

**Área Temática: Estudos Organizacionais**

**Título do Trabalho: ANALISANDO O TRABALHO HÍBRIDO NO CONTEXTO DE  
UMA CULTURA ORGANIZACIONAL INOVADORA**

## Resumo

A cultura organizacional é compreendida como um conjunto de hábitos, crenças e valores compartilhados pelas pessoas que compõem um grupo e pode favorecer resultados positivos através da adoção de inovações. O trabalho híbrido, modelo laboral que divide a execução da tarefa entre a unidade física da organização e o teletrabalho, se configura como uma tendência para muitas organizações, especialmente após a pandemia da Covid-19. Nesse contexto o presente trabalho buscou investigar a percepção e vivência do trabalho híbrido no contexto da cultura organizacional inovadora de uma empresa júnior do curso de Ciência da Computação, considerando que trabalhadores da tecnologia da informação correspondem ao principal grupo laboral que teve acesso fácil a esta modalidade de trabalho. A metodologia desenvolvida foi qualitativa, os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas, realizadas remotamente, com doze participantes de uma empresa júnior, as quais foram agendadas em dia e horário compatíveis com a disponibilidade dos indivíduos e encaminhado, via *email*, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Os resultados indicaram que o trabalho híbrido favorece o cenário de uma cultura inovadora na empresa júnior e observou-se que a redução do contato físico entre os membros não diminuiu a transferência de conhecimento e a partilha de ideias que conduzem à criação de novo valor. Também foi visto que sete determinantes de uma cultura organizacional inovadora são percebidos como presentes na empresa júnior e que o mais predominante foi 'relacionamento de confiança'.

**Palavras-chave:** Trabalho híbrido; cultura organizacional; cultura inovadora; empresa júnior.

## ABSTRACT

Organizational culture is understood as a set of habits, beliefs, and values shared by the people who make up a group and can favor positive results through the adoption of innovations. Hybrid work, a work model that divides the execution of tasks between the physical unit of the organization and telework, is a trend for many organizations, especially after the Covid-19 pandemic. In this context, this study investigated the perception and experience of hybrid work in the context of the innovative organizational culture of a junior company of the Computer Science course, Considering that information technology workers correspond to the main work group that had easy access to this work modality. The methodology developed was qualitative, the data were collected through semi-structured interviews, conducted remotely, with twelve participants from a junior company, which were scheduled on a day and time compatible with the availability of the individuals and sent, via email, the Free and Informed Consent Form. The results indicated that hybrid work favors the scenario of an innovative culture in the junior company and it was observed that the reduction of physical contact between members did not decrease the transfer of knowledge and the sharing of ideas that lead to the creation of new value. It was also seen that seven determinants of an innovative organizational culture are perceived as present in the junior company and that the most predominant was 'relationship of trust'.

**Keywords:** Hybrid work; organizational culture; innovative culture; junior company.

## 1 INTRODUÇÃO

A pandemia de Covid-19 levou ao aumento do número de organizações que adotaram o trabalho remoto para o desenvolvimento de suas atividades, resultando numa rápida mudança na forma como os funcionários em todo o mundo se dedicavam ao emprego (Henke *et al.*, 2022). Esta tendência indica que existe tanto o potencial como a procura para que o trabalho remoto continue numa escala maior do que antes prevista, na qual antevê que ele ocorra sob a forma de acordos híbridos (Mitchell; Brewer, 2021) ou totalmente remoto (Henke *et al.*, 2022). Assim, o teletrabalho desempenha um papel crítico no futuro do trabalho (Simeli *et al.*, 2023), caracterizado como 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) no qual constitui-se a partir da junção simultânea de três fatores: distância, tecnologia e organização (Nunes, 2018).

Neste mesmo sentido, o trabalho híbrido, constituído como um modelo laboral em que o indivíduo divide a execução de suas atividades entre a unidade física da organização e o teletrabalho, tem se tornado cada vez mais adotado entre as organizações (ACAS, 2022). Arranjos como este oferecem aos trabalhadores um maior nível de controle sobre a localização e horários de onde suas tarefas são realizadas, conduzindo a um potencial para melhorias na flexibilidade, autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Chafi *et al.*, 2021; Uru *et al.*, 2022).

O conjunto dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas (ONU) incluem compromissos com o trabalho digno (ODS8), a igualdade de gênero (ODS5) e a boa saúde e bem-estar (ODS3). Diante disso, conforme identificado por Moglia *et al.* (2021), os acordos de trabalho flexíveis como o teletrabalho e o trabalho híbrido, oferecem muitos pontos fortes e oportunidades para apoiar os ODS.

De acordo com Henke *et al.* (2022), a cultura organizacional é uma base importante para o trabalho remoto bem-sucedido. Dito isto, Schein (2009) destaca que a cultura organizacional é compreendida como um conjunto de hábitos, crenças e valores compartilhados pelas pessoas que compõem um grupo. Desta forma, pode ser impulsionadora ao favorecimento de resultados positivos para as organizações por meio da adoção de inovações. Assim, a cultura organizacional que incentiva a capacidade de inovação, tolerando riscos e apoiando o crescimento pessoal e o desenvolvimento pode ser nomeada como cultura de inovação (Martín-de Castro *et al.*, 2013).

A cultura inovadora é uma forma especial de regulação que torna a inovação um processo natural na organização. Assim, possui características próprias que incluem: a presença de líderes, gestores, equipes e indivíduos inovadores; condições organizacionais adequadas para a inovação e o estabelecimento de conexões múltiplas e fáceis para além da organização. (Da-vies; Buisine, 2018).

O Movimento Empresa Júnior teve seu início na França, no final da década de 1960, com o objetivo de favorecer aos estudantes a vivência em uma realidade empresarial antes mesmo da sua formação. No Brasil, de acordo com a Lei nº 13.267, empresas juniores são entidades administradas por alunos de graduação com o objetivo de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho (Moraes *et al.*, 2022).

A experiência com empreendedores juniores torna os futuros colaboradores mais capazes de aproveitar oportunidades e estabelecer uma atividade social ou comercial (Barba-Sanchez; Atienza-Sahuquillo, 2018). Assim, considerando que a

organização híbrida do trabalho significa também novas soluções tecnológicas e mudanças na filosofia de trabalho relacionada com a digitalização e automatização de processos (Gratton, 2021), observa-se a necessidade de estudar a realidade do trabalho híbrido na execução das atividades dos associados juniores e as particularidades inerentes à cultura organizacional inovadora neste contexto.

