto nos rituais (SCHEIN, 2009).

Existem diversos tipos de rituais, como os rituais de passagem, que consistem nos eventos de transição de pessoas em cargos, por exemplo; os de degradação, que consistem em mostrar os problemas existentes e reafirmar valores desejados; os de aprimoramento, que costumam destacar os acertos alcançados por alguém ou pela organização; os de renovação, que ocorrem quando há um reforço de que os problemas estão sendo considerados e que haverá mudanças para renovar a partir disso; os de redução de conflito; e os de integração, como uma festa de final de ano da empresa (TRICE; BEYER, 1984).

2.2.5 Símbolos

Os símbolos são manifestações físicas e visíveis da organização. Eles compreendem desde o ambiente físico de uma organização até os objetos dentro desse ambiente, representando significados, experiências e ideias que as pessoas têm e o contexto da organização (RAFAELI;

WORLINE, 2000). Alguns exemplos de símbolos são a disposição do espaço físico da empresa, o acesso a bens como viagens, a vestimenta dos funcionários, podendo ser um uniforme ou um código de vestimenta fornecido, objetos como broches e adesivos (ROBBINS, 2005; RODRIGUES, FELIX, 2021). Também, os símbolos são objetos que traduzem valores da organização. Ao ponto de que, eles podem reforçar ou reduzir o bom funcionamento da organização (ROBBINS, 2005; RAFAELI; WORLINE, 2000). Dessa forma, eles são sentidos e usados pelos membros como uma forma de criar significado no ambiente (RAFAELI; WORLINE, 2000).

O símbolo exerce quatro funções no contexto organizacional: a primeira se refere ao símbolo possibilitar uma expressão tangível da cultura, ou seja, nessa etapa os membros atribuem significado aos símbolos; na segunda, os símbolos guiam as pessoas para o comportamento adequado em determinada situação; na terceira, os símbolos funcionam como representações que podem ser usadas em conversas e comunicações diárias, de modo que alguém já pode identificá-los nas discussões entre os membros; na quarta, consiste na união das três funções anteriores, no qual o símbolo é visto como algo que ajuda a integrar o sistema de significados da organização, podendo esses ser diversos e concorrentes (RAFAELI; WORLINE, 2000).

Rafeli e Worline (2000) afirmam que para compreender uma parte da cultura organizacional, é necessária a interpretação dos símbolos. Por exemplo, a observação do surgimento de símbolos conflitantes com os originais possibilita identificar as mudanças que ocorrem na cultura organizacional. Além disso, os autores lembram que deve haver cuidado com os estudos de símbolos, pois o símbolo pode ser interpretado com um significado pelo pesquisador e com outro pelo funcionário inserido no contexto da organização. Assim, é necessário observar a conexão entre os símbolos e os valores organizacionais para que esses símbolos sejam compreendidos adequadamente.

2.3 TELETRABALHO

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) distingue o trabalho remoto do teletrabalho. O primeiro se refere ao trabalho que é exercido fora de um ambiente padrão de trabalho, sendo ele integral ou parcial. O segundo consiste em uma subcategoria do trabalho remoto, no qual se diferencia pelo uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs) como um fator essencial para classificar esse regime de trabalho. Rosenfield e Alves (2011) reforçam essa definição de teletrabalho: segundo os autores, o teletrabalho refere-se a atividades realizadas fora do local de trabalho usual e que fazem uso das TICs.

Adentrando o contexto da legislação brasileira atual “considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo (BRASIL, 2017, art. 75-b)¹”. Rafalski (2015) também traz uma abordagem similar, no qual utiliza o termo *home office* como a execução das atividades profissionais no ambiente onde o indivíduo reside.

O conceito de teletrabalho em si surge ao final da década de 1950, mas começa a ser adotado apenas partir da década de 1970 (ROSENFELD; ALVES, 2011). Em um estudo de caso realizado por Di Nicola e Parrotto (2002), foram identificadas empresas de telecomunicações que iniciaram a adoção do modelo de *home office* desde as décadas de 1970 e 1980.

Rosenfield e Alves (2011) sugerem que o teletrabalho surge para atender as demandas do novo contexto de capitalismo globalizado e abrange não somente uma nova forma de se trabalhar, mas também mudanças no que é entendido por trabalho, no funcionamento das relações desse trabalho, nas práticas das organizações, nas competências necessárias aos funcionários, entre outros. Um dos pontos ressaltados é a flexibilidade do teletrabalho que garante uma maior competitividade e atende parte das demandas mencionadas. Além do mais, as atividades no teletrabalho possuem um caráter inovador por estarem relacionadas ao conhecimento, à cognição e ao uso de tecnologias (ROSENFELD; ALVES, 2011). Entre as desvantagens do teletrabalho, percebidas por Barros e Silva (2010), tem-se o aumento do controle das organizações sobre os indivíduos, as jornadas de horários extras de trabalho, o maior risco de perda de identidade e dificuldades de desenvolver uma carreira.

Para se referenciar ao teletrabalho também são utilizados outros termos como trabalho remoto, trabalho em rede e *telecommuting* (trabalho eletrônico em domicílio), não havendo uma definição muito delimitada (ROSENFELD; ALVES, 2011). Além disso, normalmente há uma percepção incorreta de que todos teletrabalhadores são da mesma modalidade, o que leva a uma generalização desse modo de trabalho e desconsidera aspectos de distinção como as relações empregatícias e o tipo de trabalho desenvolvido (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005). Neste trabalho, os termos teletrabalho, trabalho remoto, trabalho a distância e *home office* são utilizados como sinônimos, pois entende-se que se referem a modelos de trabalho similares o suficiente para os objetivos aqui colocados.

¹ Segundo o artigo 3 da Instrução Normativa 65, de 30/07/2020, o trabalho externo são “atividades que [...] são desenvolvidas externamente às dependências do órgão ou entidade e cujo local de realização é definido em função do seu objeto”.

A partir disso, alguns autores apresentam tipos de teletrabalho com base nas suas possíveis variações. Para Di Nicola e Parrotto (2002), o teletrabalho pode ser classificado em três, podendo ser: *home teleworking* ou teletrabalho em casa, que consiste no trabalho realizado na casa do funcionário; *working out* ou trabalho móvel, que consistia em um modelo híbrido, onde o trabalhador negocia os dias que trabalhará fora e como seu desempenho será mensurado, além do trabalho poder ser realizado em outro espaço que não seja a casa desse teletrabalhador; e o *remote teleworking* ou teletrabalho remoto, no qual o indivíduo trabalha em centros remotos distantes da sede e das principais atividades da organização. Já para Rosenfield e Alves (2011) essas classificações ocorrem como: trabalho em domicílio, quando o indivíduo trabalha em sua própria residência de forma integral ou parcial; trabalho misto, também chamado de modelo híbrido, no qual o indivíduo trabalha algumas horas fora da empresa; telecentros, que são espaços físicos onde as pessoas podem ir para trabalhar, independentemente da organização que trabalhem; trabalho móvel, geralmente adotado por funcionários que se deslocam bastante até clientes e fornecedores; escritórios satélites, que consistem em escritórios fora da matriz; em empresas remotas ou *off-shore*, no qual costumam ser empresas de telemarketing que subcontratam pessoas de outros países.

2.4 ESTUDOS ANTERIORES SOBRE TELETRABALHO E CULTURA ORGANIZACIONAL

A partir da revisão de literatura, foram identificados alguns estudos anteriores que relacionam o teletrabalho e a cultura organizacional. Estes estudos oferecem um panorama de como ocorre essa relação entre teletrabalho e cultura organizacional. Dentro disso, também são levantadas questões como o impacto que o teletrabalho gera na cultura organizacional e vice-versa.

O estudo de Di Nicola e Parrotto (2002) foi realizado a partir da análise de oito casos de empresas de telecomunicações na Itália, escolhidas por fazerem uso do teletrabalho e terem uma cultura que promovia uma organização mais flexível. Nesse estudo de casos, foram identificados dois níveis de teletrabalho: o primeiro diz respeito a um teletrabalho mais rígido e regrado, no qual existe uma preocupação para que a adoção do teletrabalho ocorra de forma que tenha um mínimo impacto na cultura organizacional. Tal nível, também conhecido como “nível formal”, é destacado para a realização de tarefas repetitivas e específicas, sendo útil para identificar comportamentos padrões que ocorreram na implementação desse regime do trabalho. O segundo nível se refere ao “nível informal”, no qual geralmente o teletrabalho era

advindo de um acordo entre o funcionário e seu superior, sendo vantajosa para ambas as partes. Esse nível também englobava o teletrabalho híbrido, no qual o empregado atuaria alguns dias da semana no escritório. Assim, os autores destacam o desenvolvimento de modelos individuais de teletrabalho como um dos fatores relevantes na implementação do *home office*, visando englobar as capacidades individuais de cada teletrabalhador. Apesar de todas as empresas analisadas terem realizado experimentos com teletrabalho, poucas de fato o adotaram na prática. Os autores identificaram determinados paradoxos que surgiram após a implementação do teletrabalho: o paradoxo da rigidez e flexibilidade (consiste em reuniões mais formais que acabaram surgindo devido a membros da equipe estarem em regime *office* e, de certa forma, isso dificultar uma conversa mais informal entre a equipe); o paradoxo do tempo de lazer (devido ao tempo no trabalho que o teletrabalhador ganha por não estar se deslocando ao mesmo tempo que consegue maior tempo para dedicação à vida pessoal, principalmente à família); e o paradoxo da criatividade (aumento da criatividade analítica, pois o teletrabalho oferece um ambiente mais tranquilo e livre de distração, no entanto, também limita a criatividade no que tange ideias que surgiriam a partir do trabalho em equipe).

