



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E
GESTÃO EM SAÚDE**

Bruna Aparecida Savian

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO TRABALHO HÍBRIDO: O papel das lideranças e
recursos humanos na implementação de modelos híbridos**

Porto Alegre

2026

Bruna Aparecida Savian

A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO TRABALHO HÍBRIDO: O papel das lideranças e recursos humanos na implementação de modelos híbridos

Dissertação no Programa de Mestrado Acadêmico em Tecnologias da Informação e Gestão em Saúde da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre.

Orientador: Prof. Dr. Otávio Neves da Silva Bittencourt

Porto Alegre

2026

Catálogo na Publicação

Savian, Bruna Aparecida

A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO TRABALHO HÍBRIDO : O papel das lideranças e recursos humanos na implementação de modelos híbridos / Bruna Aparecida Savian. -- 2026.
113 p. : graf., tab. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) -- Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre, Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Gestão em Saúde, 2026.

Orientador(a): Otávio Neves da Silva Bittencourt.

1. Trabalho Híbrido. 2. Teoria Institucional. 3. Liderança. 4. Práticas de Recursos Humanos. I. Título.

Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da UFCSPA com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Bruna Aparecida Savian

A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO TRABALHO HÍBRIDO: O papel das lideranças e recursos humanos na implementação de modelos híbridos

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Gestão em Saúde da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Tecnologia da Informação e Gestão em Saúde

Orientador: Prof. Dr. Otávio Neves da Silva Bittencourt

Aprovada em: _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Wilson Aparecido Costa de Amorim
Universidade Federal de São Paulo

Prof. Dr. Raquel Janissek Muniz
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Mariana de Freitas Dewes
Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me concedido saúde, força e aprendizados ao longo de todo o percurso do mestrado.

Agradeço ao meu orientador pelas orientações, contribuições e ensinamentos ao longo do desenvolvimento desta dissertação, sendo fundamentais para minha formação.

À instituição e ao programa de pós-graduação, pela oportunidade de formação acadêmica e pelo suporte necessário para o desenvolvimento pessoal e deste estudo.

À minha família, agradeço pelo apoio, pela compreensão e pela paciência durante este período, mesmo quando minha presença precisou ser reduzida.

Ao meu companheiro, agradeço pela parceria e pelo incentivo ao longo dessa caminhada.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, estiveram presentes de alguma forma durante este processo, contribuindo para que esta etapa fosse concluída.

RESUMO

O teletrabalho refere-se à realização de atividades laborais fora do ambiente organizacional tradicional, mediado pelo uso de tecnologias digitais de informação e comunicação. A pandemia de COVID-19 acelerou de forma significativa a adoção desse modelo, exigindo das organizações a reconfiguração de processos, práticas de gestão e políticas de trabalho. Nesse contexto, o trabalho híbrido surge como uma alternativa que combina atividades presenciais e remotas, oferecendo maior flexibilidade, ao mesmo tempo em que impõe desafios relacionados à gestão, ao controle, à cultura organizacional e à legitimidade das práticas adotadas. Fundamentado na Teoria Institucional, este estudo analisa como o trabalho híbrido é adotado e institucionalizado nas organizações a partir de pressões normativas, cognitivas e regulatórias, destacando o papel das lideranças como agentes centrais no processo de legitimação dessas práticas. O objetivo da pesquisa consiste em compreender como o trabalho híbrido se institucionaliza nas organizações, considerando fatores culturais, organizacionais e simbólicos, bem como a atuação das lideranças e das práticas de recursos humanos. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa, por meio da aplicação de entrevistas com lideranças e gestores de recursos humanos de Operadoras de Saúde do Sul do Brasil, permitindo uma análise entre os contextos investigados. Os dados foram analisados por meio de análise qualitativa de conteúdo. Os resultados indicam que a institucionalização do trabalho híbrido está associada ao papel simbólico das lideranças, à formalização de práticas de recursos humanos e à percepção do trabalho híbrido como instrumento de modernização, produtividade e atração de talentos. Conclui-se que a consolidação do trabalho híbrido como prática organizacional depende menos da tecnologia disponível e mais da legitimação simbólica promovida pelas lideranças e da incorporação dessas práticas às rotinas institucionais.

Palavras-chave: Trabalho Híbrido; Teoria Institucional; Liderança; Práticas de Recursos Humanos.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: 3, 8.

ABSTRACT

Telework refers to the performance of work activities outside the traditional organizational environment, mediated by the use of digital information and communication technologies. The COVID-19 pandemic significantly accelerated the adoption of this model, requiring organizations to reconfigure processes, management practices, and labor policies. In this context, hybrid work emerges as an alternative that combines on-site and remote activities, offering greater flexibility while simultaneously imposing challenges related to management, control, organizational culture, and the legitimacy of adopted practices. Grounded in Institutional Theory, this study analyzes how hybrid work is adopted and institutionalized within organizations through normative, cognitive, and regulatory pressures, highlighting the role of leadership as a central agent in the legitimation of these practices. The objective of this research is to understand how hybrid work becomes institutionalized in organizations, considering cultural, organizational, and symbolic factors, as well as the role of leadership and human resource practices. To this end, a qualitative approach was adopted through interviews with leaders and human resource managers from health insurance operators in Southern Brazil, enabling an in-depth analysis of the investigated context. The data were analyzed using qualitative content analysis. The results indicate that the institutionalization of hybrid work is strongly associated with the symbolic role of leadership, the formalization of human resource practices, and the perception of hybrid work as an instrument for modernization, productivity, and talent attraction. It is concluded that the consolidation of hybrid work as an organizational practice depends less on the available technology and more on the symbolic legitimation promoted by leadership and the incorporation of these practices into institutional routines.

Keywords: Hybrid Work; Institutional Theory; Leadership; Human Resources.