Outrossim, verifica-se a oportunidade de avançar no entendimento deste cenário principalmente no que tange às especificidades inerentes a alunos pertencentes ao curso de Ciência da Computação, tendo em vista que o trabalho da área de tecnologia da informação - TI é exclusivo comparado a outras profissões (Wiesche; Joseph; Thatcher; Krcmar, 2019) no qual esses profissionais demandam por ações de cunho inovador, abertos à mudanças e que os motivem para projetos desafiadores, oportunidades de compreender sobre diferentes áreas e a possibilidade de passar por novas experiências (Araújo; Furtado; Pinho, no prelo).

Ademais, os profissionais de TI correspondem ao principal grupo laboral que teve acesso fácil ao teletrabalho (Kumaresan *et al.*, 2022). Deste modo, observa-se a necessidade de melhores conclusões para o setor de TI devido ao comportamento exclusivo destes indivíduos perante as organizações (Buhari; Yong; Lee, 2020). À vista disso, este estudo tem como objetivo responder ao questionamento principal: Como o trabalho híbrido é percebido e vivenciado no contexto da cultura organizacional inovadora numa empresa júnior do curso de Ciência da Computação?

Assim, para responder à pergunta de pesquisa serão respondidos os objetivos específicos: (i) Identificar os elementos que caracterizam a cultura organizacional de uma empresa júnior no curso de Ciência da Computação; (ii) Analisar se os elementos da cultura organizacional configuram-na como inovadora a partir da classificação de Martins e Martins (2002) e (iii) Analisar se o trabalho híbrido está relacionado ao contexto de uma cultura organizacional inovadora.

Este estudo contribui no avanço do entendimento da cultura organizacional inovadora no contexto do trabalho híbrido. Desta forma, seus achados concorrem para que gestores e organizações possam ter importantes informações para o desenvolvimento de políticas e práticas que contribuam com a combinação ideal do trabalho híbrido de forma a sustentar sua cultura inovadora no ambiente virtual. Ademais, ao explorar a cultura organizacional inovadora em uma empresa júnior na qual seus participantes atuam em trabalho híbrido, esta pesquisa contribui para a respectiva literatura e oferece implicações gerenciais derivadas desta discussão.

Além desta introdução, o estudo prossegue dividido em: revisão de literatura sobre as temáticas abordadas, metodologia, análise e discussão dos resultados e conclusão.

## **2 TRABALHO HÍBRIDO**

Com a reabertura das economias após uma série de confinamentos induzidos pela pandemia, muitas organizações mantiveram o modelo de trabalho híbrido numa tentativa de reter talentos, garantir a satisfação dos funcionários e permanecer competitivas (Mitchell; Brewer, 2021). Para muitos trabalhadores esta tem sido uma experiência positiva no que diz respeito à melhoria percebida da eficiência do trabalho, do controle e do equilíbrio entre atividades pessoais e profissionais (Ipsen *et al.*, 2021).

O trabalho híbrido constitui-se como um modelo que combina o trabalho remoto a partir de casa e o trabalho presencial a partir do escritório (Benó, 2021), sendo um arranjo laboral que oferece aos trabalhadores um maior nível de gerenciamento sobre onde (localização) e quando (horário) as suas tarefas de trabalho são realizadas, conduzindo a um potencial para melhorias na flexibilidade, autonomia e equilíbrio

entre vida pessoal e profissional (Chafi *et al.*, 2021; Uru *et al.*, 2022).

Estudos recentes como os de Marzban *et al.* (2021) e Naor *et al.* (2021) apontam uma maior inclinação dos indivíduos para trabalhar a partir de casa com mais frequência após a pandemia, fazendo com que muitas organizações avancem em estratégias para apoiar o desenvolvimento do trabalho de forma híbrida. Entretanto, para além de ser considerado um regime de trabalho flexível com respostas positivas às organizações e trabalhador (Johannessen, 2018), alguns estudos indicam o impacto negativo dos novos modelos de local de trabalho nos colaboradores, através do aumento dos níveis de stress e ansiedade (Shaw *et al.*, 2020), gerando problemas mentais e físicos (Manroop; Petrovski, 2022; Oakman *et al.*, 2020).

No trabalho híbrido, as atividades tornam-se mais operacionais e transacionais, onde qual há um declínio da criação de novas ideias e os mecanismos para criar, partilhar e incorporar conhecimento foram corroídos por uma redução nas ligações estreitas em rede, nos laços fortes e na troca significativa de ideias e inspiração (Trevor; Holweg, 2022). Sokolic (2022) salienta que em situações em que os colaboradores estão menos conectados física e socialmente, existem preocupações com a transferência de conhecimento e a partilha de ideias que conduzem à criação de novo valor.

Assim, a organização híbrida do trabalho significa também novas soluções tecnológicas e uma nova filosofia de trabalho relacionada com a digitalização e automatização de processos ou pelo menos trabalho sem supervisão direta. Estas mudanças obrigam as organizações e os colaboradores a adquirirem novas competências profissionais e de gestão (Gratton, 2021) impulsionando a inovação. Trevor e Holweg (2022) destacam que no contexto do trabalho híbrido os gestores devem satisfazer as exigências imediatas dos colaboradores por maior flexibilidade sem sacrificar a construção da cultura e a inovação, que são os pilares da vantagem competitiva a longo prazo.

Embora os efeitos a longo prazo do trabalho híbrido ainda não sejam conhecidos, algumas empresas já perceberam uma queda nos projetos de inovação. Deste modo, observa-se a importância de equilibrar o tempo que os funcionários passam no trabalho presencial e virtual e também otimizar o horário de expediente para criar e reforçar laços sociais e envolver-se em colaborações criativas (Trevor; Holweg, 2022).

### **3 CULTURA ORGANIZACIONAL INOVADORA**

A cultura organizacional se evidencia nas características típicas da organização, refere-se, portanto, a um conjunto de pressupostos básicos, artefatos e crenças de valores compartilhados (Schein, 2009).

Os elementos da cultura podem ser vistos como determinantes à inovação, uma vez que possuem aspectos que podem servir para reforçá-la ou inibi-la (Gomes *et al.*, 2017). A inovação é compreendida sob diversos conceitos teóricos em vários campos do conhecimento científico e pode se referir às práticas de produção, modelos de comunicação, bem como à renovação de algo que apresenta significativa melhora, resultando na criação de valores à organização (OECD, 2005).