Gainey, Kelley e Hill (1999) questionaram o efeito que o regime de teletrabalho pode gerar na cultura. O teletrabalho pode ser visto como um enfraquecedor da cultura, por trazer consequências como um isolamento desses trabalhadores, e por dificultar práticas informais que muitas vezes reforçam a cultura como as histórias, os rituais e a linguagem. No entanto, o teletrabalho também pode ser fortalecedor da cultura, uma vez que esse modo de trabalho permite melhora em aspectos de trabalho do indivíduo, proporcionando pessoas mais produtivas em um ambiente mais autônomo. A partir disso, os autores trazem sugestões como identificar qual é a cultura predominante na sua organização, avaliar qual é a necessidade de interação social que essa cultura demanda, observar se a cultura é forte e quais normas as compõem, e, a partir disso, manter práticas que vão reforçar essa cultura, independente delas abrangerem o teletrabalho ou não.

Harrington e Santiago (2006) abordaram o efeito que a cultura organizacional tem no teletrabalhador através da mensuração do quanto a cultura era diferente para teletrabalhadores e demais trabalhadores. Para isso, os autores classificaram o ambiente organizacional em racional e hierárquico: o ambiente racional possui a ênfase da sua cultura na busca por eficiência e na orientação das atividades para resultados; já o hierárquico possui um foco maior em realizar as tarefas de acordo com os procedimentos requisitados. Assim, por meio desses ambientes, foi observado que um alto nível de valores nesses ambientes estava associado a uma maior qualidade de vida no trabalho e um menor isolamento profissional dos teletrabalhadores,

sugerindo que a definição de procedimentos do hierárquico e a definição de objetivos do racional podem agregar clareza e confiança ao teletrabalhador. Com relação à comparação entre os regimes de trabalho, foi identificado que os valores da cultura racional possuem o mesmo efeito no teletrabalhador e no trabalhador, indicando que isso pode decorrer por ser uma cultura que se adequa melhor ao teletrabalho, possuindo uma maior facilidade na implementação desse regime de trabalho. Já na cultura hierárquica, os valores foram menos percebidos nos teletrabalhadores em comparação aos não teletrabalhadores, sugerindo que culturas mais burocráticas podem ser aversas à implementação desse modo de trabalho ou que podem ser enfraquecidas após a adoção.

Ruppel e Harrington (1997) observaram variáveis de confiança, comunicação e cultura corporativa e como ocorre a relação destas com o teletrabalho. Segundo o estudo, foi identificado que a ausência de confiança consiste em uma barreira na adoção e na difusão do teletrabalho e que a cultura pode afetar o teletrabalho de forma benéfica quando se trata de uma cultura mais voltada ao grupo onde ocorre uma comunicação mais aberta entre os indivíduos. Dessa forma, o autor sugere que a implementação do teletrabalho ocorre melhor quando possui um bom nível de confiança, comunicação aberta e frequente e uma cultura relacionada a grupos e a gestão de recursos humanos.

O estudo de Hoang et al. (2008) buscou compreender como a cultura organizacional afeta o teletrabalho, podendo ser uma barreira a adoção desse regime de trabalho. Foi realizada uma pesquisa com 78 funcionários e gestores, nos quais foram separados entre trabalhadores que atuam a maior parte dos dias da semana como no teletrabalho e os que atuam ocasionalmente nesse regime. Dentre os resultados, de uma forma geral foi identificado que a cultura organizacional é uma barreira para o teletrabalho. No entanto, analisando os resultados a partir dos grupos, esse modo de trabalho é percebido como favorável pelos teletrabalhadores que atuam a maioria dos dias à distância, enquanto foi descrito como desfavorável por aqueles que possuem menor frequência de adoção do teletrabalho.

Os estudos abordados, em sua maioria, trazem a percepção de como a cultura organizacional pode ser uma barreira ou um impulsionador para a implementação do trabalho à distância, devendo a organização observar se a sua cultura é capaz de suportar esse regime de trabalho antes de considerar a implementação. Assim, há um espaço sobre como o teletrabalho afeta as práticas que as organizações adotam para manter sua cultura organizacional em outro contexto.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A abordagem geral utilizada foi exploratória e qualitativa, a fim de se obter a visão de gestores de pessoas ou de Recursos Humanos sobre como os processos de cultura têm sido mantidos em meio a adoção do trabalho à distância. De maneira geral, pode-se caracterizar a pesquisa como de levantamento. Normalmente, levantamentos têm como características abordagens quantitativas, indagação direta da população de estudo e a opinião da amostra como descritiva da opinião da população (FOWLER Jr., 2011). Com exceção da abordagem quantitativa, este estudo cumpre as outras duas características do levantamento. Ainda, Babbie (1999) indica que levantamentos podem ser feitos com entrevistas, ou seja, com dados mais qualitativos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os critérios de seleção das organizações participantes foram a adoção do modelo de trabalho à distância durante o período de 2020 a 2021 e a existência de um departamento próprio de Gestão do Recursos Humanos. A escolha das organizações respondentes foi intencional, ou seja, por meio das redes de contatos da pesquisadora, buscou-se empresas que sabidamente tivessem adotado o regime de trabalho à distância. A participação, no entanto, foi por adesão, o que significa que só participam representantes de empresas que concordassem com a pesquisa.

A pesquisa foi realizada com dez organizações, que foram representadas preferencialmente pelos gestores ou gestoras da área de Recursos Humanos. Em dois casos, os participantes consistiram em analistas da área de Recursos Humanos que possuíam proximidade com o(a) gestor(a) e conhecimento sobre as práticas adotadas na área. Dessa forma, foi dada preferência a respondentes em cargos de liderança e de tomada de decisão, uma vez que os gestores e líderes devem estar atentos à relação existente entre o teletrabalho e a cultura organizacional (GAINEY; KELLEY; HILL, 1999). Além do mais, os principais fatores que afetam a transmissão da cultura organizacional são como o recrutamento, a socialização e a rotatividade, isto é, fatores que podem ser controlados pelos gestores da organização e que, portanto, se torna relevante levantar estudos sobre o tema (HARRISON; CARROLL, 1991). A seguir tem-se a caracterização das empresas participantes com os respectivos cargos dos respondentes. A pedido das empresas, nenhuma delas teve seu nome divulgado.

A Empresa 1 é uma organização do setor privado que atua no segmento de Tecnologia em Recursos Humanos, possui cerca de 100 membros e encontrava-se em regime de trabalho à

distância de março de 2020 até a data da entrevista. Do total de funcionários, 100% estavam em trabalho à distância. A entrevistada 1 corresponde à Gerente de Cultura e Pessoas, que trabalha nesse cargo há 1 ano e 7 meses e na área de Recursos Humanos como um todo há 9 anos.

A Empresa 2 é uma organização do setor privado que atua no segmento de Auditoria Médica e Serviços, possui cerca de 50 membros e esteve em regime de trabalho à distância entre março de 2020 até junho/julho de 2021. A entrevistada 2 corresponde à Coordenadora de Recursos Humanos, que trabalha na empresa há 3 anos e na área de Recursos Humanos como um todo há 8 anos.

A Empresa 3 é uma organização do setor privado que atua no segmento de Relações Governamentais, possui cerca de 100 membros e encontrava-se em regime de trabalho à distância de março de 2020 até a data da entrevista. Do total de funcionários, 99% estavam em trabalho à distância. A entrevistada 3 corresponde à Gerente de Cultura e Pessoas, que trabalha na empresa há 3 anos e na área de Recursos Humanos como um todo há mais de 20 anos.

A Empresa 4 é uma organização pública que atua no segmento Imobiliário, possui mais de 100 membros e estava em regime de trabalho à distância de abril de 2020 até a data da entrevista. A partir de novembro de 2020, algumas equipes entraram em regime de revezamento no modelo híbrido. A entrevistada 4 corresponde à Gerente de Gestão de Pessoas, que trabalha na organização há 16 anos e na área de Recursos Humanos como um todo há 35 anos.

A Empresa 5 é uma organização privada que atua no segmento de Tecnologia em Recursos Humanos, possui menos de 50 membros e encontrava-se em regime de trabalho à distância de março de 2020 até a data da entrevista. Do total de funcionários, 100% estavam em trabalho à distância. A entrevistada 5 corresponde à Analista de Gestão de Pessoas, que trabalha na empresa há 2 anos e na área de Recursos Humanos como um todo há 2 anos.

