

**CULTURA ORGANIZACIONAL NA PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE TI:
UM ESTUDO NO CONTEXTO DO TELETRABALHO**

VALERIA ARAUJO FURTADO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

Agradecimento à orgão de fomento:
Agradecimentos à Funcap.

CULTURA ORGANIZACIONAL NA PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE TI: UM ESTUDO NO CONTEXTO DO TELETRABALHO

1 INTRODUÇÃO

A cultura está no cerne de muitas atividades organizacionais e caracteriza-se como um dos assuntos mais debatidos no cenário corporativo (Mamatha; Geetanjali, 2020). É conceituada como o conjunto de artefatos profundamente enraizados, valores compartilhados e suposições básicas que dão significado único à associação organizacional e orientam o comportamento no local de trabalho (Akanji *et al.*, 2020).

Warrick (2017) enfatiza que a cultura organizacional é dinâmica, fomentando a colaboração e experiências compartilhadas. Essa perspectiva destaca como a cultura influencia as interações e a colaboração dos membros. Chatman e O'Reilly (2016) apontam que a cultura organizacional é como um sistema social, uma força poderosa que molda as atitudes e comportamentos dos indivíduos. Deste modo, Schein (2009) e Schein e Schein (2022) propuseram que a cultura é definida por três níveis: os artefatos, os valores e os pressupostos básicos.

A vivência da cultura passou, após a implantação do teletrabalho, por circunstâncias extraordinárias que colocam em questão como ela tem sido afetada após o distanciamento do trabalhador dos limites físicos da organização (Sapta; Muafi; Setini, 2021). Assim, com a maior adesão ao teletrabalho, as organizações estão pensando nos seus impactos sobretudo na cultura organizacional (Chatman; Gino, 2020). Diante disso, torna-se importante compreender as evidências existentes e o que mais precisa ser feito em relação à sustentação da cultura organizacional diante do teletrabalho, tendo em vista que um dos fatores mais importantes da cultura organizacional são as interações presenciais que acontecem nos escritórios (Díaz-Soloaga.; Díaz-Soloaga, 2022).

Estudos anteriores sobre o teletrabalho discutiram sobre seus impactos no contexto da pandemia de Covid-19, equilíbrio trabalho-família, questões de gênero, satisfação do trabalhador (Dos Santos; Santa Rita; Levino, 2023), saúde do trabalhador, desigualdade de gênero, engajamento, esgotamento, intenção de rotatividade, (Pantoja; Dos Santos; Da Silva, 2023), benefícios e inconvenientes do teletrabalho, o impacto do teletrabalho na produtividade e no bem-estar, o papel da tecnologia no teletrabalho (Zhan; Wang; Popescu, 2023) desempenho, comprometimento, práticas de gestão de pessoas, paradoxos do teletrabalho, autonomia *versus* controle, potenciais facilitadores e restrições do teletrabalho (Athanasiadou; Theriou, 2021).

Contudo, observa-se a escassez de discussões sobre a temática da cultura organizacional no contexto do teletrabalho em estudos nacionais e internacionais. Neste sentido, Gupta, Misra e Dash (2023) sinalizam a necessidade de mais pesquisas que tratem de outros importantes assuntos conjuntos ao teletrabalho, dentre estes destacam-se os estudos referentes à cultura organizacional. Segundo Raghuram (2021) o teletrabalho veio para ficar e traz diversas implicações para a criação e manutenção da cultura organizacional, desta maneira a autora aponta ser de grande importância compreender as evidências existentes em relação à cultura organizacional diante do trabalho remoto.

Chapman, Reeves e Chapin (2018) destacam as oportunidades para os pesquisadores examinarem fatores que explicam outras nuances no trabalho remoto, como aspectos da cultura organizacional. Para Athanasiadou e Theriou (2021), o teletrabalho não é um conceito novo, mas a investigação neste campo acadêmico não tem sido exaustiva.

Conceituados como uma das principais categorias que tiveram acesso fácil ao teletrabalho (Kumaresan *et al.*, 2022), os profissionais de TI são compreendidos como um grupo ocupacional de perfil único comparado a outras profissões (Wiesche; Joseph; Thatcher; Krmar,

2019), assim dão preferência a organizações com forte cultura de valorização profissional, que contribuam na sua progressão de carreira e aspirações gerais (Araújo, Furtado e Pinho, 2025). Desta maneira, Moreno Jr, Cavazotte e Farias (2009) e Jiang *et al.* (2018) destacam que mais pesquisas devem avançar na busca da compreensão dos requisitos e tendências que configuram o profissional de TI. Diante disso, este estudo tem como objetivo analisar qualitativamente como a cultura organizacional é caracterizada a partir da percepção dos profissionais de tecnologia da informação em teletrabalho.

Caracterizar como os profissionais de TI compreendem e interpretam a cultura possibilita alinhar práticas organizacionais às suas expectativas e valores, contribuindo para nutrir conexões e vínculos de modo a reduzir interferências relativas ao distanciamento físico e emocional entre indivíduo e organização. Esta pesquisa contribuirá com a atualização das investigações relativas ao teletrabalho, sobretudo na sua relação com a cultura organizacional. Outrossim, auxiliará oferecendo informações que concorrerão para o aprimoramento da gestão da cultura para times remotos, corroborando para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas que propiciem a combinação ideal do teletrabalho de forma a sustentar a cultura organizacional no ambiente virtual.

Esta pesquisa inicia-se por esta introdução, seguida pelas considerações sobre os temas cultura organizacional e teletrabalho. Após, é apresentada sua metodologia e, por fim, a discussão dos resultados e considerações finais.

2 RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E TELETRABALHO

A definição de cultura organizacional desencadeou um significativo debate acadêmico, com várias abordagens propostas para conceitualizá-lo e estudá-lo (Hofstede *et al.*, 2010; Schein, 2009). Homburg e Pflesser (2000) afirmaram que a cultura organizacional representa um conjunto de crenças mantidas por uma organização, que são transmitidas por meio de suas normas, artefatos e padrões comportamentais. Kotter (2008) distinguiram dois níveis de cultura organizacional como padrões de comportamento e valores compartilhados. Já Hofstede e Hofstede (2001) visualizaram os níveis da cultura em um “diagrama de cebola”, incluindo heróis, símbolos e rituais. Segundo Schein (2009) a cultura existe em uma hierarquia conceitual com três níveis principais como artefatos, valores e pressupostos básicos.

O modelo de cultura organizacional de Schein (2009) impactou significativamente o campo da cultura organizacional, no qual influenciou toda uma geração de pesquisadores (Mikusová *et al.* 2023). Conforme Schein (2009) e Schein e Schein (2022), a cultura organizacional constitui-se como um grupo de valores, princípios fundadores e até mesmo uma visão de mundo compartilhada por uma comunidade. Desta forma, ocorre a partir das manifestações mais tangíveis às mais abstratas; desta forma, os autores propuseram três níveis da manifestação da cultura: artefatos, valores e pressupostos básicos.