Solís e Mora-Esquivel (2019) caracterizam a cultura inovadora nas equipas como os valores, crenças e pressupostos que promovem a inovação e são compartilhados pelos membros de um grupo. Já Potye (2022) destaca que cultura inovadora trata-se do conjunto de práticas gerenciais específicas tais como valores e práticas de alta tendência à orientação para performance, orientação para futuro e baixa aversão à incerteza nos quais propiciam o desenvolvimento de práticas

inovadoras, bem como os estilos de liderança orientados para uma equipe participativa. Puryantini *et al.* (2018) ressaltam que as organizações que possuem tais valores e práticas organizacionais podem estimular ou inibir a inovação em outros âmbitos de corporação.

Martins e Martins (2002) destacam que ainda há desacordo entre os teóricos sobre os elementos que determinam a influência da cultura organizacional na inovação; portanto, o objetivo do seu estudo foi identificar, operacionalizar, medir e descrever os determinantes da cultura organizacional que podem influenciar a criatividade e a inovação. Para sintetizar os valores e normas culturais que influenciam a criatividade e a inovação, conforme encontrados na literatura, os autores criaram um modelo integrado e interativo baseado em Martins (1989) no qual se apoia no trabalho sobre cultura organizacional de Edgar Schein, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Determinantes da cultura organizacional que influenciam a criatividade e inovação.

Estratégia	Propósito	Relacionamento de confiança	Comportamento que incentiva a inovação	Ambiente de trabalho	Orientação para o cliente	Suporte da gestão
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientação de marketing focada no cliente</li> <li>- Integração de valores fundamentais</li> <li>- Reação a mudanças</li> <li>- Conhecimento de gestão com perspectiva de futuro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreensão da visão, missão, metas e objetivos</li> <li>- Envolvimento</li> <li>- Disponibilidade de padrões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiança</li> <li>- Apoio à mudança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geração de ideias</li> <li>- Assumir riscos</li> <li>- Tomar decisões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integração de metas e objetivos</li> <li>- Tratamento de conflitos</li> <li>- Equipes cooperativas</li> <li>- Participação</li> <li>- Controle do próprio trabalho</li> <li>- Desenvolvimento de melhores métodos de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidade no atendimento ao cliente</li> <li>- Melhoria do serviço</li> <li>- Entendimento das necessidades do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação aberta</li> <li>- Disponibilidade de equipamentos e recursos</li> <li>- Tolerância de erros</li> <li>- Adaptação de regras e regulamentos</li> </ul>

Fonte: Martins (2000) e Martins e Martins (2002).

O modelo de Martins e Martins (2002), que teve seu estudo conduzido em uma organização orientada para serviços, tem como determinantes: estratégia, propósito, relacionamento de confiança, comportamento que incentiva a inovação, ambiente de trabalho, orientação para o cliente e suporte da gestão.

#### 4 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como qualitativo, descritivo e exploratório (Martins; Théophilo, 2009) e utilizou a análise de conteúdo como método de análise dos dados (Bardin, 2016). Escolheu-se o estudo de caso qualitativo, tendo em vista que esse método é adequado nas situações em que a pesquisa propõe-se a relacionar vários aspectos de um mesmo fenômeno (Yin, 2005). Para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com doze participantes da empresa júnior pertencente ao curso de Ciência da Computação da Universidade Federal do Ceará.

Fundada em 1997, a empresa júnior aqui estudada tem a finalidade de desenvolver soluções inovadoras e personalizadas para organizações por meio do

desenvolvimento de sites institucionais, sistemas personalizados, assessorias e outros serviços, tendo como missão “Transformar, em código, grandes histórias”. Com um total de 20 associados, seus valores são: trabalho em equipe, disciplina, resiliência e transparência.

Para a seleção dos sujeitos respondentes das entrevistas semiestruturadas foi utilizada a amostra proposital, no qual foram escolhidos os participantes estudantes do curso de Ciência da Computação que estejam na empresa júnior por um período mínimo de seis meses. Este critério deu-se em função de uma característica própria existente na empresa júnior referente à rotatividade dos alunos participantes. O contato dos entrevistados foi disponibilizado através do presidente da empresa júnior e foram contatados participantes de maneira individual.

Agendou-se dia e horário compatíveis com a disponibilidade dos indivíduos e encaminhado, via *email*, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. As entrevistas ocorreram durante o mês de junho de 2024 de maneira remota através do *Google Meet*, tendo em vista a greve na universidade. Após autorização, as entrevistas foram gravadas em áudio, totalizando 04:32:52 horas de gravação e uma média de 22 minutos por entrevista.

O roteiro de entrevistas foi desenvolvido com base em perguntas que indagavam sobre a cultura organizacional inovadora, baseados no modelo conceitual de Martins e Martins (2002) e na concepção de trabalho híbrido de Beno (2021), Chafi *et al.* (2021) e Uru *et al.* (2022). Utilizou-se a abordagem metodológica Cognitivo-Reflexiva (ACR), desenvolvida por Pinho e Silva (2021). Esta abordagem baseia-se na captação das percepções e cognições do entrevistado de maneira espontânea, através de uma entrevista semiestruturada e interativa. O método ACR é composto por três etapas: introdutória, cognitiva e exploratória. Neste artigo serão utilizadas a fase introdutória e a fase cognitiva; onde, nesta última, serão aplicados o ciclo criativo e o ciclo guiado, respectivamente.

Na etapa chamada “fase introdutória”, foram realizadas perguntas sobre o contexto, as características pessoais e os dados organizacionais do participante. Já na etapa seguinte, intitulada de “fase cognitiva”, solicitou-se que o entrevistado escrevesse ideias e concepções, explorando sua expressão autônoma e criativa (ciclo criativo), nesta fase também foram empregues fichas nas quais constavam palavras-chave que exploravam concepções e ideias a respeito do fenômeno a ser investigado (ciclo guiado) (Pinho; Silva, 2021).

Os pesquisadores utilizaram-se da ferramenta *Google Drive* para disponibilizar aos entrevistados o acesso à apresentação de *slides* na qual viabilizou a interação do método ACR de maneira remota entre pesquisador e entrevistado. A amostra dos doze entrevistados foi suficiente para se verificar a saturação dos dados.

Todos os entrevistados são do sexo masculino, têm idade entre 19 e 26 anos e possuem entre 7 e 19 meses de tempo na empresa, ocupam seus atuais cargos num período entre 3 e 19 meses, nos quais as posições vão desde o diretor-presidente até cargos de gerência e assessoria.

Para a exploração do material, os pesquisadores efetuaram a codificação e categorização das informações coletadas nas entrevistas e tiveram o auxílio do *software* Atlas.TI na sua versão 24, onde um total de 76 códigos foram obtidos, sendo 11 códigos *a priori* nomeados de categorias de análise, os quais originaram-se da literatura embasadora da pesquisa, e 65 códigos *a posteriori* nomeados de unidades de registro, os quais originaram-se a partir das percepções dos entrevistados.