A Empresa 6 é uma organização privada que atua no segmento de Seguros, possui mais de 1.000 membros e encontrava-se em regime de trabalho à distância de março de 2020 até a data da entrevista. A entrevistada 6 corresponde à Coordenadora de Cultura, que trabalha na empresa há 3 anos e na área de Recursos Humanos como um todo há 9 anos.

A Empresa 7 é uma organização privada que atua no segmento de Desenvolvimento de Jogos, possui cerca de 50 membros e encontrava-se em regime de trabalho à distância de março de 2020 até a data da entrevista. A partir de julho de 2021, a empresa iniciou o modelo híbrido, porém de todos os membros, menos de 10 estavam nesse modelo enquanto os demais ainda se encontravam à distância. A entrevistada 7 corresponde à Coordenadora Administrativa,

que é responsável pelo setor de Recursos Humanos e por outros setores também. Ela trabalha na empresa e na área de Recursos Humanos como um todo há 5 anos.

A Empresa 8 é uma organização privada que atua no segmento de Tecnologia em Saúde Mental, possui cerca de 120 membros e encontra-se em regime de trabalho à distância permanente desde sua fundação em 2016. Do total de funcionários, 100% estão em trabalho à distância. A entrevistada 8 corresponde à Analista Sênior de Cultura e Bem-Estar, responsável por essa frente da área de Pessoas. Ela trabalha na empresa há 5 meses e na área de Recursos Humanos como um todo há 3 anos.

A Empresa 9 é uma organização privada que atua no segmento de Seguros, possui mais de 1.000 membros e encontrava-se em regime de trabalho à distância de março de 2020 até a data da entrevista. Na época da entrevista, 80% dos funcionários ainda estavam em regime de trabalho à distância. A entrevistada 9 corresponde à Gerente de Administração de Pessoal e de Saúde, que trabalha na empresa há 2 anos e 7 meses e na área de Recursos Humanos como um todo há 14 anos.

A Empresa 10 é uma organização do terceiro setor que atua no segmento de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), possui cerca de 400 membros e encontrava-se em regime de trabalho à distância de março de 2020 até a data da entrevista. Na época da entrevista, entre 70% e 80% dos funcionários ainda estavam em regime de trabalho à distância. A entrevistada 10 corresponde à Coordenadora de Gestão de Pessoas, que trabalha na empresa há quase 3 anos e na área de Recursos Humanos como um todo há 11 anos.

3.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA, COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a coleta de dados foi utilizada uma entrevista estruturada a partir de um roteiro previamente realizado. Segundo Gil (2008), a entrevista é uma técnica de interação social, onde o pesquisador obtém informações do entrevistado a partir de perguntas, podendo ser previamente formuladas ou não. A maioria das perguntas do instrumento de pesquisa baseou-se nas contribuições acadêmicas sobre cultura organizacional e sobre trabalho à distância. Outras perguntas foram elaboradas pela autora. A seguir, tem-se o roteiro de entrevista com as perguntas e o item da cultura a que cada uma se refere (Quadro 2).

Quadro 2 - Roteiro de Entrevista

TEMA	PERGUNTA	FONTES
Gerais	Qual o seu atual cargo e há quanto tempo você está nele? Há quanto tempo você trabalha com a área de RH?	Schein (2009)
	Por quanto tempo a empresa ficou (ou está) em teletrabalho?	Elaborada pela autora
	Do total de funcionários, quantos estão ou estavam no regime de trabalho à distância?	Robbins (2005), Aderaldo et al. (2017)
	Teve algum motivo, além do cenário da pandemia de COVID-19, que levou à adoção do trabalho à distância?	Gainey et al. (1999), Barros e Silva (2010)
	Vocês pretendem manter um regime de trabalho à distância após o cenário da pandemia de COVID-19?	Gainey et al. (1999), Barros e Silva (2010)
Cultura	Quais novas práticas/ações da área de RH surgiram devido ao trabalho à distância? Houve alguma campanha especial?	Freitas (1991)
	Quais impactos positivos que a adoção do trabalho à distância trouxe para a gestão de RH?	Gainey et al. (1999)
	Na sua avaliação, o trabalho à distância foi bem aceito? A que você credita o “sucesso” ou o “resultado” dessa tentativa?	Hoang et al. (2008)
Seleção	Quais foram as mudanças do processo de seleção com o trabalho à distância? Qual a etapa mais difícil de ser adaptada?	Aderaldo et al. (2017)
	Foram contratados novos funcionários durante este período? As características desejadas em um candidato mudaram devido ao trabalho à distância?	Bohlander (2015)
Socialização	Como foi feita a recepção de novos funcionários no período de trabalho à distância?	Robbins (2005), Schein (2009), Silva et al. (2014)
	A empresa tem algum programa de tutoria e mentoria? Caso sim, houve alterações devido ao trabalho à distância?	Elaborada pela autora
	Quais tecnologias/ferramentas foram adotadas para manter a comunicação dos membros no trabalho à distância?	Mann et al. (2000), Harrington e Santiago (2006); Haubrich e Froehlich (2020), Pires et al. (2020)
	De que forma as reuniões foram adaptadas durante o período?	Ruppel e Harrington, 1997
Histórias	Quais os meios para contar a história da organização a novos membros (compartilhar valores)? Eles foram adaptados?	Wilkins (1984)
Rituais e Cerimônias	Com o trabalho à distância, como o “cafezinho” foi substituído?	Freitas (1991), Schein (2009)
	A empresa tem algum tipo de evento típico (aniversários, <i>happy hour</i> , festas, premiação etc.)? Como foram adaptados?	Robbins (2005), Schein (2009)
Símbolos	Na admissão de novos membros no trabalho à distância, vocês o presenteiam com algum item referente à empresa? Se sim, quais? (ex.: adesivo, garrafas, doces, cartinhas, etc.)	Rafaeli e Worline (2000)
	Os funcionários precisaram utilizar uniforme ou algum símbolo da empresa durante o trabalho à distância? Houve adaptações para as reuniões com os clientes?	Elaborada pela autora
	Os funcionários que aderiram ao teletrabalho receberam aparelho móvel, computador ou auxílio internet? Quais?	Rafaeli e Worline (2000)
	Os funcionários que aderiram ao trabalho à distância receberam algum objeto de decoração, brinde ou lembrança com o logo da empresa? Quais? (adesivo, garrafas, doces etc.)	Rafaeli e Worline (2000)
Teletrabalho	Quais os principais benefícios relatados pelos funcionários?	Elaborada pela autora
	Quais foram as principais reclamações ou dificuldades relatadas pelos funcionários durante o trabalho à distância?	Mann et al. (2000)
	Houve resistência em aderir ao trabalho à distância?	
	Quais foram os principais desafios que você enfrentou na gestão do trabalho à distância?	Hoang et al. (2008)
	Você, como gestor(a) de RH, possui preferência pelo trabalho presencial ou à distância?	Elaborada pela autora

Fonte: Elaborado pela autora.

Para fins deste estudo, a coleta de dados foi realizada através de entrevistas realizadas via ligação telefônica ou *on-line*, por meio da plataforma Google Meet durante os meses de agosto e setembro de 2021. As entrevistas realizadas foram gravadas e parcialmente transcritas, destacando-se os trechos de maior relevância à medida que o conteúdo foi sendo estudado.

Para a análise de dados foi realizada uma análise de conteúdo. A análise de conteúdo surge como uma análise da mensagem de um texto escrito ou falado, possuindo desde a etapa de descrição desse conteúdo até a sua interpretação (RICHARDSON, 2012). Richardson (2012) aponta a objetividade, sistematização e inferência como características intrínsecas da análise de conteúdo. Adentrando a pesquisa realizada, a objetividade pode ser encontrada na categorização do conteúdo de acordo com práticas que visam manter a cultura organizacional, sendo estas: seleção, socialização, histórias, rituais e cerimônias e símbolos (FREITAS, 1991). A sistematização é observada à medida que o conteúdo analisado pode ou não seguir premissas realizadas no estudo, estando a análise dentro das regras de metodologia atuais. Por fim, a inferência é observada a partir de interpretações que demonstram a veracidade de uma outra interpretação.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

A apresentação dos resultados segue a ordem dos elementos teletrabalho e os processos de manutenção da cultura, sendo estes seleção, socialização, histórias, rituais e cerimônias e símbolos. Cada seção visa analisar as práticas adotadas para a manter a cultura em meio ao período de trabalho à distância das empresas respondentes.

4.1 TELETRABALHO

Inicialmente, foram realizadas perguntas buscando saber como ocorreu a implementação do teletrabalho em si, a fim de se entender o contexto de implantação das práticas de manutenção da cultura. Foram realizadas perguntas mais genéricas, que abordavam o tempo de adoção do trabalho à distância, se teve algum motivo para adoção além do cenário da pandemia da COVID-19 e se as empresas pretendiam manter esse regime de trabalho após esse cenário. Também foram abordados as vantagens e desvantagens do regime de teletrabalho, os principais desafios para o gestor de Recursos Humanos e se há uma preferência pelo presencial ou remoto.