Os artefatos compreendem as manifestações óbvias da cultura, sendo visíveis e audíveis. Correspondem ao ambiente construído da organização, incluindo tecnologia, arquitetura, vestimenta, layout do escritório e mitos e histórias sobre a organização (Schein, 2009; Schein; Schein, 2022). Os valores são geralmente codificados em linguagem escrita, como em uma missão, declaração filosófica ou credo, processos cognitivos, compromissos, consensos, ética, ideologias, estratégias, conhecimento e visões (Morente *et al.*, 2018). Os valores fornecem orientação para o comportamento e são frequentemente usados para justificar ações tomadas pelos membros da organização (Schein 2009).

Schein (2009) e Schein e Schein (2022) afirmam que os pressupostos básicos são o nível mais profundo, íntimo e oculto, onde reside a essência da cultura, aquelas suposições que são dadas como certas, invisíveis e inconscientes. É neste nível que se encontram as crenças inconscientes, suposições invisíveis, implícitas e inconscientes.

O teletrabalho é uma forma de trabalho flexível, longe da sede da empresa, no qual exige o uso de tecnologia, que deve ser utilizada para facilitar a comunicação entre o colaborador e a organização (Kumar; Alok; Banerjee, 2022). Torres (2021) e Spicer (2020) destacam que a pandemia de Covid-19 teve um impacto sem precedentes nas organizações, na qual nenhuma instituição permaneceu ileso. Deste modo, o choque social e econômico transformou profundamente as culturas organizacionais, no qual símbolos bem conhecidos da vida organizacional como um local de trabalho repleto de funcionários vestindo ternos foram substituídos por telas e equipamentos de proteção individual. Rituais como bate-papo no bebedouro de água foram trocados por chamadas por meio da tecnologia de comunicação. Assim, os valores e premissas de muitas instituições parecem ter mudado.

Raghuram *et al.* (2019) destacam que as três características do trabalho remoto: independência de tempo e local, autonomia do funcionário e uso de tecnologia da informação estão implicadas em seu efeito na cultura organizacional. Tal mudança profunda representa um significativo desafio para a gestão, desta maneira, Spicer (2020) e Howard-Grenville (2020) questionam como é possível contruir uma cultura organizacional quando todos estão trabalhando em casa? Para Spider (2020) o grande desafio atualmente é investigar como essa transição em grande escala na sociedade afeta a cultura organizacional e como essas culturas podem adaptar-se.

Weston (2020) destaca que as organizações devem desenvolver políticas claras, investindo em tecnologia e treinamento em todos os níveis de hierarquia de modo a garantir que a produtividade e as práticas de trabalho eficazes sejam mantidas, intensificando a comunicação com informações e dicas que fortaleçam aspectos da cultura organizacional, ratificando valores organizacionais.

3 OS PROFISSIONAIS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

O setor de tecnologia da informação (TI) é composto tanto pela indústria de *software* quanto pela produção de bens voltados à aplicação das Novas Tecnologias da Informação e Comunicação (NTICs), além do segmento de serviços relacionados à TI (Piurcosky *et al.*, 2021). Para Turban e Volonino (2013), a TI é conceituada como o conjunto de sistemas computacionais utilizados nas organizações, que contribuem para a realização de tarefas em larga escala. Em sua essência, a tecnologia da informação consiste em um agrupamento de sistemas informacionais que as organizações empregam para atingir suas metas de maneira mais eficaz.

Nos últimos anos, o setor de TI tem experimentado um notável avanço, deixando de desempenhar apenas funções operacionais, como o simples processamento de dados e a geração de relatórios rotineiros, e assumindo um papel estratégico nas organizações. A partir da década de 2010, a TI passou a oferecer ao meio corporativo possibilidades quase ilimitadas, permitindo às empresas aumentarem sua competitividade no mercado (Turban; Volonino, 2013).

Piurcosky *et al.* (2021) observam que o perfil do profissional de TI tem se transformado ao longo do tempo, o que torna sua definição mais complexa, visto que esses profissionais atuam não apenas em empresas de tecnologia, mas também em diferentes tipos de organizações. Assim, a facilidade de adaptação a diversos contextos e a constante busca por soluções inovadoras transformaram os profissionais de TI em agentes fundamentais da transformação tecnológica nas empresas (Crespi-Vallbona; Mascarilla-Miró, 2018), sendo, portanto, essenciais para a sustentabilidade organizacional no mercado atual.

Esses trabalhadores, anteriormente vistos apenas como recursos técnicos, passaram a ser reconhecidos como parceiros estratégicos das organizações. São caracterizados por seu dinamismo, criatividade, objetividade e predisposição para enfrentar desafios e inovações,

diferenciando-se, assim, do perfil tradicional de trabalhador (Foina; Eiras, 2016).

Na atual sociedade da informação são vistos como um grupo singular de trabalhadores do conhecimento, aptos a atuar mesmo à distância, tanto em termos temporais quanto espaciais (Weinert; Maier; Laumer; Weitzel, 2014). Além disso, por possuírem elevados níveis de qualificação, formação acadêmica e experiência, os profissionais de TI são elementos essenciais para a manutenção da vantagem competitiva das organizações (Ahmed; Taskin; Pauleen; Parker, 2017; Armstrong; Brooks; Riemenschneider, 2015). Cerioli *et al.* (2023) reforçam que, durante a crise da COVID-19, a sensibilidade das empresas em relação ao trabalho remoto para profissionais de TI aumentou, e o número de anúncios que mencionam explicitamente essa questão aumentou três vezes.

O estudo de Araújo, Furtado e Pinho (2025) apontou o quanto os profissionais de TI são multifacetados e buscam empresas que os ajudem a progredir em suas carreiras e a realizar suas aspirações. Assim, apreciam empregadores com cultura motivadora, que ofereçam projetos desafiadores, proporcionando novas experiências. Outrossim, valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, relacionamento saudável entre colegas, comunicação clara, programas de qualidade de vida e saúde mental, salários competitivos, fornecimento de ferramentas compatíveis com a função do trabalhador de TI, assim como uma cultura organizacional flexível.

Para Gibbs *et al.* (2023), na condição de teletrabalho, profissionais de TI com menor tempo de serviço na empresa diminuíram a produtividade, enquanto a produção permaneceu praticamente a mesma para aqueles com mais tempo de serviço. Isso sugere que os funcionários mais adaptados à cultura e aos processos da empresa são mais capazes de trabalhar remotamente. Embora o teletrabalho continue sendo uma característica dos locais de trabalho modernos, alguns aspectos das interações pessoais não podem ser facilmente replicados virtualmente, incluindo a qualidade da colaboração e do treinamento e o envolvimento com o cliente.