## 5 RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados das análises das entrevistas no que concerne ao fenômeno estudado. Assim, foram divididos em três subseções a saber: caracterização da cultura organizacional, a empresa júnior como organização de cultura inovadora e trabalho híbrido e inovação.

### 5.1 Caracterização da cultura organizacional

A cultura organizacional é compreendida como um conjunto de hábitos, crenças e valores compartilhados pelas pessoas que compõem um grupo e que podem ser vivenciados a partir de três níveis: artefatos, valores e pressupostos básicos (Schein, 2009). Deste modo, perguntou-se aos participantes se eles consideram que na empresa júnior há cultura. Como resposta obteve-se que todos os associados juniores estimam que na empresa júnior há cultura.

Considerando que aqui pretendeu-se compreender a percepção dos associados juniores de como a cultura organizacional é percebida e vivenciada na empresa, para esta categoria foram encontradas 34 concepções distintas nas quais surgiram a partir da aplicação da livre produção escrita referente ao ciclo criativo da fase cognitiva do método ACR de Pinho e Silva (2021).

Estas concepções são dispostas, a seguir, juntamente com a frequência de menções relatadas a partir das entrevistas: magnanimidade (6), amizade (4), transparência (4), companheirismo (3), proatividade (3), igualdade (2), liderança (2), coletividade (2), união (1), solidariedade (1), empatia (1), irmandade (1), familiaridade (1), comunidade (1), parceria (1), honestidade (1), sinceridade (1), habilidade (1), comprometimento (1), persistência (1), profissionalismo (1), adaptabilidade (1), competência (1), desenvolvimento de pessoas (1), vontade de crescer (1), garra (1), dedicação (1), colaboração (1), disciplina (1), coragem (1), inovação (1), jovialidade (1), valores (1) e trabalho (1).

Constatou-se que, a percepção da cultura organizacional da empresa júnior está relacionada, sobretudo, a elementos que envolvem o corpo social e a conexão entre seus membros. Assim, a *magnanimidade*, característica marcante mencionada pelos entrevistados, corresponde à generosidade, cooperação, capacidade de doar-se e fazer a diferença na trajetória do outro. Já o *companheirismo*, *união*, *amizade* e *empatia* dizem respeito à possibilidade de trabalhar com times. Por ser uma área que requer muito conhecimento técnico os participantes dependem uns dos outros e esse perfil fomenta o auxílio mútuo para os projetos seguirem em frente, tornando o ambiente leve, proporcionando que as dúvidas sejam sanadas e o trabalho torne-se mais produtivo, favorecendo também o aprendizado.

A *coletividade*, *solidariedade*, *irmandade*, *familiaridade*, *parceria* e *comunidade* também demonstram a percepção de uma cultura onde há auxílio mútuo e a compreensão de que, diante de algum problema e adversidade, o participante terá a ajuda e suporte necessários para prosseguir com seu trabalho. Quando relatam sobre *honestidade*, *sinceridade* e *transparência*, os entrevistados referem-se à cultura de ser correto e verdadeiro com o cliente, assim como com os pares e gestores, seja em relação aos projetos ou quanto à própria equipe e questões internas. Já a *liderança* diz respeito à cultura da empresa de impulsionar seus participantes à postura de líder, mesmo que estes não possuam um cargo de gestão.

*Persistência*, *proatividade*, *vontade de crescer*, *garra*, *dedicação*, *desenvolvimento de pessoas*, *disciplina*, *colaboração* e *coragem* são aspectos da cultura organizacional da empresa júnior que dizem respeito, segundo a concepção dos entrevistados, ao *comprometimento* com a organização e com o trabalho,



almejando alcançar novos horizontes, antecipando-se na concepção de novas ideias, com coragem para encarar os desafios que surgem e colaborando na busca de novos aprendizados, tendo em vista que estão num ambiente que favorece o desenvolvimento de seus associados, sobretudo de suas *habilidades* técnicas. Já a *jovialidade*, inerente aos alunos do curso de graduação, emerge por possuírem os mesmos interesses e consumirem as mesmas coisas, favorecendo uma cultura jovem dentro da empresa.

*Igualdade, adaptabilidade, competência e profissionalismo* surgem na fala dos entrevistados demonstrando a assimilação de uma cultura organizacional na qual todos são tratados e ouvidos igualmente, sem distinção de cargo ou posição, na qual podem expor suas ideias, apresentando soluções, demonstrando suas competências e profissionalismo baseados nos *valores* da empresa, favorecendo a possibilidade de adaptar-se a diferentes cenários. Já a percepção de *inovação* emerge como um aspecto inerente a uma empresa de tecnologia no curso de Ciência da Computação, na qual requer que os participantes estejam em constante aprendizado de novas tecnologias e novas formas de fazer as coisas.

Observou-se que a percepção de cultura organizacional dos entrevistados não está vinculada a artefatos, e sim aos valores e aos pressupostos básicos, no qual se encontram as crenças inconscientes, suposições invisíveis, implícitas e dadas como adquiridas pelo grupo (Schein, 2009). Outrossim, verificou-se que dentre todas as concepções que caracterizam a cultura organizacional da empresa júnior, 11 retratam que esta possui uma forte cultura de conexão entre seus membros, pautada pela magnanimidade. Assim, é marcada por um nível enraizado de companheirismo e parceria, na qual tais valores tornaram-se naturais e inconscientes para os indivíduos, constituindo o grau mais profundo, íntimo e oculto, onde se encontra a essência da cultura, segundo Schein (2009). Consequente, observou-se que estes aspectos concorrem para um ciclo virtuoso de cooperação mútua e envolvimento com a atividade.

## **5.2 A empresa júnior como organização de cultura inovadora**

Gomes *et al.*, 2017 destacam que os elementos da cultura podem ser vistos como determinantes à inovação, estimulando-a ou inibindo-a Puryantini *et al.* (2018), tendo em vista que possuem aspectos que podem servir para reforçá-la ou dificultá-la. Assim, esta subseção apreende o entendimento dos associados juniores sobre os elementos de cultura inovadora percebidos e vivenciados na empresa júnior, conforme a classificação de Martins e Martins (2002).