Os entrevistados foram perguntados sobre quanto tempo haviam adotado o modelo de trabalho à distância. No geral, a maioria dos entrevistados afirmou estarem em regime à distância desde março de 2020, quando iniciou o cenário da pandemia de COVID-19, até o momento da entrevistada realizada em agosto/setembro de 2021. Apenas a empresa 8 possui um regime de trabalho remoto desde o seu surgimento em 2016, contemplando 100% do quadro de funcionários. Assim, nota-se que quase todos os entrevistados implantaram esse arranjo de trabalho no mesmo período entre março e abril de 2020, quando iniciou o cenário da pandemia de COVID-19.

Os entrevistados também foram questionados se houve outros motivos, além do cenário da pandemia de COVID-19, que levaram à implementação do arranjo de teletrabalho. Em geral, a adoção foi movida somente pelo cenário emergencial da pandemia, como relata a entrevistada 3: “Não, foi exatamente a COVID mesmo, a pandemia. A gente não tinha muito essa noção que [o teletrabalho adotado] daria tão certo, até por estilo de trabalho nosso, a gente achava que não...”. Alguns gestores disseram que a empresa já considerava o modelo de trabalho à distância antes, porém não tinham implementado, como pode ser observado pelo depoimento do entrevistado 4: “Estávamos estudando a modalidade. A pandemia nos obrigou a adotá-lo emergencialmente.”. Outra entrevistada, relatou:

Já era uma discussão na empresa antes, pessoas queriam e outras eram contra e a pandemia veio mostrar que é possível. Então, os motivos pra gente querer é relação com novos profissionais do mercado que buscam cada vez mais flexibilidade, o mercado especificamente de tecnologia que já avançou muito nisso e é muito concorrido, então reter profissionais dessa área dando esse benefício (entrevistada 6)

Percebe-se que a pandemia foi, não somente um motivo, mas um impulsionador para a adoção do teletrabalho em empresas que já consideravam, mas que ainda não tinham adotado o modelo antes do ocorrido.

Os entrevistados foram perguntados se pretendiam manter esse regime de trabalho após o cenário da pandemia de COVID-19. No geral, alguns não têm uma decisão tomada a respeito da adoção ou não nesse momento. Percebe-se que, mesmo de forma discreta, a entrevistada 9 revela que sua empresa parece estar em um período de transição, de aceitação ou não do trabalho remoto: “Está em teste inclusive da gente fazer essa retomada no primeiro momento [...] a gente resolveu fazer essa retomada no modelo híbrido pra entender como que é aceita pela alta administração.”. Ou seja, não há indicação clara de que o trabalho remoto será continuado.

Quanto às novas práticas que surgiram no regime de trabalho à distância, algumas das novas práticas adotadas foram:

A gente tem uma plataforma que a gente já tinha de desenvolvimento que é a nossa universidade corporativa e lá dentro as pessoas vão fazendo treinamento e ganhando uma moeda que se chama ‘*lens*’, depois elas podem trocar, pegar esse dinheiro delas e comprar produtos na nossa ‘*len store*’. Mas isso é uma coisa que é pra todo mundo, não é porque é um novo colaborador, então pode comprar livros, pode comprar um vale cultura, pode comprar um curso, e aí as pessoas podem fazer esses resgates (entrevistada 6).

A gente fez também lá no começo um experimento *mindfulness* que era tudo remoto pros colaboradores, a gente ofereceu apoio e acolhimento psicológico com alguns psicólogos da instituição, é... Algumas práticas perduraram até então, outras não, foram mais pontuais lá no começo, mas de modo geral a gente vem fazendo movimentos que são relacionados a esse contexto (entrevistada 10).

A gente tem uma iniciativa interna que é de ‘quartas-feiras sem reuniões’ pra que as pessoas foquem no trabalho delas, se concentrem ali nas suas atividades, tenham um dia sem tantas interações externas assim com outras pessoas, possam ter progresso mesmo nas suas atividades (entrevistada 8).

Nota-se que as práticas se referem, respectivamente, ao treinamento, saúde mental e produtividade dos teletrabalhadores. No primeiro relato, houve uma adaptação do treinamento para o remoto por meio de uma plataforma *on-line*, de forma que surgiu um sistema de compensação para incentivar o uso pelos membros. Uma das consequências do trabalho remoto

é que a motivação e o comprometimento organizacional podem ser afetados (MANN, VAREY, BUTTON, 2000). Assim, implementar uma ação de engajamento dos membros pode reduzir efeitos como estes. No segundo, a saúde mental é um ponto de atenção a partir do suporte emocional oferecido para os membros através de uma interação *on-line* com profissionais condutores dessa prática. Harrington e Santiago (2006) identificaram que os teletrabalhadores possuem uma menor qualidade de vida profissional e um maior isolamento profissional também em comparação com os demais trabalhadores, podendo ressaltar a necessidade de uma ação que ofereça esse apoio emocional. No terceiro, foi identificado uma necessidade de se evitar reuniões para a produtividade do indivíduo. Segundo Di Nicola e Parrotto (2002), o paradoxo da rigidez e flexibilidade consiste no teletrabalho se apresentar flexível em determinados aspectos como o local de trabalho, mas rígido em outros como o aumento das reuniões formais. Assim, nota-se que essas práticas surgiram com o intuito de atender pontos de atenção do trabalho à distância.

4.2 PROCESSOS DE MANUTENÇÃO DA CULTURA

Para melhor identificação e análise dos resultados, as práticas relatadas nas entrevistas foram classificadas de acordo com um dos processos de manutenção da cultura abordados. No entanto, vale ressaltar que diversas práticas possuem um maior nível de complexidade, alcançando mais de um processo de manutenção da cultura.

4.2.1 Práticas de Seleção

Para a obtenção de informações das práticas do processo de seleção, as perguntas realizadas abordavam se houve mudanças no perfil de candidato buscado, se as contratações continuaram ocorrendo e quais as mudanças e principais adaptações das etapas do processo. Todas essas perguntas foram feitas buscando saber quais as alterações da seleção diante do trabalho à distância, mas sendo importante ressaltar que também ocorreram no contexto da pandemia.

Os entrevistados foram primeiramente perguntados se foram contratados novos funcionários durante o regime de trabalho à distância nesse período. De acordo com os depoimentos, houve aumento significativo da equipe em metade das empresas respondentes. Uma das respondentes, a entrevistada 1, relatou o seguinte: “Sim, a gente dobrou o nosso time”. Outra entrevistada, a 3, relatou: “A gente tem hoje, se for pensar bem assim, metade da empresa

foi contratada durante a pandemia”. O fato de as empresas terem continuado o processo de seleção é positivo, já que a seleção é uma prática da gestão de Recursos Humanos apontada como essenciais para a manutenção da cultura, pois é por ela que são contratadas pessoas com o perfil organizacional (SCHEIN, 2009; SILVA, ZANELLI, TOLFO, 2014). Portanto, nota-se que mesmo com a distância, a maioria das empresas deu continuidade ao processo de seleção. Uma opinião divergente foi da entrevistada 2, que afirmou que a empresa não continuou com o processo de seleção devido à necessidade de ter de realizar o processo à distância. Hoang et al. (2008) destaca que a cultura organizacional pode ser uma barreira de dificuldade da implementação do teletrabalho, podendo justificar a ausência de etapas que antes eram presenciais.

Os entrevistados foram perguntados se houve uma mudança no perfil desejado do candidato devido ao trabalho à distância. Em geral, identificou-se que as características buscadas em um candidato na seleção não mudaram, mesmo durante o trabalho à distância. Uma das entrevistadas explicou: “Que a gente busca no candidato, é muito mais pela posição em si, então, a depender da posição que a gente contrata vai depender das características que a gente busca neles.” (entrevistada 8). Outra entrevistada disse “... a gente continuou buscando as coisas que a gente já buscava antes, é... Mas claro que pessoas que trabalham bem no remoto é um diferencial, não que a gente mudou, porque a gente não tem como definitivo essa questão do remoto ainda” (entrevistada 10). Não houve opiniões divergentes, porém a entrevistada 6 traz um relato sobre a mudança de percepção quanto às características já incorporadas no processo de seleção:

Talvez esteja acontecendo agora um pouco mais um movimento de procurar pessoas que lidem maior com autonomia, tenham mais a questão do *accountability*, da responsabilização, do sentimento de dono, mas isso também já era parte da nossa cultura, pode ser que esteja sendo levado mais a sério, mas a gente não precisou mudar muito o perfil não (entrevistada 6).

Assim, nota-se que não ocorreram muitas alterações do perfil almejado pelo processo de seleção. Gainey, Kelley e Hill (1999) sugerem, em um processo de seleção, manter práticas que vão reforçar a cultura, independente delas abrangerem o teletrabalho ou não. Outro ponto que pode ser discutido é que a implementação do teletrabalho não foi um movimento que chegou a modificar a cultura organizacional e, conseqüentemente, não alterou o perfil do profissional desejado. Os processos de seleção podem ter sido adaptados, mas o período de trabalho à distância não foi suficiente para alterar os componentes centrais da cultura e os valores / habilidades desejadas dos funcionários.