Steil *et al.* (2022) sinalizam que a permanência e a possível saída dos profissionais de TI das organizações estão ligadas a razões ocupacionais e organizacionais, principalmente, seguidas de razões ambientais e individuais. Atouba (2018) destaca que uma importante chave para enfrentar o desafio da rotatividade entre os profissionais de TI é seu envolvimento comunicativo na estruturação de seu trabalho e locais de trabalho. Segundo Kumaresan *et al.* (2021), a prevalência da síndrome de burnout em profissionais de TI em teletrabalho é relativa a 95% para a categoria, sendo mais latentes em funcionárias do sexo feminino. Deste modo, os autores sugerem a cultura de um ambiente de trabalho positivo e amigável no qual proporcione conforto e uma zona de trabalho livre de estresse.

Diante do crescimento na demanda por esses profissionais no cenário econômico atual, os gestores e líderes organizacionais enfrentam desafios significativos, sendo o principal deles desenvolver estratégias eficazes para atrair, reter e engajar esses trabalhadores altamente especializados (Frank; Finnegan; Taylor, 2004; Nelson; McCann, 2010) sobretudo no cenário relativo ao teletrabalho.

4 METODOLOGIA

Este estudo possui uma abordagem qualitativa, com natureza descritiva e exploratória (Collis; Hussey, 2005). Os 21 participantes selecionados correspondem à definição de profissionais de tecnologia da informação proposta por Niederman *et al.* (2016), ou seja, indivíduos responsáveis por projetar, desenvolver e gerenciar sistemas de informação, bem como outros profissionais atuantes em contextos organizacionais que operam, mantêm e administram a infraestrutura de TI. A escolha por esse perfil de teletrabalhadores se justifica

pela intenção de captar suas percepções em um cenário de distanciamento físico em relação à organização, o que constitui o foco central desta pesquisa. Todos os participantes possuem vínculo empregatício conforme a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Deste modo, a escolha pelos profissionais celetistas deu-se como forma de cooperar com o Movimento Trabalho Ético da Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação - BRASSCOM, legitimando a importância da formalidade e garantia de direitos legais para esta categoria de trabalhadores.

A média de idade dos participantes é de trinta e um anos e meio anos, sendo o mais novo com vinte anos e o mais velho com quarenta e dois anos. Dentre os entrevistados, onze são do sexo masculino e dez do sexo feminino. Em relação à formação acadêmica, oito possuem graduação completa, dois interromperam a graduação, um está cursando graduação, quatro são especialistas, um interrompeu a especialização, um está em fase de conclusão da especialização, dois têm título de mestre e um está com o mestrado em andamento. O tempo de vínculo dos participantes com a organização varia entre um e dezoito anos. Os cargos ocupados atualmente são diversos, com predominância das denominações analista e engenheiro.

O estudo contou com o número de participantes necessário para atingir a saturação teórica, conforme Nascimento *et al.* (2018). A seleção dos participantes foi realizada por meio do método bola de neve (Snowball), conforme Bardin (2016). A coleta de dados foi conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas e pela aplicação da Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR), proposta por Pinho e Silva (2025), a qual se fundamenta na obtenção espontânea das percepções e cognições dos entrevistados, utilizando entrevistas semiestruturadas e interativas divididas em três fases: introdutória, cognitiva e exploratória. A análise dos dados seguiu o método de análise de conteúdo (Bardin, 2016), com o suporte do software Atlas.ti, versão 25.

5 RESULTADOS

A cultura organizacional compreende uma das principais suposições que influenciam como os indivíduos pensam e se comportam dentro de uma organização, moldando suas percepções e interações (Bowers *et al.*, 2017). Warrick (2017) enfatiza que a cultura organizacional é dinâmica, fomentando a colaboração e experiências compartilhadas. Essa perspectiva destaca como a cultura influencia as interações e a colaboração dos membros. Para Mitchell (2023), é possível que alguns indivíduos sejam capazes de manter e desenvolver as suas conexões virtualmente sem a perda da cultura e da comunidade, entretanto, há desafios sociais e organizacionais do trabalho virtual como a potencial perda de conversas espontâneas, geração de ideias e resolução de problemas.

De acordo com a fase correspondente ao ciclo espontâneo da ACR, na qual foi perguntado ao entrevistado se ele considera que há uma cultura na organização em que trabalha, observou-se que todos os vinte e um participantes responderam que percebem haver uma cultura nas suas organizações. Seguidamente, durante a fase de ciclo criativo, os participantes foram convidados a escreverem três palavras que, para eles, caracterizam a cultura da organização. Outrossim, solicitou-se que explicassem suas escolhas.

Trinta e sete códigos diferentes foram referenciados, nos quais puderam ser classificados em três categorias: cultura com foco nos processos e estratégias, cultura com foco nos colaboradores e cultura com foco nos clientes. Segundo o Quadro 1, os códigos estão separados conforme suas categorias e dispostos de acordo com sua representatividade nas entrevistas.

Quadro 1: Caracterização da cultura organizacional

Foco nos processos e estratégias	Foco nos colaboradores	Foco nos clientes
inovação (4)	investimento em qualificação (6)	qualidade na entrega para o cliente (2)

resultado (2)	inclusão (5)	fidelizar o cliente (1)
comunicação (2)	diversidade (5)	foco no cliente (1)
tecnologia (1)	colaboração (4)	foco tóxico no cliente (1)
alinhamento com as estratégias (1)	cooperação (2)	impacto positivo no cliente final (1)
eficiência dos times (1)	qualidade de vida e bem-estar (2)	serviço ao cidadão (1)
imediatismo (1)	valorização das pessoas (2)	chefia negligente (1)
senso de propriedade na entrega (1)	solidariedade (1)	comprometimento com o cliente (1)
segurança dos dados (1)	união (1)	-
mudança (1)	gentileza (1)	-
controle (1)	compreensão (1)	-
comprometimento (1)	escuta ativa (1)	-
-	comunidade (1)	-
-	proatividade (1)	-
-	atender às necessidades do funcionário (1)	-
-	relacionamento (1)	-
-	justiça (1)	-

Fonte: dados da pesquisa (2025).

5.1 Cultura organizacional com foco nos processos e estratégias

Harrison e Bazy (2017) destacam que organizações que alinham sua estratégia, liderança e cultura alcançam resultados positivos. Assim, a cultura organizacional afeta a forma como as decisões são tomadas numa organização e, pela forma concreta como evolui, influencia igualmente a formulação da estratégia (Bibu, 2006). Deste modo, quando a cultura mencionada pelos participantes revelou aspectos relativos ao foco nos processos e estratégias, observou-se que ela refere-se a uma cultura de *alinhamento com as estratégias*, sobretudo, a uma cultura com *perfil inovador*, principalmente por se tratarem de organizações que precisam trabalhar constantemente com *tecnologia* de ponta, soluções e *segurança de dados* que envolvem inovação. Khan *et al.* (2018) e Khan (2020) salientam que a cultura organizacional promove comportamentos positivos e inovadores no local de trabalho. Toker e Gray (2008) reforçam a importância do layout físico para a inovação, pois melhora o compartilhamento de conhecimento, que é uma variável crítica na inovação.