Utilizando-se o ciclo guiado da fase cognitiva do método ACR de Pinho e Silva (2021), observou-se que, a partir da percepção dos entrevistados, todos os sete elementos determinantes de uma cultura organizacional inovadora, segundo a classificação de Martins e Martins (2002), foram identificados, quais são: estratégia, propósito, relacionamento de confiança, comportamento que incentiva a inovação, ambiente de trabalho, orientação para o cliente e suporte da gestão. Entretanto, o elemento *relacionamento de confiança* (12) revelou-se predominante, seguido de um novo determinante que emergiu chamado aqui de *foco no indivíduo* (9), *comportamento que incentiva a inovação* (8), *propósito* (6), *ambiente de trabalho* (4), *estratégia* (2) e *orientação para o cliente* (2) e *suporte da gestão* (2).

A partir dos elementos que emergiram das entrevistas, verificou-se que a empresa júnior possui as sete determinantes para uma cultura organizacional inovadora preconizada por Martins e Martins (2002), mas não todas as características de cada determinante, o que já era esperado, tendo em vista que cada organização

tem suas particularidades, principalmente no que tange à inovação no contexto de uma empresa júnior. Entretanto, novos aspectos emergiram relativos ao foco no indivíduo, como os fatores: desenvolvimento profissional e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional de seus participantes.

### **Relacionamento de confiança**

Conforme Martins e Martins (2002), o relacionamento de confiança em uma organização fortalece-se quando gestores e funcionários agem abertamente uns com os outros, proporcionando um ambiente emocionalmente seguro, no qual contribui para um clima criativo e inovador. Portanto, o fator relacionamento de confiança revelou-se na percepção dos entrevistados como uma *confiança* que o profissional tem em trabalhar com os demais integrantes da empresa, com a certeza de que o trabalho será entregue e o associado irá cumprir o que prometeu tanto para seus pares como para os clientes.

Também foi revelado que esta relação de confiança é fomentada pelo fato de todos estarem no mesmo curso da graduação e de desejarem fazer a melhor entrega possível, pois sabem que o trabalho de um impacta no desenvolvimento da atividade dos demais. Já o *apoio à mudança* surgiu a partir da percepção dos associados de que na empresa busca-se sempre o novo e que não se tem medo de tentar algo diferente.

É importante destacar que esta relação de confiança, determinante de uma cultura organizacional inovadora confirmam Gomes *et al.* (2017) e Puryantini *et al.* (2018), no qual apontam que elementos da cultura podem reforçar a inovação. Assim, a forte cultura de conexão entre seus membros revelada na seção anterior proporciona um ambiente de segurança e reciprocidade que fomentam, suportam e validam as mudanças inerentes à inovação.

### **Foco no indivíduo**

O foco no profissional emergiu quando os entrevistados evidenciaram que a empresa júnior inova no *desenvolvimento profissional* de seus associados, aprimorando suas *softskills* e proporcionando a capacidade de entendimento do mercado, já que na universidade o cerne do desenvolvimento são as *hardskills*. Dito isto, Martín-de Castro *et al.* (2013) salientam que a cultura organizacional que apoia o crescimento pessoal e o desenvolvimento dos indivíduos é caracterizada como uma cultura de inovação. Outra característica do fator foco no indivíduo diz respeito a inovar favorecendo o *equilíbrio entre a vida pessoal e profissional* dos entrevistados, no qual a empresa júnior consegue ter seus membros engajados, mas atenta para que tenham seu tempo livre para estudar e fazer as atividades universitárias, corroborando com (Chafi *et al.*, 2021; Uru *et al.*, 2022).

Deste modo, tendo em conta que o objeto deste estudo trata-se de uma empresa júnior, na qual, segundo Moraes *et al.* (2022) objetiva realizar projetos e serviços que concorram para a formação de profissionais, promovendo novas competências além daquelas adquiridas na universidade, é compreensível que o fator “foco no indivíduo” tenha emergido, tendo em vista que para os entrevistados o trabalho na empresa júnior configura-se como sua primeira experiência no mercado de trabalho. Assim, para estes indivíduos, a empresa júnior possui a marcante característica de uma cultura inovadora na qual desenvolve-os profissionalmente.

Sobre a característica relacionada ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; os resultados do estudo de Araújo, Furtado e Pinho (no prelo), no qual analisou o perfil proteano de trabalhadores da tecnologia da informação, revelaram

que os profissionais de TI valorizam este equilíbrio entre interesses pessoais e profissionais, corroborando com a pesquisa de Ferreira, Pedroza e Calheiros (2021), no qual destacam que este *balance* trata-se de uma particularidade valorizada pelos profissionais desta área. Assim, este estudo realizado com os associados juniores aponta esta tendência, mesmo que estes indivíduos estejam em formação na área e início de atuação no mercado de trabalho.

### **Comportamento que incentiva a inovação**

O fator comportamento que incentiva a inovação surgiu na percepção dos entrevistados, sobretudo, pelo fato da empresa pertencer à área de TI e os participantes estarem sempre estudando, se adaptando a novas tecnologias, de modo a compreender e atender às tendências do mercado, *gerando ideias* e procurando soluções diferentes para os projetos que são demandados.

Outrossim, observou-se o entendimento de que os membros da empresa júnior não têm medo de *assumir riscos*, criando uma atmosfera de confiança e inovação. Dito isto, as características que afloraram corroboram com a concepção de Martins e Martins (2002) de que uma cultura inovadora tem como característica a disposição para assumir riscos, valorização de ideias e de novas formas de solucionar os problemas.

### **Propósito**

Os aspectos relativos ao propósito emergiram nas entrevistas relacionados ao *envolvimento* dos associados juniores com a empresa em melhorar os processos, mesmo que os participantes não recebam salário, conforme relata P8: “Propósito, porque na empresa júnior está lá sem receber nada. Realmente tem que ter algum propósito para estar lá”. Também observou-se que o propósito emerge como um fator de crescimento pessoal para os entrevistados, pois consideram que estão em um momento transitório da vida universitária e que na empresa estão adquirindo conhecimento e sairão desta experiência capacitados e confiantes para o mercado de trabalho.

Para Martins e Martins (2002) o propósito como determinante de uma cultura inovadora diz respeito à compreensão da visão, missão, metas e objetivos; assim como ao estabelecimento de objetivos diretos e envolvimento com o trabalho. Deste modo, observou-se que a percepção de propósito dos entrevistados vai além da literatura embasadora deste estudo, tendo em vista que seus entendimentos além de estarem alinhados com a missão e visão da empresa, são relativos ao crescimento pessoal e profissional.

### **Ambiente de trabalho**

O ambiente de trabalho revelou-se como um local de *equipes cooperativas*, propício ao contato, conversa e aprendizado, onde as pessoas sentem-se à vontade para tirar dúvidas, aprender novas coisas e descontraírem-se, confirmando que estes elementos observados correspondem a um fator determinante de uma cultura organizacional inovadora destacado por Martins e Martins (2002).