Os entrevistados foram perguntados quais mudanças ocorreram nas etapas de seleção, quais sejam a triagem de currículos, dinâmica em grupo *on-line*, resolução de *cases* e entrevista via vídeo conferência. Com exceção de uma empresa, todas as participantes indicaram que as etapas do processo de seleção foram adaptadas, ou seja, elas mantiveram praticamente as mesmas do processo presencial, porém com pequenas alterações para serem executadas de forma remota. Um exemplo pode ser evidenciado pela entrevistada 5: “A gente começou a fazer 100% *on-line*, desde a triagem até as entrevistas. Antes tinha entrevista que a gente fazia presencial, mas agora é tudo *on-line*”. Dois outros respondentes afirmaram já realizarem o processo *on-line* anteriormente à implementação do teletrabalho, ocorrendo essa transição da seleção praticamente sem empecilhos (entrevistadas 6 e 7). Ambos relataram em comum o fato de já recrutarem membros que irão trabalhar fora da cidade-sede da empresa, podendo esse ser um fator de influência no processo estar previamente remoto. Em específico, a entrevistada 6 disse:

Nosso processo, ele já era 100% adaptado. Como eu falei, a gente tem a sede em Brasília e as recrutadoras sempre tiveram aqui e faziam processo seletivo pro país inteiro. Então, a gente é adaptado... Isso foi super fácil, super fluido, a gente já usa ferramentas, já tinha um fluxo de casos, a forma de comunicação já existia, o próprio envio de documentos admissionais a gente já tinha uma plataforma para isso (entrevista 6).

A entrevistada 6 disse que a única alteração foi documental, adotando a carteira de trabalho digital em substituição à física. Por fim, a entrevistada 10 relatou uma mudança nos processos de controle internos que antes eram realizados em documentos impressos em papel.

A fim de aprofundar as mudanças ocorridas, as participantes foram questionadas sobre as etapas mais difíceis de serem adaptadas que, no caso, foram a avaliação de provas *on-line* e com tempo limite, as dinâmicas em grupo e a adaptação dos controles internos (entrevistadas 3, 5, 6 e 10). Segundo a entrevistada 5, foram “...as dinâmicas em grupo, que a gente não faz basicamente mais. O que seria avaliado pela dinâmica em grupo a gente avalia de outras formas, pela entrevista, por vídeo, por outros meios que não em grupo”. Também se notou que, mais do que uma dificuldade específica em uma das etapas, houve uma dificuldade generalizada: “Eu acho que assim, foi difícil porque é uma adaptação, né, foi uma mudança como qualquer outra que passa por um período de adaptação e isso puxa um pouco...” (entrevistada 9). Esse relato indica que, mais do que o processo de seleção, a adaptação foi em relação ao trabalho remoto e/ou às adequações impostas pela pandemia e pelo distanciamento, que ocorreram em outros setores e em outras atividades além das profissionais, como as acadêmicas e pessoais.

4.2.2 Práticas de Socialização

Para a obtenção de informações sobre as práticas de socialização foram realizadas perguntas sobre a recepção de novos funcionários, se a organização possuía algum programa de tutoria e mentoria, quais as ferramentas tecnológicas usadas para a comunicação entre os membros e como as interações formais entre as pessoas foram adaptadas no trabalho à distância. Todas essas perguntas foram feitas buscando saber quais as alterações ocorridas no trabalho à distância, sendo importante ressaltar que também ocorreram dentro do contexto da pandemia.

Os entrevistados foram perguntados como foi feita a recepção de novos funcionários durante o trabalho à distância. As práticas que surgiram foram: enviar orientações das atividades via e-mail, realizar apresentações institucionais via vídeo conferência, fazer o acompanhamento da área do RH e do gestor responsável via videoconferência, apresentar os novos membros em uma reunião *on-line* de boas-vindas para toda a empresa e oferecer um “padrinho” para realizar um acompanhamento individual com a pessoa nas primeiras semanas. Vale ressaltar que cada uma dessas práticas foi citada por pelo menos duas entrevistadas.

De maneira geral, notou-se que houve um esforço para transformar toda a recepção para o formato remoto, como pode ser observado nos trechos: “Todo o processo foi reformulado, desde mandar um e-mail falando de como seria toda programação, todo treinamento, passou a ser *on-line*” (entrevistada 3); “A gente tem uma jornada de e-mails automática que vai comunicando [a] eles sobre as coisas, então vai dizendo como vai ser o primeiro dia, quais as ferramentas, as principais dúvidas, como bater ponto, etc.” (entrevistada 6).

Outra prática relatada foi uma avaliação de desempenho realizada com o novo membro após um período, para certificar-se se houve uma boa adaptação à cultura da empresa: “[...] depois de 30 dias da entrada da pessoa [...] converso com ela pra saber como foi essa chegada, colher mesmo feedbacks, ponto de atenção, o que a gente pode fazer pra, é... Enfim, pra melhorar para as próximas vezes” (entrevistada 8). Segundo Silva, Zanelli e Tolfo (2014), a socialização também serve para demonstrar o nível de coerência existente entre a cultura apresentada (e os valores “exigidos”) no processo de seleção e a cultura organizacional em si. Tal fato poderia explicar o motivo de ocorrer uma coleta de percepção após um período de inserção do membro, uma vez que seria possível evidenciar se os valores e crenças passados ao longo do processo seletivo correspondem à cultura interna da empresa.

Uma das práticas citadas que chamou a atenção foi a relatada pela entrevistada 1:

Então, o que a gente mudou pro *onboarding* [processo de recepção de novos funcionários, corresponde à palavra integração em inglês] é que o (*nome do funcionário omitido*) o nosso fundador começou a participar também, com essa visão de aproximar, porque a gente é uma empresa com a cultura super acessível para o time, só que com a pandemia as pessoas ficaram distantes dele

A socialização é um processo de inserção da cultura, sendo papel dos líderes também reforçar as crenças, valores e suposições da organização (SCHEIN, 2009; SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2014; VAN MAANEN, 1996). Assim, acrescentar o fundador na recepção de novos membros pode reforçar aspectos que, segundo a entrevistada, estariam se perdendo devido ao trabalho à distância.

Os entrevistados foram perguntados se a organização possuía algum programa de tutoria e mentoria entre os membros. Em geral, metade dos respondentes possuem um tipo de programa de mentoria entre os membros, sendo as práticas identificadas o apadrinhamento e o desenvolvimento “*one-on-one*”. Uma das respondentes explicou como funciona a prática de apadrinhamento:

Tem dois padrinhos, a gente tinha um só e passou a ter dois, a criou essa ideia, até foi uma ideia da ... (*nome da funcionária omitido*). Tinha um padrinho técnico, né, que é aquela pessoa que te recebe, que vai repassar o seu trabalho, fica te acompanhando. Aí ela deu uma ideia de padrinho amigo, como se fosse uma outra pessoa que fosse te ajudar também, então assim, na cultura, fazer amizade, é como se fosse um amigo mesmo, a gente elege um que pode ser de qualquer área pra ser uma pessoa mais próxima daquele novato (entrevistada 3).

Já a entrevistada 8 trouxe o seguinte relato sobre o método “*one-on-one*”:

Cada líder faz com os seus liderados o que a gente chama aqui de *one-on-one* que são reuniões um a um, de um para um. Então todo líder tem que acompanhar periodicamente o seu liderado no intervalo de 15 dias ou um mês, os líderes que têm mais liderados geralmente fazem com um mês e os que tem menos fazem de 15 em 15 dias. E o objetivo dessa reunião, né, desse momento é o desenvolvimento, então é nesse momento que os líderes trocam feedbacks com seus liderados, espera-se que os liderados trazem seus pontos de desenvolvimento, onde querem chegar e por aí vai.

Di Nicola e Parrotto (1998) destacam como um dos aspectos relevantes na implementação do *home office* o desenvolvimento de modelos individuais de teletrabalho, visando englobar as capacidades individuais de cada teletrabalhador. Assim, práticas como programas de tutoria e mentoria entre os membros podem auxiliar o indivíduo a se integrar na organização além de melhorar a realização das suas tarefas. Além disso, como uma das desvantagens do teletrabalho são os isolamentos social (ausência de contato com as pessoas) e profissional (tornar-se invisível na organização para o desenvolvimento profissional e para oportunidades na carreira) (HARRINGTON, SANTIAGO, 2006), a implementação de práticas

de mentoria e tutoria pela gestão de Recursos Humanos pode ajudar a evitar a intensificação desse isolamento.