Os *resultados* mencionados pelos participantes referem-se à organização possuir uma cultura orientada para o *comprometimento* com o trabalho sem que os funcionários sejam cobrados constantemente por isso e assim eles sentem-se *proprietários da entrega* na qual os é confiada, concorrendo assim para uma cultura voltada à *eficiência dos times*, conforme mencionaram os participantes P8 e P21, respectivamente: “*Todos têm essa responsabilidade de que o que a gente entrega pertence a gente e a gente tem a responsabilidade de fazer o melhor.*” e “*Então acho que a gente tá com uma cultura muito forte de resultado, do que de fato nós estamos entregando*”. Isso demonstra, conforme afirmam Harrison e Bazy (2017), que o alinhamento das estratégias organizacionais e a cultura da organização promovem o alcance de resultados positivos.

Já a cultura voltada para a *comunicação* é referida pelos participantes como algo presente, tanto verticalmente, a partir das lideranças para as equipes, assim como entre os membros do time. Assim, é mencionada como um elemento permanente que ocorre através de reuniões semanais e mensais por meio de ferramentas tecnológicas como comunicadores internos (*chats*) e *e-mails*. Pesquisas anteriores mostraram que a cultura de uma organização é

um dos fatores determinantes que influenciam a comunicação interna estratégica (Schein, 2009; Berger, 2014). Assim, por meio do teletrabalho, as organizações necessitam de meios de comunicação enxutos, nos quais o uso das TIC's facilitam o diálogo entre o colaborador e a organização (Kumar; Alok; Banerjee, 2022).

Contudo, a cultura da comunicação eficaz exige-se de forma frenética na rotina dos times tendo em conta as *mudanças* que ocorrem constantemente para melhorias nos processos em TI, requerendo muitas vezes prazos exageradamente curtos, gerando uma cultura *imediatista* e de *controle*. Entretanto, conforme mencionou o participante P21, esse controle não é voltado para microgerenciamentos, e sim “*o controle de forma geral, pensado nos processos*”.

Desta forma, Torres (2021) e Spicer (2020) evidenciam que, no teletrabalho, o choque social e econômico transformou as culturas organizacionais, onde os símbolos presentes na vida organizacional, como um local de trabalho com colaboradores vestindo uniformes, foram substituídos por telas e equipamentos de proteção individual. Rituais como bate-papo no bebedouro de água foram trocados por chamadas por meio da tecnologia de comunicação. Assim, os valores e premissas de muitas instituições parecem ter mudado.

Weston (2020) afirma que as organizações devem desenvolver políticas claras, investindo em tecnologia e treinamento em todos os níveis de hierarquia, intensificando a comunicação com informações e dicas que fortaleçam aspectos da cultura organizacional, ratificando valores da organização para que os colaboradores sejam lembrados positivamente sobre o que significa trabalhar para a organização, nas quais as lideranças nesse momento têm papel crucial (Spagnoli *et al.*, 2021).

5.2 Cultura organizacional com foco nos colaboradores

A caracterização da cultura organizacional mencionada pelos participantes também está relacionada ao foco nos colaboradores. Araújo, Furtado e Pinho (2025) destacam que os profissionais de TI, na busca de atingirem seus próprios objetivos de carreira, anseiam vivenciar um processo constante de novos aprendizados. Assim, as organizações que buscam reter esta categoria profissional precisam desenvolver estratégias que foquem não somente neste aspecto, mas proporcionem flexibilidade de horários, possibilidade de atuar em teletrabalho, formação e desenvolvimento, desafios e aprendizados, desenvolvam condutas motivacionais, forneçam boa comunicação e *feedback*, disponibilizem ferramentas adequadas para o desenvolvimento das atividades, salários e benefícios condizentes com o mercado de TI e um trabalho que proporcione significado e realização.

Dito isto, segundo os participantes da pesquisa, o foco nos colaboradores está vinculado ao *atendimento das necessidades do funcionários* no que concerne a sua *valorização, qualidade de vida e investimento em qualificação*. Observa-se que as organizações anseiam por proporcionar aos colaboradores bem-estar a partir de um ambiente laboral saudável, bons planos de saúde, preocupando-se não só com seu estado físico, mas também mental e mitigando jornadas de trabalhos excessivas. Kumaresan *et al.* (2021) revela que, para profissionais de TI em teletrabalho, faz-se importante a cultura de um ambiente de trabalho positivo e amigável no qual proporcione conforto e uma zona de trabalho livre de estresse.

Os participantes também identificam uma cultura voltada para o incentivo na realização de cursos e certificações, aulas de idiomas e fomento às progressões de carreira, conforme relatou o participante P4: “*Lá é muito forte o incentivo da gente fazer, tirar certificação, estudar por fora, melhorar nas coisas, melhorar em qualquer âmbito que a gente queira*”. Estes resultados corroboram com o perfil organizacional valorizado pelos profissionais de TI apontado por Araújo, Furtado e Pinho (2025).

Segundo Wang *et al.* (2021), o teletrabalho tem sido associado a diversos benefícios

como flexibilidade de trabalho ou maior autonomia que, por sua vez, parece trazer resultados positivos para o bem-estar dos colaboradores. Assim, segundo Ford *et al.* (2020) e Ciolfi *et al.* (2020) trabalhar em casa facilita a flexibilidade e oferece muitas vantagens aos trabalhadores. Ademais, no caso de trabalhadores tecnologicamente qualificados, como profissionais de TI, oferece a oportunidade de se envolver com uma equipe distribuída globalmente, proporcionando flexibilidade de horário. A profissão de TI requer reequipamento e treinamento contínuos, respondendo à rápida mudança tecnológica. A estabilidade do pessoal de TI depende, em parte, do gerenciamento eficaz dos contratos psicológicos relacionais a estes trabalhadores (Moquin *et al.*, 2019).

Os participantes também mencionaram perceber uma cultura de incentivo ao bom *relacionamento* entre pares e lideranças, na qual prevalece um senso de *comunidade, união, solidariedade, justiça, proatividade e gentileza*. Deste modo, a organização fomenta esta cultura positiva a partir de uma *escuta ativa*, na qual ouve os colaboradores e acata seus *feedbacks*. O participante P12 descreveu que essa cultura de comunidade é importante, sobretudo, por atuar em teletrabalho: “*Eu acho que é principalmente nesse modelo de home office que a gente acaba se distanciando, se a gente não mantém essa proximidade, né, esse vínculo a gente se sente muito sozinho*”.