Já a característica de *controle do próprio trabalho* surgiu a partir da compreensão que os entrevistados têm sobre a possibilidade de testar coisas novas, favorecendo essa liberdade para que o indivíduo possa sair da sua zona de conforto. Dito isto, observou-se que o determinante ambiente de trabalho reforça a característica de uma cultura organizacional que estimula a inovação revelada na seção de caracterização da cultura organizacional da empresa júnior, onde constatou-

se que a cultura aqui analisada é marcada por um nível enraizado de companheirismo, parceria e liberdade inconscientes, constituídas, segundo Schein (2009), um grau mais profundo, íntimo e oculto, onde se encontra a essência da cultura.

### **Estratégia**

O fator estratégia surgiu, segundo o entendimento dos entrevistados, referente à cultura de melhoria estratégica dos processos e serviços e reação às mudanças de modo a modificá-la com o intuito de sempre atender aos clientes. Portanto, constatou-se que o entendimento dos associados juniores concorre com alguns dos determinantes de Martins e Martins (2002), no qual diz respeito à *reação a mudanças* e o *conhecimento da gestão com perspectiva de futuro* de maneira a promover a inovação (Martins; Martins, 2002).

### **Orientação para o cliente**

O fator orientação para o cliente emergiu como importante determinante no que diz respeito ao *entendimento das necessidades do cliente*, com foco na entrega do melhor produto e, assim, obter sua confiança e fidelidade, de forma que fiquem satisfeitos com o resultado e também indiquem a empresa para outros parceiros.

Já a característica *melhoria do serviço* apresenta a busca constante por soluções para os clientes, deixando os projetos mais adaptáveis às necessidades do mercado e que atendam aos problemas demandados. Assim, estes aspectos confirmam que, segundo Martins e Martins (2002), o fator orientação para o cliente reporta à atenção para as necessidades dos clientes internos e externos em diversos níveis e a aprimoramentos constantes, promovendo o processo criativo e inovador no qual se caracteriza como essencial para a capacidade da empresa de oferecer produtos ou serviços (Hellriegel *et al.*, 2001).

### **Suporte da gestão**

Para os entrevistados o fator suporte da gestão surge relacionado à postura dos gestores de oferecerem *disponibilidade de equipamentos e recursos* de modo a possibilitar que os associados juniores participem de eventos que envolvam a empresa e a tarefa diretamente, bem como no suporte ao trabalho individual de cada membro. Também verificou-se que este suporte está fortemente associado à disponibilidade de acesso às novas tecnologias, fator esse que está claramente relacionado na concepção dos entrevistados como inerente à cultura de inovação da empresa.

Martins e Martins (2002) destacam que esta *comunicação aberta* caracteriza-se como um determinante de uma cultura organizacional inovadora, tendo em vista que gestores e liderados interagem de modo a sanar possíveis problemas ou dúvidas e lidam com este cenário de forma natural e intrínseca à rotina. Martins e Martins (2002) também destacam que a disponibilidade de equipamentos e recursos é importante elemento para uma cultura inovadora que oferece suporte aos seus participantes, visto na empresa aqui analisada quando da disponibilidade que ela dispõe de realizar consertos dos equipamentos de seus membros.

## **5.3 Trabalho híbrido e inovação.**

Ipsen *et al.* (2021) destacam que o trabalho híbrido tem sido uma experiência positiva para os profissionais, no qual significa a adoção de novas soluções tecnológicas e uma nova filosofia de trabalho relacionada com a digitalização e automatização de processos ou, pelo menos, trabalho sem supervisão direta, nas

quais obrigam as organizações e os colaboradores a adquirirem novas competências profissionais e de gestão (Gratton, 2021).

Os entrevistados foram questionados se consideravam que o trabalho híbrido favorecia os elementos da cultura inovadora identificados por eles através da etapa cognitiva do método ACR de Pinho e Silva (2021). Deste modo, os entrevistados mencionaram considerar que o trabalho híbrido na empresa júnior favorece os elementos determinantes da cultura inovadora de Martins e Martins (2002).

Observou-se que a percepção dos entrevistados sobre o trabalho híbrido no contexto da cultura inovadora está relacionada a 6 fatores, quais são: *comunicação, contato com gestores e pares, flexibilidade, capacitação, organização do trabalho e fuge do modelo tradicional do trabalho*.

Assim, segundo os entrevistados, o trabalho híbrido favorece a cultura organizacional inovadora quando há *comunicação* na empresa e são realizadas reuniões *online* para alinhamentos e planejamentos de projetos. A inovação também é fomentada quando a construção e manutenção de relacionamentos ocorre a partir do *contato com os gestores e pares*, principalmente quando a interação é presencial, assim pode-se tirar dúvidas e alimentar o convívio com as equipes. Também foi relatado que as reuniões presenciais quinzenais favorecem a relação com membros de outras equipes. Portanto, percebeu-se que a transferência de conhecimento e a partilha de ideias que conduzem à criação de novo valor destacadas por Sokolic (2022) são favorecidas no contato presencial entre associados da empresa júnior.

Ademais, o trabalho híbrido contribui para uma cultura inovadora por favorecer a *flexibilidade*. Infere-se que este aspecto contribui para o controle do próprio trabalho, geração de ideias e tomada de decisões presentes nas determinantes de cultura inovadora de Martins e Martins (2002). Trevor e Holweg (2022) salientam que no trabalho híbrido as lideranças devem satisfazer as exigências imediatas dos colaboradores por maior flexibilidade; entretanto, sem sacrificar a construção da cultura e da inovação.

O trabalho híbrido também favorece a inovação quando incentiva que os associados juniores tenham mais tempo para *capacitação e organização do trabalho*. Trevor e Holweg (2022) sinalizam sobre a importância de equilibrar o tempo que os funcionários passam no trabalho presencial e virtual, otimizando seu horário de expediente. Também foi relatado que, por *fugir do modelo de trabalho tradicional*, o trabalho híbrido favorece a inovação. Deduz-se que este entendimento é apoiado pelas aplicações digitais caracterizadas pela modalidade híbrida do trabalho, concorrendo para um ambiente determinado pela rápida aceitação de novas tecnologias que concorrem para a inovação (Chamakiotis *et al.*, 2021).

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O futuro do trabalho prevê que o trabalho híbrido se tornará tão difundido quanto a alternativa tradicional de trabalhar nas instalações do empregador. Assim, faz-se necessário compreender mais sobre esta modalidade laboral, assim como a percepção dos trabalhadores a respeito da cultura organizacional inovadora neste cenário. O objetivo deste estudo foi identificar como o trabalho híbrido é percebido e vivenciado no contexto da cultura organizacional inovadora em uma empresa júnior do curso de Ciência da Computação.