Outra pergunta era sobre as tecnologias as organizações utilizaram para manter a comunicação entre os membros no trabalho à distância. Em geral, a maioria dos entrevistados disseram usar diversas ferramentas, sendo as principais o e-mail corporativo, as redes privadas internas da empresa (VPN – *Virtual Private Network* ou intranet), *chats* para conversas por texto (Slack, Microsoft Teams, Whatsapp) e ferramentas de videoconferência (Zoom, Microsoft Teams, Skype e Google Meet). Somente os entrevistados 2 e 4 não mencionaram o uso de ferramentas para videoconferência, sendo comentado o uso do Whatsapp e de contatos telefônicos para isso. Assim, caso o trabalho remoto seja mantido ou reforçado, sugere-se que essas empresas invistam em tecnologias de comunicação síncronas, uma vez que o isolamento social é apontado como uma das principais desvantagens ocasionadas pelo trabalho à distância (BARROS; SILVA, 2010; HARRINGTON; SANTIAGO, 2006; HAUBRICH; FROEHLICH; 2020; MANN; VAREY; BUTTON, 2000; PIRES; MELO; RODRIGUES, 2020; ROSENFELD; ALVES, 2011). Isso também pode evidenciar o fato de a maior parte dos respondentes fazerem uso de diversas ferramentas para reforçar a comunicação.

Os entrevistados foram perguntados como as interações formais entre os membros, como as reuniões, foram adaptadas durante o trabalho à distância. Em geral, as práticas que surgiram foram de levar a reunião para o *on-line*, sendo percebido o aumento do número de reuniões durante a implementação do teletrabalho, como pode ser visto pelos seguintes depoimentos:

Eu acho que num primeiro momento as pessoas tentaram seguir o mesmo formato e viram que não funcionava, então as reuniões meio que iam pra lugar nenhum, você entrava assim sem pauta, sem saber exatamente porquê, qual era o objetivo e aí teve essa transformação do tipo ‘o *on-line* é muito cansativo’ e ficar ali olhando um pra cara do outro, que na verdade você não tá olhando pra cara do outro, era muito ruim. Então a gente começou a aplicar mais método e... objetivo e método para as reuniões (entrevistada 6).

Eu acredito que no *home office* o número de reuniões tenha aumentado, então, por conta dessa distância, da necessidade de ter que estar o tempo todo resolvendo coisas. [...] às vezes a pessoa não vê a mensagem, às vezes a interpretação é complicada né, a comunicação escrita ela é um pouquinho mais difícil e nem sempre a pessoa entende o que tá sendo falado, então a gente acabou aumentando a quantidade de reuniões no *home office* (entrevistada 7).

Di Nicola e Parrotto (2002) abordam o paradoxo da rigidez e flexibilidade que consiste em reuniões mais formais que acabaram surgindo devido a membros da equipe ainda estarem em regime *office* (presencial) e, de certa forma, isso dificultar uma conversa mais informal entre a equipe. Assim, o aumento de reuniões formais foi identificado como uma rigidez que surgiu

frente a um horário de flexibilidade que o teletrabalhador tinha, ao estar em casa e organizar de forma diferente seus horários.

Como pôde ser observado nas entrevistas, a socialização é uma parte estruturada e planejada nas atividades de Recursos Humanos dos respondentes. Van Maanen (1996) traz a socialização formal como uma parte teórica da socialização que apresenta a cultura para que esse membro possa assumir o novo cargo e agir de acordo com o que é esperado da cultura. No entanto, apesar de haver etapas de recepção e treinamento, Van Maanen (1996) também aborda que grande parte da compreensão desse indivíduo acerca do novo ambiente organizacional ocorre na socialização informal, que corresponde a atividades e conversas que esse membro terá assim que assumir o cargo. Fleury (1987) também traz a integração como um aspecto que aumenta a dedicação do membro no ambiente de trabalho, ou seja, cuidar da prática da socialização é algo que vai além de reforçar a cultura, mas que traz resultados para a empresa como um todo.

4.2.3 Práticas de Histórias

Os participantes foram perguntados sobre como as histórias, que em geral a gestão de Recursos Humanos usa para compartilhar valores e a história da organização a novos membros, foram adaptadas (ou contadas) no contexto do trabalho à distância.

Em geral, as práticas que surgiram foram de estruturar uma gestão do conhecimento para que as pessoas tenham acesso aos valores da cultura quando desejarem, realizar videoconferências com os fundadores e líderes, fazer apresentações institucionais e treinamentos. Por exemplo, a entrevistada 1 descreveu que “Então, a gente faz os vídeos, a gente tem uma ferramenta, a gente usa uma plataforma que é o *Notion* [aplicativo que permite criação de notas, lembretes, calendários, quadros e outras opções para gestão do conhecimento] [...] A gente deixou mais informação disponível para a pessoa e estruturada para que ela possa acessar a qualquer momento”. Por sua vez, a entrevistada 5 explicou que

Ano passado a gente elaborou um *playbook* com um documento mesmo com os nossos valores e cultura. Antes a gente não tinha isso certinho [...], e aí quando a gente fez isso a gente fez até uma pesquisa pra saber se as pessoas realmente viam que aqueles valores aconteciam na prática, e os *gaps* que a gente identificou a gente fez algumas ações.

As histórias são uma forma de levar a visão de como as partes da organização funcionam no seu todo para novos integrantes (WILKINS, 1984). Assim, adaptar essas práticas para o trabalho à distância permite que a cultura seja perpetuada, principalmente aquela que é

almejada pelos líderes e fundadores da empresa. No entanto, é importante ressaltar que esses valores devem estar alinhados com a realidade da organização, caso contrário, são necessárias ações da gestão de Recursos Humanos.

Algo que pôde ser observado é que, em geral, a ideia de “histórias” é mais difícil de ser identificada formalmente, no caso, pela entrevista. Entende-se que as histórias são contadas de funcionários para funcionários em momentos informais ou mesmo em momentos que não são percebidos, quando são dados exemplos de como as coisas eram antigamente, ou o que ocorreu em determinada situação etc. Nos relatos dos entrevistados, por exemplo, percebe-se a identificação de como os valores foram transmitidos, mais como um treinamento do que como uma história contada.

4.2.4 Práticas de Rituais e Cerimônias

Para obtenção de informações sobre os rituais e as cerimônias, foram realizadas perguntas que abordavam como as interações entre as pessoas foram adaptadas e se os eventos típicos da organização foram mantidos com o trabalho à distância.

Os entrevistados foram perguntados como as interações informais entre os membros, como o momento do “cafezinho”, foram substituídos durante o trabalho à distância. Em geral, houve dois tipos de respostas: a não adaptação, devido à impossibilidade de se realizar um evento deste tipo à distância; e a adaptação, com o uso de alternativas virtuais.

Com relação às empresas que não tiveram uma adaptação desse ritual, tem-se os seguintes relatos: “Olha, eu acho que não foi substituído, eu acho que esse sim é um ponto de dor que é o que as pessoas falam e trazem que sente falta disso, dessa troca [...] porque as pessoas realmente afastaram um pouco mais” (entrevistada 1); “Ele não foi substituído. Acho que é uma falha nossa, a gente já viu que algumas empresas fazem, mas a gente não criou um sistema pra substituir o café não” (entrevistada 5). A entrevistada 8 reforçou a dificuldade dessa interação no depoimento:

“Esse é um ponto difícil assim, porque a gente sabe que no presencial é mais fácil isso acontecer, eu estou aqui trabalhando e meu colega passa do lado ‘ah, vamos ali na copa’ a gente vai, troca uma ideia, enfim, então essas conversas de corredores no remoto se torna mais difícil” (entrevistada 8).

Trice e Beyer (1984) trazem que os rituais são atividades planejadas para promover interações baseados em determinados comportamentos entre os membros. Apesar de não ser uma atividade considerada “planejada”, a ideia do cafezinho ou de encontros informais é bastante consolidada na mente de muitos funcionários no Brasil, o que indica que pode ser uma

atividade esperada, mesmo não planejada. Assim, a dificuldade de adaptação reforça a ausência de um comportamento mais informal entre os membros da organização durante o trabalho à distância. Além disso, ao dificultar práticas informais que muitas vezes reforçam a cultura, o teletrabalho pode ser visto como um enfraquecedor da cultura, por trazer consequências como um isolamento desses trabalhadores (GANEY; KELLEY; HILL, 1999).

Já alguns entrevistados relataram uma adaptação desse ritual por meio práticas desenvolvidas internamente como alternativas para um “cafezinho” remoto a medida do possível. As entrevistadas 3 e 8 trouxeram os seguintes depoimentos:

A gente teve agora mais recente, literalmente um cafezinho, a gente chamou de café assim na copinha. A gente fez alguns eventos assim, foi bem legal, a gente se reunia no Teams ou no Zoom para bater-papo. Então, por exemplo, teve café do Oscar [premiação de cinema] e daí dividia as salinhas pra discutir quais foram os filmes que estavam, às vezes fazia um grupão que falava quais filmes tinha assistido e achava legal. Então assim, joga um assunto qualquer pra discutir. (entrevistada 3).

A gente tem uma ferramentazinha no Slack que é um robô que eventualmente fica sorteando duas pessoas pra elas conversarem, então é como se eu abrisse lá meu slack numa página aleatória e aí o que a gente chama de “Donut”, então o Donut vai lá e sorteia uma conversa eu com o Joãozinho, então ele marca uma conversa pra gente, enfim, trocar uma ideia, conversa geralmente 20, 30 minutos para as pessoas se conhecerem. Nem todo mundo faz, assim, às vezes as pessoas ignoram, deixam pra lá e tal, mas é algo que tem bastante gente que faz, né, não é todo mundo, mas algumas pessoas escolhem fazer e a partir daí a gente consegue conhecer algumas pessoas. (entrevistada 8).