Assim, a percepção de *compreensão, colaboração e cooperação* emergem como importantes aspectos da cultura organizacional vivenciados em teletrabalho, tendo em conta que neste cenário tais elementos mitigam reações negativas relativas ao distanciamento e favorecem aos colaboradores se ajudarem em um ambiente amigável, favorecendo o desenvolvimento de laços, conforme relataram os participantes P9 e P13, nesta ordem: “*você cria um ambiente de trabalho mais...eu acho que mais amigável, a colaboração ela faz com que se aproxime mais o time*” e “*dentro da colaboração a gente cria realmente os laços com as pessoas no trabalho e a gente não se sente jogado assim pra ter que descobrir tudo sozinho, acho que é muito fundamental do ser humano mesmo poder contar*”.

Segundo Lukasik-Stachowiak (2022), com a realidade do teletrabalho, um dos grandes desafios organizacionais passou a ser a manutenção da cultura organizacional, tendo em vista que, após o distanciamento físico do indivíduo e organização, o cultivo dos valores principais responsáveis pela construção de confiança, honestidade e respeito, bem como comunicação e motivação passou por desafios complexos (Lukasik-Stachowiak, 2022). Assim, para os trabalhadores de TI o sucesso do desenvolvimento de *software* depende fortemente da colaboração e compartilhamento de conhecimento entre os membros da equipe (Vasanthapriyan *et al.*, 2017). Em tais condições de trabalho, é importante os colaboradores poderem contar com o apoio dos colegas de trabalho, o que facilitará seu funcionamento e o enfrentamento das demandas do trabalho (Kmieciak, 2021).

Já a *diversidade e inclusão* foram mencionadas no que concerne a uma cultura em que há variedade de pensamentos, opiniões, pluralidade cultural, colaboradores de regiões e nacionalidades diferentes, raças, orientação sexual e condição física. Assim, os participantes relataram que este ambiente diverso, no qual a organização garante e proporciona equidade de oportunidades, direitos e participações para todos, favorece o desenvolvimento de soluções e produtividade, conforme relatou P16: “*São pensamentos diferentes que agregam, né? Diferentes formas de olhar que podem somar e trazer uma solução ou trazer um novo modelo de trabalho, algo nesse sentido*”.

Diversidade e inclusão são tópicos importantes dentro de organizações em todo o mundo (Choi, 2017). As empresas reconhecem a necessidade de políticas de diversidade e de uma força de trabalho diversificada na sociedade multicultural e global de hoje (Ohunakin *et al.*, 2019). Por conseguinte, há uma crescente foco no desenvolvimento de políticas inclusivas para promover a diversidade dentro das organizações (Kabat-Farr *et al.*, 2020). Assim, organizações que usam estratégias de diversidade propositalmente são mais propensas a desenvolver culturas

organizacionais únicas (Lee; Kramer, 2016).

5.3 Cultura organizacional com foco nos clientes

Por fim, o foco nos clientes é mencionado pelos participantes referente a uma cultura organizacional voltada para o *comprometimento na qualidade da entrega para o cliente*, proporcionando um *impacto positivo ao cliente final*, contribuindo para a sua *fidelização*. Também foi mencionada a percepção de uma cultura que preza pela excelência na prestação do *serviço ao cidadão*, configurado como o usuário final do produto ou serviço desenvolvido pelo profissional de TI. Assim, observou-se que uma cultura focada no cliente pode ser entendida como o empenho no desenvolvimento das atividades para atender tanto o cliente interno da organização (setores, equipes, processos ou softwares), assim como o cliente final externo configurado como o último usuário da cadeia.

Assim, o participante P9 descreveu que esta cultura refere-se a “*Dar importância e ouvidos para o cliente. Nem todo mundo que vai ter essa oportunidade, porque às vezes está muito longe do seu cliente, então, quando você se preocupa com a excelência do que você entrega, de certa forma você está se importando com o cliente*”.

Contudo, observou-se que esse *foco no cliente* pode apresentar uma conotação negativa para os trabalhadores quando relatado que há um *foco tóxico* de atender de prontidão às necessidades e imposições desses contratantes, muitas vezes, em detrimento ao posicionamento e necessidades da equipe. Assim, as chefias podem *negligenciar* aspectos importantes relativos aos seus funcionários para não se indisporerem com seus clientes, conforme descreveu o participante P15: “*muitas vezes o que o cliente pede é a ordem final, não tem contestação. Talvez até seja o medo de ‘Ah, se a gente não fizer exatamente o que eles querem e a gente vai perder o cliente’.*”

Foina e Eiras (2016) destacam que os trabalhadores da área de TI deixaram de ser vistos apenas como ferramenta e recurso técnico, passando a serem reconhecidos como parceiros da estratégia organizacional; assim são caracterizados pelo seu dinamismo, objetividade, criatividade e desejo por desafios e novidades. Assim, as lideranças devem garantir que estão trabalhando sistematicamente na remoção de barreiras culturais organizacionais ou estigmas, sobretudo em relação ao trabalho remoto, tais como estereótipos negativos e tratamento injusto (Henke; Jones; O’neil, 2022). Ademais, trabalhar com horários e prazos apertados, pressão para liberar *software* em ciclos mais rápidos e, conseqüentemente, longas jornadas de trabalho e exercer atividades em feriados são características típicas do labor em uma empresa de *software* e podem ser uma fonte de estresse para os funcionários (Sahni, 2016).

O estudo de Araújo, Furtado e Pinho (2025) revelou que os problemas de gestão são um dos aspectos mais sobressalentes considerados pelos profissionais de TI, nos quais relataram preferir mudar de organização a ter que lidar chefes, situações ou posturas conflituosas vivenciadas na rotina de trabalho. Segundo Steil *et al.* (2022), os profissionais de TI que estão satisfeitos com sua liderança e colegas, assim como com a natureza de seu trabalho, são menos propensos a deixar sua organização. Outrossim, pesquisas anteriores identificaram antecedentes relativos à desidentificação dos trabalhadores, como insatisfação com a direção estratégica ou comportamentos de liderança hostis (Humphreys; Brown 2002; Chang *et al.*, 2013), tratamento injusto dentro da organização ou violações de contrato psicológico (Kreiner; Ashforth, 2004; Jahanzeb; De Clercq; Fátima; 2021).