Verificou-se que o entendimento da cultura da empresa júnior é congruente aos valores e pressupostos básicos, no qual se encontram as crenças inconscientes, suposições invisíveis, implícitas e dadas como adquiridas pelo grupo, principalmente no que diz respeito ao corpo social e conexão entre seus membros. Esta cultura é

marcada por um padrão consolidado de companheirismo e parceria orientados pela magnanimidade, na qual tais valores tornaram-se naturais e espontâneos para os indivíduos, constituindo o grau mais profundo, íntimo e oculto, onde se encontra a essência da cultura. Assim, tendo em conta que o objeto deste estudo trata-se de uma empresa júnior, observa-se que a atmosfera de camaradagem, característica do convívio universitário, é transferida para a empresa, fomentando a percepção e manutenção de uma cultura organizacional cooperativa.

Também, observou-se que todos os sete determinantes de uma cultura organizacional inovadora são percebidos como presentes na empresa júnior. No entanto, o determinante 'relacionamento de confiança' revelou-se predominante, confirmando estudos anteriores nos quais apontam que elementos da cultura podem reforçar ou inibir a inovação. Neste estudo a forte cultura de conexão entre os membros reforçou a característica de cultura inovadora baseada no relacionamento de confiança.

Faz-se relevante mencionar que o 'comportamento que incentiva a inovação', baseado na geração de ideias e possibilidade de assumir riscos, emergiu como importante determinante para a cultura inovadora da empresa júnior. Isto se dá, sobretudo, devido ser uma empresa da área de tecnologia pertencente ao curso de Ciência da Computação, na qual necessita constantemente de novas soluções, métodos e recursos para acompanhar a demanda dos clientes e as tendências do mercado em constante atualização.

Ademais, o foco no indivíduo surgiu como um novo determinante, não identificado anteriormente na pesquisa de Martins e Martins (2002) realizada também na área de serviços. O desenvolvimento profissional e o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho afloraram como características de uma determinante pertencente à cultura inovadora na qual impulsiona-os profissionalmente e favorece o *balance* pessoal e profissional valorizados pelos trabalhadores de TI apontados em estudos anteriores, revelando este perfil mesmo para profissionais que ainda estão em formação acadêmica e início de carreira.

Outrossim, constatou-se, na compreensão dos entrevistados, que o trabalho híbrido favorece o cenário de uma cultura inovadora na empresa júnior. Também observou-se que a redução do contato físico entre os membros não diminuiu a transferência de conhecimento e a partilha de ideias que conduzem à criação de novo valor. Assim, o período em que os associados juniores passam juntos na empresa supre o reforço dos laços sociais e envolvimento que fomentam colaborações criativas. Por conseguinte, a percepção dos entrevistados sobre trabalho híbrido e cultura inovadora está relacionada a 6 fatores, quais são: comunicação, contato com gestores e pares, flexibilidade, capacitação, organização do trabalho e aspectos que fogem do modelo tradicional do trabalho.

Aporta-se, por conseguinte, à conclusão de que a cultura organizacional inovadora na empresa júnior aqui analisada é percebida e vivenciada como uma cultura de intensa conexão entre seus membros ancorada por uma relação de confiança mútua, apoio à mudança, possibilidade de assumir riscos e geração de ideias, envolvimento com a equipe e com o trabalho, oportunidade de ter controle do próprio trabalho, entendimento das necessidades do cliente para melhoria contínua do serviço, reação positiva a mudanças, conhecimento da gestão com perspectiva do futuro, disponibilidade de equipamentos e recursos, comunicação aberta, e cultura de desenvolvimento profissional na qual valoriza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional de seus associados juniores. Além disso, no entendimento dos participantes, a modalidade de trabalho híbrido favorece o florescimento desta cultura

inovativa.

Como contribuições, pode-se destacar que o estudo ampliou as discussões sobre o trabalho híbrido no contexto da cultura organizacional inovadora na realidade de uma empresa júnior, oferecendo uma base empírica e teórica para futuras pesquisas no campo da gestão de recursos humanos e inovação organizacional.

Apesar de preencher uma importante lacuna de estudos empíricos qualitativos nacionais sobre cultura inovadora, trabalho híbrido e empresa júnior, foram identificadas algumas limitações como a greve nas universidades federais durante o período de coleta, na qual impossibilitou que as entrevistas fossem realizadas presencialmente. Além disso, a reduzida quantidade de literatura que abrange a temática de cultura em empresas juniores e inovação também pode ser considerada fator limitante.

Sugere-se que futuros estudos utilizem outras estratégias de pesquisa de natureza qualitativa como observação participante e grupo focal, assim como seja analisado o contexto da cultura inovadora nos cenários integralmente remoto e totalmente presencial, possibilitando o paralelo entre as duas realidades e os resultados aqui apresentados diante do contexto híbrido de labor. Outrossim, aspectos relativos à rotatividade foram citados pelos entrevistados como impeditivos de uma maior percepção e manutenção da cultura organizacional da empresa júnior. Desta forma, sugere-se que mais estudos aprofundem esta questão, como também investigações relativas à intenção de rotatividade de associados juniores e a cultura organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ACAS. **Working from Home and Hybrid Working**. London: Advisory, Conciliation and Arbitration Service, 2022.
- ARAÚJO, R. A.; FURTADO, V. A.; PINHO, A. P. M. “I’m a Chameleon”: The Protean Career Raveled, v. 26, n. 2. No prelo.
- BARBA-SANCHEZ, V.; ATIENZA-SAHUQUILLO, C. Educação empreendedora através das empresas juniores. **Journal of Management and Business Education**, v. 1, n. 2, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Ed. 70, 2016.
- BENO, M. On-site and hybrid workplace culture of positivity and effectiveness: Case study from Austria. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, v. 10, n. 5, p. 331, 2021.
- BRASIL JÚNIOR. **Relatório Nacional Censo e Identidade 2018**. São Paulo: Associação Brasileira de Empresas Juniores, 2018. Disponível em: [https://static.brasiljunior.org.br/static-files/%5BBRASIL\\_JÚNIOR%5D\\_Censo\\_e\\_Identidade\\_2018.pdf](https://static.brasiljunior.org.br/static-files/%5BBRASIL_JÚNIOR%5D_Censo_e_Identidade_2018.pdf). Acesso em: 24 jun. 2024.
- BUHARI, M. M.; YONG, C. C.; LEE, S. T. I am more committed to my profession than to my organization: professional commitment ad perceived organizational support in turnover. **International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals**, v. 11, n. 3, p.37-58, 2020.
- CHAFI, M.B.; HULTBERG, A.; YAMS, N.B. Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. **Sustainability**, v. 14, n. 11, p. 294, 2021.
- CHAMAKIOTIS, P., PANTELI, N., DAVISON, R. M. Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. **International Journal of Information Management**, v. 60, 2021.