Uma justificativa para a adaptação de práticas ocorre quando Gainey, Kelley e Hill (1999) descreve em seu modelo que algumas empresas possuem maior facilidade de lidar com o isolamento provocado pelo teletrabalho do que outras e que isso irá depender da forma que a comunicação ocorre na cultura daquela organização. Dessa forma, a cultura se torna um aspecto trivial na adaptação para o teletrabalho.

Outras gestoras respondentes relatam sobre essas alternativas semelhantes ao “cafezinho” serem mais realizados entre os membros de uma mesma área ou departamento e que estão fora das práticas adotadas formalmente pela área de Recursos Humanos, conforme demonstram os seguintes depoimentos: “No começo das pessoas ficarem ‘cara, eu tô trabalhando muito, eu só trabalho, eu tô sentindo falta desse contato no dia a dia’ e depois aos poucos as áreas foram se adaptando assim, então achando formas de fazer isso.” (entrevistada 6); “Eu acredito que não tenha sido, tá. Acabou não sendo substituído, não existe aquele momento do cafezinho hoje, talvez exista é... Ali entre grupos específicos de cada projeto, mas no geral a gente não tem esse momento” (entrevistada 7).

Robbins (2005) aborda que, apesar da cultura ser um sistema de valores em comum compartilhado pelos colaboradores, ela não é única na organização, havendo as subculturas. Portanto, esses “cafezinhos” específicos podem corresponder a uma forma de adaptação da subcultura de cada área durante o trabalho à distância e que não corresponde a cultura como um todo, visto que possuem processos não praticados pela organização como um todo.

Os entrevistados foram perguntados se a organização possuía eventos típicos como uma premiação interna ou celebração de aniversários do mês e, caso tivessem, como eles foram adaptados durante o regime de trabalho à distância. Em geral, as práticas que surgiram foram reuniões *on-line* semanais e gerais, aniversários do mês comemorados via videoconferência, *happy hour* totalmente remoto e envio de lembrancinhas aos membros para comemorar final de ano ou aniversário da empresa.

Dentre as práticas citadas, duas chamaram a atenção conforme relatos:

Nós tivemos vários *happy hours*, desde ano passado quando começou [...] chamar cantor mesmo para cantar e depois virou moda, mas a gente fez lá no começo mesmo. A gente mandou vale iFood, a gente mandou kit festa junina, a gente fez umas coisas assim, diferentes né. A gente usava uns brindes assim pra incentivar né (entrevistada 3).

A gente tinha uma reunião que é uma reunião semanal também, que nós fazemos com os líderes e aí a gente apresenta as pessoas pro time, então essa reunião a gente chama de FUC que é *Friday Union Call*, é só uma brincadeirinha mesmo... Mas também aproxima, é o momento que a gente mais conversa (entrevistada 1).

A partir dos depoimentos e das práticas citadas, notou-se que algumas empresas enviaram um vale refeição para que as pessoas comessem algo durante a cerimônia. Conforme a classificação de Trice e Beyer (1984), esses rituais são de integração, no qual foram os que mais permaneceram durante o período de trabalho à distância. Já rituais como de redução de degradação, no qual há uma exposição de erros e reforço dos valores, não foram citados. Tal fato pode demonstrar uma maior relevância com a questão do isolamento social perante outras questões do teletrabalho, sendo necessária a intervenção da organização no sentido de aproximação social e não para a produtividade ou execução das tarefas.

Já a entrevistada 8 relatou a ocorrência de eventos entre os times, não sendo algo para a organização como um todo:

Os times geralmente fazem todo mês um *happy hour*. Tem muito time que fazem assim, tem essa prática de se reunir, a gente tem orçado como benefício um voucher do iFood por mês e geralmente os times usam pra esses rituais, esses encontros assim, entre times” (entrevistada 8).

Nota-se a presença de subculturas dos times, como já observado também nas práticas adotadas para o “cafezinho”. Além disso, conforme Trice e Beyer (1984), quanto mais um ritual de integração inclui os subsistemas da organização – no caso, os times – maior será o seu efeito de integrar e conectar as pessoas. Assim, um *happy hour* como esse descrito pela entrevistada 8, tem o seu efeito de unir os membros, mesmo que de forma limitada comparado a um ritual realizado para a organização como um todo.

4.2.5 Práticas de Símbolos

Para obtenção de informações sobre as práticas de símbolos foram realizadas perguntas sobre se houve necessidade de uso de uniforme, se os funcionários receberam algum equipamento para trabalho e se receberam algum presente referente à organização.

Os entrevistados foram perguntados se houve necessidade de uso de uniforme ou algum símbolo durante o trabalho à distância. Todos os respondentes relataram não ser necessário usar uniforme, algo que já era comum nas empresas mesmo no trabalho presencial. Ou seja, o não uso de uniformes era uma prática cultural que foi mantida.

No entanto, duas das participantes relataram o desenvolvimento de um “fundo de tela”, que possuía o logo da empresa e deveria ser colocado no fundo da imagem, durante as reuniões. Nota-se que foi o uso de fundos de tela que possuem a marca da empresa é um símbolo criado para o ambiente das reuniões *on-line*. Do ponto de vista dos gestores, Rafaeli e Worline (2000) afirmam que uma das funções dos símbolos consiste em guiar as pessoas para que tenham determinado comportamento em uma situação. Assim, a sugestão de uso de fundos de tela pela empresa pode representar uma necessidade de haver um comportamento mais profissional no ambiente de reuniões *on-line*, no caso de uma reunião com cliente, por exemplo. Além disso, do ponto de vista dos funcionários, Rafaeli e Worline (2000) trazem os símbolos como algo que é usado pelos membros como uma forma de criar significado no ambiente. Para alguns teletrabalhadores, os símbolos ajudam a criar uma divisão clara entre a vida profissional e a pessoal (ADERALDO et al., 2017).

Os entrevistados também foram perguntados se os funcionários receberam algum equipamento para realizar as atividades de trabalho à distância. Em geral, as práticas que surgiram foram o empréstimo de computadores da empresa, o envio de auxílio *home office* como um benefício financeiro e o envio de equipamentos próprios para as atividades à distância, como *headsets* (fones de ouvido com microfones integrados) para quem realiza atendimento ao cliente. Uma das práticas que se destacou foi relatada pela entrevistada 5:

Todo mundo já tinha os *notebooks* da própria empresa, daí cada um levou os seus [pra trabalhar em casa]. Tem pessoas que também já tinham itens ergonômicos da remessa que a gente pediu no início do ano, tem o *mouse pad*, tem o teclado adaptado, tem a altura do notebook também, tem o apoio, então foi mais essas questões ergonômicas assim.

Para uma boa adoção do teletrabalho é necessário observar o suporte que a cultura organizacional oferece ao teletrabalhador e o ajuste entre esse regime de trabalho e o comportamento do indivíduo (HARRINGTON, SANTIAGO, 2006). Assim, fornecer equipamentos para o ambiente de trabalho remoto pode ser visto como um suporte necessário para os trabalhadores dessa modalidade, a fim de esperar que tenham um bom desempenho e alcance de objetivos organizacionais. Ainda, a preocupação com as questões ergonômicas deriva da necessidade de adaptação do ambiente residencial para que se torne ambiente de trabalho; como nem sempre as casas estão preparadas para o trabalho realizado, o apoio com o fornecimento de itens que ajudem na execução das tarefas também influencia na manutenção do ritmo e da produtividade.

Uma opinião divergente foi dada pela entrevistada 2 que afirmou que nenhum tipo de equipamento foi enviado aos funcionários. A falta de suporte e incentivo à adaptação dos membros ao trabalho à distância é visto como uma das desvantagens que podem ocorrer nesse arranjo de trabalho (MANN; VAREY; BUTTON, 2000; RAFALSKI, 2015).