Dito isto, os profissionais de TI em teletrabalho caracterizam a cultura das suas organizações em três focos principais: nos processos e estratégias, colaboradores e clientes. Demonstrando, assim, uma cultura de inovação, resultados e comunicação, na qual investe na qualificação dos funcionários, colaboração, inclusão, diversidade e comprometimento com a qualidade da entrega para o cliente, sendo esta última referenciada, por vezes, como tóxica e

abusiva para o funcionário. Este resultado reflete um paradoxo organizacional, no qual se nota uma cultura de valorização do profissional de TI em contraponto às pressões no ambiente laboral vinculadas às entregas; do mesmo modo aponta uma cultura que preza pela comunicação, mas, por vezes, negligencia o posicionamento da equipe.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar qualitativamente como a cultura organizacional é caracterizada a partir da percepção dos teletrabalhadores de tecnologia da informação. Diante do cenário relativo ao teletrabalho e ao perfil dos profissionais de TI, os resultados desta pesquisa revelaram importantes nuances de como este grupo ocupacional compreende a cultura de suas organizações.

A percepção dos teletrabalhadores de TI sobre a cultura organizacional pôde ser classificada em três categorias: a cultura com foco nos processos e estratégias, a cultura com foco nos colaboradores e a cultura com foco nos clientes. Assim, observa-se a compreensão de uma cultura que evidencia “como o trabalho é feito e como as coisas funcionam”; “como os trabalhadores são tratados e valorizados pela organização” e “para quem e com que impacto o trabalho é feito”.

A cultura com **foco nos processos** e estratégias reflete aspectos inerentes às atividades desenvolvidas pela área de TI, nas quais evidenciam práticas que oferecem direcionamento e comunicação claros, mecanismos que favoreçam entregas com qualidade e eficiência, solução de problemas e inovação. O regime de teletrabalho, nesse contexto, exige estruturas mais maduras de coordenação e comunicação, uma vez que a distância física reduz a possibilidade de alinhamentos informais e aumenta a necessidade de orientações objetivas.

Já a percepção de uma cultura organizacional com **foco nos colaboradores** evidencia que os trabalhadores de TI observam, vivenciam e valorizam traços culturais que refletem práticas alinhadas ao respeito humano, valorização do trabalhador, cooperação e desenvolvimento contínuo. A valorização de uma cultura que investe no seu crescimento profissional corrobora com estudos anteriores que apontam o quanto este grupo ocupacional considera conexões, conquistas, reconhecimento e desenvolvimento.

No teletrabalho, a ausência de interações presenciais exige que as lideranças desenvolvam maior sensibilidade e capacidade de escuta, promovendo um ambiente onde cada profissional se sinta visto, respeitado e acolhido, mesmo à distância. Também observa-se a importância de ações concretas que invistam na valorização profissional e possibilidade de desenvolvimento como mentorias, programas de capacitação, reconhecimento e visibilidade em canais internos, cultura de *feedback* e planos de carreira.

Por fim, o entendimento da cultura organizacional com **foco nos clientes** revelou, sobretudo, que o teletrabalhador de TI identifica valores, atitudes e comportamentos voltados à responsabilidade com o cliente. Entretanto, aspectos negativos como o foco tóxico e a percepção de uma chefia negligente indicam problemas culturais relativos ao atendimento ao cliente às custas da autonomia dos trabalhadores e necessidades da equipe. Tais aspectos podem levar o indivíduo a sentimentos contraditórios que o direcionem à identificação ambivalente com a organização, desidentificação, apatia, insatisfação, desmotivação ou sentimento de injustiça.

Assim, as organizações precisam realinhar seus valores culturais centrados nos clientes de modo a equilibrar expectativas de entrega com práticas de cuidado e valorização de seus profissionais, estabelecendo limites claros e realistas nas demandas, fortalecendo a liderança positiva e promovendo uma cultura de cuidado em paralelo à cultura de resultados.

Como contribuições este estudo buscou ampliar as discussões pertinentes à cultura organizacional no contexto do teletrabalho, sobretudo para um grupo específico como os

profissionais de TI, onde pôde-se analisar como estes percebem e vivenciam aspectos da cultura de suas organizações caracterizando-a em três focos distintos sem precedentes na literatura. Algumas limitações foram identificadas para o desenvolvimento desta pesquisa, tais como estudos atuais que tratem sobre as nuances da cultura organizacional no contexto relativo ao teletrabalho.

Para estudos futuros sugere-se a ampliação da pesquisa com trabalhadores que atuam na modalidade híbrida, de modo a possibilitar a realização de um paralelo entre aqueles que trabalham integralmente em teletrabalho e aqueles que têm interações presenciais com sua organização. Outrossim, observa-se a possibilidade de investigação com outros grupos ocupacionais.

REFERÊNCIAS

- AHMED, S.; TASKIN, N.; PAULEEN, D. J.; PARKER, J. Motivating information technology professionals: The case of New Zealand. **Australasian Journal of Information Systems**, [S. l.], v. 21, p. 1- 30, 2017.
- AKANJI, B.; MORDI, C.; ITUMA, A.; ADISA, T. A.; AJONBADI, H. The influence of organisational culture on leadership style in higher education institutions. **Personnel Review**, v. 49, n. 3, p. 709–732, 2020.
- ARAÚJO, R. A.; FURTADO, V. A.; PINHO, A. P. M. “I’m a chameleon”: The protean career raveled. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 26, n. 2, p. eRAMG250148, 2025.
- ARMSTRONG, D. J.; BROOKS, N. G.; RIEMENSCHNEIDER, C. K. Exhaustion from information system career experience: Implications for turn-away intention. **MIS Quarterly**, [S. l.], v. 39, n. 3, p. 713-727, 2015.
- ATHANASIADOU, C.; THERIOU, G. Telework: systematic literature review and future research agenda. **Heliyon**, [S. l.], v. 7, n. 10, p. e08165, 2021.
- ATOUBA, Yannick C.; CARLSON, Elizabeth J.; LAMMERS, John C. Directives and dialogue: Examining the relationship between participative organizational communication practices and organizational identification among IT workers. **International Journal of Business Communication**, v. 56, n. 4, p. 530-559, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Ed. 70, 2016.
- BIBU, N. A. **Management comparat: abordarea interculturală, o abordare modernă**. Mirton, 2006.
- BOWERS, M. R.; HALL, J. R.; SRINIVASAN, M. M. Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. **Business horizons**, v. 60, n. 4, p. 551-563, 2017.
- CERIOLI, M.; LEOTTA, M.; RICCA, F. COVID-19 impacts on the IT job market: a massive job ads analysis. **Electronics**, v. 12, n. 15, p. 3339, 2023.
- CHANG, K.; KUO, C. C.; SU, M.; TAYLOR, J. Dis-identification in organizations and its role in the workplace. **Relations industrielles**, [S. l.], v. 68, n. 3, p. 479-506, 2013.
- CHAPMAN, D. S.; REEVES, P.; CHAPIN, M. A lexical approach to identifying dimensions of organizational culture. **Front. Psychol.** [S. l.], v. 9, p. 876, 2018.
- CHATMAN, J. A.; O’REILLY, C. A. Paradigm lost: reinvigorating the study of organizational culture. **Research in Organizational Behavior**, v. 36, p. 199–224, 2016. DOI: 10.1016/j.riob.2016.11.004.
- CHATMAN, J.; GINO, F. Don’t let the pandemic sink your company culture. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 17, 2020.
- CHOI, S. Workforce diversity and job satisfaction of the majority and the minority: Analyzing the asymmetrical effects of relational demography on whites and racial/ethnic minorities. **Review of Public Personnel Administration**, v. 37, n. 1, p. 84-107, 2017.