FERREIRA, C.; PEDROSA, I.; CALHEIROS, A. Rotatividade nas empresas tecnológicas em Portugal: estado da arte. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. E42, p. 222-237, 2021.

GOMES, G.; TORRENS, E. W.; SCHONS, M.; SORGETZ, B. Cultura organizacional e inovação: uma perspectiva a partir do modelo de Schein. **Revista de Administração da Unimep**, v. 15, n. 1, p. 51-72, 2017.

GRATTON, L. How to do hybrid right. **Harvard Business Review**, v. 99, n. 3, p. 65-74, 2021.

GROSS, D. P. Opening the workplace after COVID-19: what lessons can be learned from return-to-work research?. **Journal of Occupational Rehabilitation**, v. 30, n. 3, p. 299-302, 2020.

HELLRIEGEL, D.; SLOCUM, J. W.; WOODMAN, R. W. **Organizational behavior**. 9. ed. New York: South-Western College, 2001.

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**, v. 13, 2022.

IPSEN, C., VAN VELDHOVEN, M., KIRCHNER, K., & HANSEN, J. P. Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. **International journal of environmental research and public health**, v. 18, n. 4, 2021.

JOHANNESSEN, J. A. **The workplace of the future: The fourth industrial revolution, the precariat and the death of hierarchies**. New York: CRC Press, 2018.

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.

MANROOP, L.; PETROVSKI, D. Exploring layers of context-related work-from-home demands during COVID-19. **Personnel Review**, v. 52, n. 6, p. 1708-1727, 2022.

MARTÍN-DE CASTRO, G.; DELGADO-VERDE, M.; NAVAS-LÓPEZ, J.E.; CRUZGONZÁLEZ, J. The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 80, n. 2, p. 351-363, 2013.

MARTINS, E. **Die invloed van organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie in'n universiteitsbiblioteek**. 2000 – Tese – UNISA, Pretoria, 2000.

MARTINS, E.; MARTINS, N. An organizational culture model to promote creativity and innovation. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 28, n. 4, p. 58-65, 2002.

MARTINS, G. A., THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009. v. 2.

MARTINS, N. **Organisasiekultuur in 'n finansiële instelling/Organisational culture in a financial institution**. 1989. Tese – Pretoria: University of Pretoria, Pretoria, 1989.

MARZBAN, S., DURAKOVIC, I., CANDIDO, C., MACKEY, M. Learning to work from home: experience of Australian workers and organizational representatives during the first Covid-19 lockdowns. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 23, n. 3, p. 203-222, 2021.

MITCHELL, A.; BREWER, P. E. Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds. **Organizational Dynamics**, v. 51, n. 3, 2021.

MOGLIA, M.; HOPKINS, J.; BARDOEI, A. Telework, Hybrid Work and the United Nation's Sustainable Development Goals: Towards Policy Coherence. **Sustainability**, v. 13, n. 16, p. 9222, 2021.

MORAES, G. H. S. M. D., IIZUKA, E. S., ROCHA, A. K. L. D., Diaféria, A. M. Junior



enterprise and entrepreneurial behavior in Brazil. **Innovation & Management Review**, v. 19, n. 2, p. 156-172, 2022.

NAOR, M., PINTO, G. D., HAKAKIAN, A. I., JACOBS, A. The impact of COVID-19 on office space utilization and real-estate: a case study about teleworking in Israel as new normal. **Journal of Facilities Management**, v. 20, n. 1, p. 32-58, 2022.

OAKMAN, J., KINSMAN, N., STUCKEY, R., GRAHAM, M., WEALE, V. A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health?. **BMC public health**, v. 20, p. 1-13, 2020.

OECD. **Oslo Manual**: Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 3. ed. Paris: European Commission, 2005.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M. Abordagem cognitivo-reflexiva em administração: uma proposta metodológica. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 7., 2021, Maringá **Anais [...]**, Maringá: EnQPQ, 2021.

POTYE, L.; MOSCON, D. C. B. A influência da cultura organizacional e do estilo de liderança no desenvolvimento de práticas gerenciais que favorecem a inovação. **Gestão & Planejamento**, v. 23, p. 296-314, 2022.

Puryantini, N., Rofikotul, A., Tjahjadi, B., et al. The association of knowledge management, organization culture, and innovation with organizational performance: A case at study institute research xyz. **Jurnal Akuntansi dan Keuan-gan**, v. 20, n. 1, p. 39–52, 2018.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SHAW, W. S., MAIN, C. J., FINDLEY, P. A., COLLIE, A., KRISTMAN, V. L., SILVA, F. R. M. da. As relações entre cultura e desenvolvimento e a economia criativa: reflexões sobre a realidade brasileira. **NAU Social**, [S. l.], v. 3, n. 4, p. 111–121, 2012. DOI: 10.9771/ns.v3i4.31173.

SIMELI, I.; TSEKOUROPOULOS, G.; VASILEIOU, A.; HOXHA, G. Benefits and Challenges of Teleworking for a Sustainable Future: Knowledge Gained through Experience in the Era of COVID-19. **Sustainability**, v. 15, n. 15, p. 11794, 2023.

SOKOLIC, D. **Remote work and hybrid work organizations. Economic and social development: Book of proceedings**, p. 202-213, 2022.

SOLÍS, M.; MORA-ESQUIVEL, R. Development and validation of a measurement scale of the innovative culture in work teams. **International Journal of Innovation Science**, v. 11, n. 2, p. 299-322, 2019.

TREVOR, J.; HOLWEG, M. Managing the new tensions of hybrid work. **MIT Sloan Management Review**, v. 64, n. 2, 2022

URU, F.O.; GOZUKARA, E.; TEZCAN, L. The Moderating Roles of Remote, Hybrid, and Onsite Working on the Relationship between Work Engagement and Organizational Identification during the COVID-19 Pandemic. **Sustainability**, v. 14, n. 24, p. 16828, 2022.

WIESCHE, M.; JOSEPH, D.; THATCHER, J.; GU, B.; KRCCMAR, H. IT Workforce In. Bush, A; Rai, A. **MIS Management Information Systems Quarterly**, [S. l.]: Quarterly research curations, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.