Os entrevistados foram perguntados se os funcionários receberam algum presente (lembrancinha, brinde etc.) da organização durante o trabalho à distância. Em geral, as práticas que surgiram foram o envio de adesivos, canecas, camisetas, blusas de moletom, cartas personalizadas, lembrancinhas de aniversário para cada membro e itens referentes a uma data comemorativa como final de ano (entrevistados 1, 5, 7, 8, 10). Os demais entrevistados disseram não ter realizado o envio de itens nesse período. O uso de símbolos é uma forma de gestores reforçarem valores da cultura organizacional (HARRISON; CARROLL, 1991, RAFAELI; WORLINE, 2000; ROBBINS, 2005). Assim, enviar objetos que contenham a logo da organização ou que representem características, como acolhimento durante a distância, podem reforçar valores da cultura desejados no comportamento dos colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito deste trabalho foi avaliar se e como os processos de manutenção da cultura organizacional foram alterados em empresas que adotaram o trabalho à distância. Para isso, foram considerados os aspectos de seleção, socialização, histórias, rituais e cerimônias e símbolos como mecanismos de manutenção da cultura organizacional. Dentre os resultados obtidos, as práticas de seleção não mudaram muito, as empresas mantiveram a maior parte das etapas realizadas no presencial, transferindo-as para o remoto apenas. Ao mesmo tempo, continuaram com o processo de seleção e contratação buscando funcionários com perfis parecidos, de acordo com o observado pelos gestores respondentes. Um ponto de destaque foi o aumento no número de novos funcionários durante o regime de teletrabalho que pode dificultar o processo de socialização, outro aspecto da cultura. Nas práticas de socialização houve adaptações de práticas formais a partir do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) voltadas principalmente para o desenvolvimento individual, ocorrendo de forma constante. A respeito do aspecto de histórias, foram identificadas poucas práticas, sendo essas relacionadas a criação de bases de gestão de conhecimento ou interações pontuais *on-line* com apresentação institucional, repercutindo que essa foi uma prática mais formal dos gestores, impedindo a identificação de histórias que surgem a partir de interações informais. Já os rituais e cerimônias, em parte foram remodelados para o remoto, e algumas empresas criaram eventos alternativos para manter uma forma de interação mais informal entre os membros, enquanto outras empresas não conseguiram manter seus eventos típicos como desejado. Assim, nota-se que por ser um mecanismo da cultura organizacional que necessita ter a interação social, a distância se tornou um empecilho natural. Também, os símbolos foram uma prática que se adaptou a esse contexto, onde houve envios de equipamentos de trabalho para os membros e alguns presentes, reforçando o símbolo da empresa no ambiente de trabalho dos teletrabalhadores. Por fim, com relação aos gestores, nota-se a ocorrência de processos favoráveis à manutenção da cultura no trabalho à distância, no qual pôde ser observado que muitos elementos da cultura tiveram seus processos alterados, destacando um cenário onde o trabalho remoto torna-se um regime de trabalho alcançável para os gestores de diversas organizações.

Entre as contribuições, esta pesquisa buscou complementar a literatura atual sobre teletrabalho e cultura organizacional. No geral, foram encontrados poucos estudos correlacionando a cultura organizacional e o regime de trabalho à distância (DI NICOLA; PAROTTO, 2002; GAINEY; KELLEY; HILL, 1999; HARRINGTON; SANTIAGO, 2006;

HOANG et al., 2008; RUPPEL; HARRINGTON, 1997), indicando que o tema tem espaço para contribuições. Outra contribuição está relacionada às boas práticas identificadas, isto é, que funcionaram no contexto de trabalho à distância, podendo incentivar gestores de Recursos Humanos a adotá-las ou a modelar outras a partir dessas, possibilitando trazer uma inovação nas práticas gerenciais vigentes na área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas.

Quanto às limitações, o período de pandemia da COVID-19 foi um fator externo que dificultou a marcação de entrevistas com os gestores entrevistados, devendo toda a interação do primeiro ponto de contato ao último ocorrer de forma remota. Outra limitação foi com relação aos gestores, o qual ocupam uma posição de liderança e, portanto, possuem menor tempo disponível para atividades extras como a realização de uma entrevista acadêmica, havendo entrevistas que foram agendadas, porém não puderam ser feitas. Além do mais, a escolha dos gestores de Recursos Humanos como o objeto de estudo da pesquisa possibilitou uma visão de como ocorreu a tomada de decisão por parte das empresas e desses departamentos, mas limitou a percepção de como esses processos ocorreram na prática, se foram implementados, se tiveram visibilidade dentro da organização, se tiveram adesão por parte das pessoas como previsto e como foi a percepção dos funcionários sobre elas.

Por fim, a cultura organizacional e seus respectivos processos e práticas podem ser observados sob uma nova ótica, considerando que o trabalho à distância e outros arranjos flexíveis de trabalho trouxeram uma mudança significativa nas organizações. Além disso, o contexto atual de intenso avanço tecnológico possibilita que gestores e líderes compartilhem formas distintas de trabalho, onde a adaptação das pessoas em um novo ambiente se torna um objeto de estudo interessante. Dessa forma, sugere-se o estudo das competências, habilidades e atitudes desenvolvidas a partir das práticas adotadas para os teletrabalhadores pode alavancar um novo cenário sobre os efeitos dessas práticas gerenciais no teletrabalhador.

REFERÊNCIAS

ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 8, p. 511-533, Set. 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512017000700511&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 19 fev. 2021.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 71-91, Mar. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512010000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13 fev. 2021.

BRASIL, 2020. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 65**, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação do Programa de Gestão. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>>. Acesso em 20 de out. 2021.

BRASIL. Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, ed. 134, 14 jul. 2017, Seção 1, p.1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 22 fev. 2021.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage, 2015.

BOJE, David M. Consulting and change in the storytelling organisation. **Journal of Organizational Change Management**, v. 4, n. 3, p. 7-17, 1991.

CHAO, Georgia T. et al. Organizational socialization: Its content and consequences. **Journal of Applied Psychology**, v. 79, n. 5, p. 730-743, 1994.

DI NICOLA, Patrizio; PARROTTO, Ruggero. Organisational fitting and diffusion of new culture. **Taylor & Francis e-Library**, 2002.

FELDMAN, Daniel Charles. The multiple socialization of organization members. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 2, p. 309-318, 1981.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, Mitos, Heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 27, n. 4, p. 7-18, 1987.

FOWLER Jr., F. J. **Pesquisa de Levantamento**. 4 ed. Porto Alegre: Penso, 2011.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, Set. 1991. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901991000300007&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 25 Fev. 2021.

GAINNEY, T.W., KELLEY, D.E.; HILL, J.A. Telecommuting's impact on corporate culture and individual workers: examining the effect of employee isolation **SAM Advanced Management Journal**, v. 64, n. 4, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HARRISON, J. Richard; CARROLL, Glenn R. Keeping the faith: A model of cultural transmission in formal organizations. **Administrative Science Quarterly**, p. 552-582, 1991.

HARRINGTON, Susan J.; SANTIAGO, Julie. Organizational culture and telecommuters' quality of work life and professional isolation. **Communications of the IIMA**, v. 6, n. 3, p. 1, 2006.

HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. Benefícios e desafios do *home office* em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 167–184, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/27901>. Acesso em: 20 fev. 2021.

HOANG, Anthony T. et al. Telecommuting and corporate culture: Implications for the mobile enterprise. **Information Knowledge Systems Management**, v. 7, n. 1, 2, p. 77-97, 2008.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo. **Nota técnica**. Carta de Conjuntura, n. 47, 2º trimestre de 2020.

MANN, S.; VAREY, R.; BUTTON, W. An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication. **Journal of Managerial Psychology**, v. 15, n. 7, p. 668-690, 2000. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940010378054/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 26 fev. 2021.

PIRES, P. M. R.; MELO, M. de L. N. M.; RODRIGUES, H. G. A influência da modalidade de *home office* nas conversas informais, nas organizações, durante a pandemia de COVID-19. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 11, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/10485>. Acesso em: 13 fev. 2021.

RAFAELI, A.; WORLINE, M. Symbols in organizational culture. In N. ASHKENAZY, N.; WILDEROM, C.; PETERSON, M. (Eds.). **Handbook of organizational culture and climate**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000. (cap. 4, p. 71-84).

RAFALSKI, Julia Carolina; ANDRADE, Alexsandro Luiz De. *Home-office*: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. **Temas em Psicologia**. Ribeirão Preto, v. 23, n. 2, p. 431-441, jun. 2015. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2015000200013&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 26 fev. 2021.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, v. 11, p. 373-396, 2005.

RODRIGUES, Gustavo Rubert; FELIX, Bruno. Broches, bugigangas e penduricalhos: como trabalhadores remotos utilizam símbolos para representar suas identidades. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, [S.l.], v. 20, n. 1, p. 171-193, Jan. 2021. Disponível em: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/3163>. Acesso em: 26 fev. 2021.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Teletrabalho. In: CATTANI, A.; HOLZMANN, L. (Orgs.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011 (p. 414-418).

RUPPEL, Cynthia P.; HARRINGTON, Susan J. The Role of Trust, Communication and Corporate Culture in Telecommuting Relationships. Americas Conference on Information Systems. **AMCIS Proceedings**. 1997 (artigo 298). Disponível em: <http://aisel.aisnet.org/amcis1997/298>. Acesso em 07 maio 2021.

SAKUDA, Luiz Ojima; VASCONCELOS, Flávio de Carvalho. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 33, p. 39-49, Jun. 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302005000200002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 19 fev. 2021.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Rio de Janeiro: Atlas, 2009.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C.; TOLFO, S. R. Cultura Organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

TRICE, Harrison M.; BEYER, Janice M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.

VAN MAANEN, J. Processando as Pessoas: Estratégias de Socialização Organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.) **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. (p.45-62).

WIENER, Y. Forms of value systems: Focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 4, p. 534-545, 1988.

WILKINS, Alan L. The creation of company cultures: The Role of Stories and Human Resource Systems. **Human Resource Management**, v. 23, n. 1, p. 41-60, 1984.