CIOLFI, L.; GRAY, B.; PINATTI DE CARVALHO, A. F. Making home work places. In: **Proceedings of 18th European Conference on Computer-Supported Cooperative Work**. European Society for Socially Embedded Technologies, 2020.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESPI-VALLBONA, M.; MASCARILLA-MIRO, O. Job satisfaction. The case of information technology (IT) professionals in Spain. **UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)**, [S. l.], n. 58, p. 36-51, 2018.

DÍAZ-SOLOAGA, P.; DÍAZ-SOLOAGA, A. Forced telecommuting during the COVID-19 lockdown: the impact on corporate culture in Spain and Kazakhstan. **Corporate communications: an international journal**, [S. l.], v. 28, n. 2, p. 193-212, 2022.

DOS SANTOS, A. M. B. T.; SANTA RITA, L. P.; LEVINO, N. A. Teletrabalho em tempos de pandemia de covid-19: uma revisão sistemática da literatura internacional. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 62-81, 2023.

FOINA, P. R.; EIRAS, V. L. de L. Os desafios motivacionais na gestão dos profissionais de TI: estudo de três empresas. **Universitas: Gestão e TI**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 98-104, 2016.

FORD, D.; STOREY, M.A.; ZIMMERMANN, T.; BIRD, C.; JAFFE, S.; MADDILA, C.; BUTLER, J. L.; HOUCK, B; NAGAPPAN, N. **A tale of two cities**: software developers working from home during the covid-19 pandemic. [S. l.]: arXiv, 2020.

FRANK, F. D.; FINNEGAN, R. P.; TAYLOR, C. R. The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. **Human Resource Planning**, [S. l.], v. 27, n. 3, p. 12-25, 2004.

GIBBS, M.; MENGEL, F.; SIEMROTH, C. Work from home and productivity: evidence from personnel and analytics data on information technology professionals. **Journal of Political Economy Microeconomics**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 7-41, 2023.

GUPTA, J.; MISRA, P.; DASH, I. Telecommuting During the Pandemic: A Bibliometric Study. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, [S. l.], v. 2, p. 1-20, 2023.

HARRISON, T.; BAZZY, J. D. Aligning organizational culture and strategic human resource management. **Journal of Management Development**, v. 36, n. 10, p. 1260-1269, 2017.

HENKE, J. B.; JONES, S. K.; O'NEILL, T. A. Skills and abilities to thrive in remote work: What have we learned. **Frontiers in Psychology**, [S. l.], v. 13, 2022.

HOFSTEDE, G. H.; HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. London: SAGE, 2001.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and organizations: Software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 2010.

HOMBURG, C.; PFLESSER, C. A multiple-layer model of market oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**, v. 37, n. 4, p. 449-462, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkr.37.4.449.18786>.

HOWARD-GRENVILLE, J. How to sustain your organization's culture when everyone is remote. **MIT Sloan Management Review**, [S. l.], v. 62, n. 1, p. 1-4, 2020.

HUMPHREYS, M.; BROWN, A. D. Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance. In: **The aesthetic turn in management**. Routledge, p. 279-305, 2002.

JAHANZEB, S.; DE CLERCQ, D.; FATIMA, T. Organizational injustice and knowledge hiding: the roles of organizational dis-identification and benevolence. **Management Decision**, [S. l.], v. 59, n. 2, p. 446-462, 2021.

JIANG, J. J.; HUANG, W. W.; KLEIN, G.; TSAI, J. C. A. The career satisfaction of IT professionals with mixed job demands. **IEEE Transactions on Engineering Management**, [S. l.], v. 67, n. 1, p. 30-41. 2018.

KABAT-FARR, D.; SETTLES, I. H.; CORTINA, L. M. Selective incivility: an insidious form of discrimination in organizations. **Equality, Diversity and Inclusion: An**

International Journal, v. 39, n. 3, p. 253-260, 2020.

KHAN, M. A. *et al.* The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. **Sage Open**, v. 10, n. 1, p. 2158244019898264, 2020.

KHAN, S. K.; MEMON, M. A.; RAMAYAH, T. Leadership and innovative culture influence on organisational citizenship behaviour and affective commitment: The mediating role of interactional justice. **International journal of business and society**, v. 19, n. 3, p. 725-747, 2018.

KMIECIAK, R. Co-worker support, voluntary turnover intention and knowledge withholding among IT specialists: the mediating role of affective organizational commitment. **Baltic Journal of Management**, v. 17, n. 3, p. 375-391, 2022.

KOTTER, J. P. **Corporate culture and performance**. New York: Simon and Schuster, 2008.

KREINER, G. E.; ASHFORTH, B. E. Evidence toward an expanded model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 1-27, 2004.

KUMAR, N.; ALOK, S.; BANERJEE, S. Personal attributes and job resources as determinants of amount of work done under work-from-home: empirical study of Indian white-collar employees. **International Journal of Manpower**, [S. l.], v. 44, n. 1, p. 113-132, 2022.

KUMARESAN, A. *et. al.* Prevalence of burnout syndrome among Work-From-Home IT professionals during the COVID-19 pandemic. **Work**, [S. l.], v. 71, n. 2, p. 379-384, 2022.

LEE, Y.; KRAMER, A. The role of purposeful diversity and inclusion strategy (PDIS) and cultural tightness/looseness in the relationship between national culture and organizational culture. **Human Resource Management Review**, v. 26, n. 3, p. 198-208, 2016.

LUKASIK-STACHOWIAK, K. Organizational culture in remote working conditions—home office. **Humanities and Social Sciences**, [S. l.], v. 29, n. 4, p. 31-43, 2022.

MAMATHA, S. V.; GEETANJALI, P. Founder leaders and organization culture: A comparative study on Indian and American founder leaders based on Schein’s model of organizational culture. **IIM Kozhikode Society & Management Review**, v. 9, n. 1, p. 23–33, 2020.

MASON, M. Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. **Forum: Qualitative Social Research**, v. 11, n. 3, 2010. DOI: <https://doi.org/10.17169/fqs-11.3.1428>.

MIKUŠOVÁ, M.; KLABUSAYOVÁ, N.; MEIER, V. Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic. **Evaluation and Program Planning**, v. 97, abr. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102246>. Acesso em: 25 jun. 2025.

MITCHELL, A. Collaboration technology affordances from virtual collaboration in the time of COVID-19 and post-pandemic strategies. **Information Technology & People**, [S. l.], v. 36, n. 5, p. 1982-2008, 2023.

MOQUIN, R.; RIEMENSCHNEIDER, C.; WAKEFIELD, R. Psychological contract and turnover intention in the information technology profession. **Information Systems Management**, v. 36, n. 2, p. 111-125, 2019.

MORENO JR., V. D. A.; CAVAZOTTE, F. D. S. C. N.; FARIAS, E. D. Carreira e relações de trabalho na prestação de serviços de tecnologia da informação: a visão dos profissionais de TI e seus gerentes. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, [S. l.], v. 6, p. 437-462. 2009.

MORENTE, F.; FERRÀS, X.; ZIZLAVSKY, O. Innovation cultural models: review and proposal for next steps. **Revista Universidad y Empresa**, [S. l.], v. 20, n. 34, p. 53-81, 2018.

NASCIMENTO, L. D. C. N.; SOUZA, T. V. D.; OLIVEIRA, I. C. D. S.; MORAES, J. R. M.

M. D.; AGUIAR, R. C. B. D.; SILVA, L. F. D. Saturação teórica em pesquisa qualitativa: relato de experiência na entrevista com escolares. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 71, p. 228-233, 2018.

NELSON, K.; MCCANN, J. E. Designing for knowledge worker retention and organization performance. **Journal of Management and Marketing Research**, [S. l.], 3, p. 1-18, 2010.

NIEDERMAN, F.; FERRATT, T. W.; TRAUTH, E. M. On the co-evolution of information technology and information systems personnel. ACM SIGMIS Database: **the DATABASE for Advances in Information Systems**, [S. l.], v. 47, n. 1, p. 29-50, 2016.

OHUNAKIN, F. ADENIJI; A. OGUNNAIKE, O. O.; IGBADUME, F.; AKINTAYO, D. I. The effects of diversity management and inclusion on organisational outcomes: A case of multinational corporation. **Business: Theory and Practice**, v. 20, n. 3, p. 93-102, 2019.

PANTOJA, M. J.; SANTOS, L. S. dos; MARCIANO, L. H. da S. Teletrabalho em tempos de pandemia: uma revisão sistemática da literatura internacional. **Competência, Porto Alegre**, v. 16, n. 1, 2023.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M. Abordagem cognitivo-reflexiva na pesquisa qualitativa: estratégia para a prática de entrevista semiestruturada. *Revista Pesquisa Qualitativa*, São Paulo, v. 13, n. 34, p. 314–334, maio–ago. 2025.

PIURCOSKY, F. P.; FROGERI, R. F.; PORTUGAL JUNIOR, P. D. S.; OLIVEIRA, D. M. Perfil e particularidades sobre a profissão e o profissional de tecnologia da informação no sul de Minas Gerais. **Revista de Sistemas e Computação-RSC**, [S. l.], v. 11, n. 1, 2021.

RAGHURAM, S. Remote Work Implications for Organisational Culture. KUMAR, P.; AGRAWAL, A.; BUDHWAR, P. (ed.) **Work from Home: multi-level perspectives on the new normal**. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2021. p. 147-163.

RAGHURAM, S.; HILL, N. S.; GIBBS, J. L.; MARUPING, L. M. Virtual work: Bridging research clusters. **Academy of Management Annals**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 308-341, 2019.

SAHNI, J. An assessment of employee perception regarding workplace Stress-causes and remedies: Evidence from Software Industry. **International Journal of Management, IT and Engineering**, v. 6, n. 7, p. 23-39, 2016.

SAPTA, I.; MUAFI, M.; SETINI, N. M. The role of technology, organizational culture, and job satisfaction in improving employee performance during the Covid-19 pandemic. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 495-505, 2021.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN P. **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

SPAGNOLI, P.; MANUTI, A.; BUONO, C.; GHISLIERI, C. The good, the bad and the blend: The strategic role of the “middle leadership” in work-family/life dynamics during remote working. **Behavioral sciences**, [S. l.], v. 11, n. 8, p. 112, 2021.

SPICER, A. Organizational culture and COVID-19. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 57, n. 8, p. 1737-1740. 2020.

STEIL, A. V.; BELLO, J. D. S. A.; CUFFA, D. D.; FREITAS, A. F. D. Job satisfaction and employee retention by public and private it organizations. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 15, p. 354-369, 2022.

TOKER, U.; GRAY, D. O. Innovation spaces: Workspace planning and innovation in US university research centers. **Research policy**, v. 37, n. 2, p. 309-329, 2008.

TORRES, R. B. D. A. **O Papel da cultura organizacional na gestão de situações de crise: o caso da pandemia Covid-19**. 2021. 90f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) – Universidade do Minho, 2021.

TURBAN, E.; VOLONINO, L. **Tecnologia da Informação para Gestão: em busca de um melhor desempenho estratégico e operacional**. São Paulo: Bookman Editora, 2013.

VASANTHAPRIYAN, S. *et al.* Knowledge synthesis in software industries: a survey in Sri

Lanka. **Knowledge management research & practice**, v. 15, n. 3, p. 413-430, 2017.

WANG, B.; LIU, Y.; QIAN, J.; PARKER, S.K. Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: a work design perspective. **Applied Psychology**, [S. l.], v. 70, n. 1, p. 16-59, 2021.

WARRICK, D. D. What leaders need to know about organization culture. **Business Horizons**, Kelley School of Business, Indiana University, v. 60, n. 3, p. 395–404, 2017. DOI: 10.1016/j.bushor.2017.01.011.

WEINERT, C.; MAIER, C.; LAUMER, S.; WEITZEL, T. Does teleworking negatively influence IT professionals? An empirical analysis of IT personnel's telework-enabled stress. In: ACM CONFERENCE ON COMPUTERS AND PEOPLE RESEARCH, 52., 2014, New York. **Proceedings** [...]. New York: CPR, 2014. p. 139-147.

WESTON, M. **How COVID-19 has impacted organizational culture**. [S. l.]: The Director, 2020. Disponível em: <https://www.thehrdirector.com/how-covid-19-has-impacted-organisational-culture/>. Acesso em: 8 mar. 2023.

WIESCHE, M.; JOSEPH, D.; THATCHER, J.; GU, B.; KRCMAR, H. IT Workforce *In*. BUSH, A; RAI, A. (ed.) **MIS Management Information Systems Quarterly**, [S. l.]: Quarterly research curations, 2019.

ZHAN, X.; WANG, F.; POPESCU, D. M. Qualitative Analysis of Teleworking Research—an International Overview. **Valahian Journal of Economic Studies**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 77-90, 2023.