Sustainable Development Goals (SDGs): 3, 8.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução Histórica do Trabalho Remoto	12
Figura 2 - Linha do tempo do Marco Regulatório no Brasil	28
Figura 3 - Elementos da Institucionalização do Trabalho Híbrido nas Organizações	34
Figura 4 - Etapas da Pesquisa Fenomenológica adaptada ao Trabalho Híbrido	36
Figura 5 - Mapa Mental da Análise da Dados	43
Figura 6 - Distribuição das Unidades de Contexto	46
Figura 7 - Distribuição das Unidades de Registro	47
Figura 8 - Distribuição das Unidades de Registro por Objetivo	47
Figura 9 - Nuvem de Palavras	67
Figura 10 - Matriz de esforço organizacional e possível grau de institucionalização do trabalho híbrido	85
Figura 11 – Processo de Institucionalização do Trabalho Híbrido	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação das Vantagens e Desvantagens do Trabalho Remoto e Trabalho Híbrido	25
Quadro 2 - Fatores Institucionais que Influenciam a Adoção do Trabalho Híbrido	30
Quadro 3 - Síntese dos Procedimentos de Coletas de Dados	38
Quadro 4 - Critérios de Inclusão e Exclusão da Pesquisa	42
Quadro 5 - Perfil das Lideranças	45
Quadro 6 – Principais categorias Eixo Liderança e Simbolismo	52
Quadro 7 – Principais categorias Eixo Práticas de Recursos Humanos	57
Quadro 8 - Principais Categorias Eixo Desafios, resistências e cultura organizacional	63
Quadro 9 - Principais categorias Eixo Ambiente e Fatores Ambientais	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
RH	Recursos Humanos
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 JUSTIFICATIVA	Error! Bookmark not defined. 18
2 OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVO GERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3 REVISÃO DA LITERATURA	21
3.1 TRABALHO REMOTO	21
3.2 TRABALHO HÍBRIDO	25
3.3 LEGISLAÇÃO BRASILEIRA DE TRABALHO REMOTO E HÍBRIDO	28
3.4 TEORIA INSTITUCIONAL.....	30
4 METODOLOGIA.....	36
4.1 MÉTODOS DE PESQUISA	36
4.2 COLETA DE DADOS	39
4.3 CENÁRIO DO ESTUDO.....	40
4.3.1 Operadoras de Saúde no Brasil	40
4.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	41
4.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	42
4.6 ANÁLISE DOS DADOS.....	43
4.7 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS	46
5 RESULTADOS	48
5.1 RESULTADOS POR EIXO TEMÁTICO	51
5.1.1 Eixo 1 – Liderança e Simbolismo	51
5.1.2 Eixo 2 – Práticas de Recursos Humanos	56
5.1.3 Eixo 3 – Desafios, resistências e cultura organizacional	61
5.1.4 Eixo 4 - Ambiente e Fatores Ambientais	66

6 DISCUSSÃO	72
6.1 LIDERANÇA E SIMBOLISMO.....	72
6.2 PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	76
6.3 FATORES CULTURAIS INTERNOS.....	81
6.4 FATORES AMBIENTAIS.....	85
7 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS.....	91
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
REFERÊNCIAS.....	94
APÊNDICE.....	106
APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista	106
ANEXO.....	108
ANEXO A - Termo De Consentimento Entrevista	108
ANEXO B - Parecer favorável do CEP-UFCSPA nr. 7.508.943	109

REFERÊNCIAS

AGRAWAL, A. *et al.* Work from home practices as corporate strategy: an integrative review. **Heliyon**, v. 9, n. 9, 2023. Disponível em: [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(23\)07102-5](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)07102-5). Acesso em: 15 dez. 2024.

AKAHORI, Wataru *et al.* The Impact of Social Norms on Hybrid Workers' Well-Being: A Cross-Cultural Comparison of Japan and the United States. In: **Proceedings of the 2024 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems**. 2024. p. 1-19. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3613904.3641928>. Acesso em: 15 dez 2024.

ANDRADE, Rogério Pontes. **Consolidação de operadoras de planos de saúde no Brasil: efeitos da concentração de mercado no desempenho financeiro**. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/f0cb5525-f09a-4af4-bcb0-b7e58f479644>. Acesso em: 22 set. 2024.

AWADA, Mohamad *et al.* Working from home during the COVID-19 pandemic: Impact on office worker productivity and work experience. **Work**, v. 69, n. 4, p. 1171-1189, 2021. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.3233/WOR-210301>. Acesso em: 22 set. 2024.

BECKEL, Julia LO; FISHER, Gwenith G. Telework and worker health and well-being: A review and recommendations for research and practice. **International journal of environmental research and public health**, v. 19, n. 7, p. 3879, 2022. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/7/3879>. Acesso em: 23 out. 2024.

BELL, Bradford S.; MCALPINE, Kristie L.; HILL, N. Sharon. Leading virtually. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 10, n. 1, p. 339-362, 2023. Disponível: <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050115>. Acesso em: 22 dez 2024.

BERGEFURT, Lisanne *et al.* The interplay of workplace satisfaction, activity support, and productivity support in the hybrid work context. **Building and Environment**, v. 261, p. 111729, 2024. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360132324005717>. Acesso em: 10 ago. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, v. 1, p. 1-1, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em 15 ago. 2024.

BRASIL. Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 set. 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/l14442.htm. Acesso em: 6 nov. 2024.

BOUNCKEN, Ricarda et al. Coworking spaces: Empowerment for entrepreneurship and innovation in the digital and sharing economy. **Journal of Business Research**, v. 114, p. 102-110, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320302010>. Acesso em: 15 out. 2025.

BRITO, Anderson Dias; DOS SANTOS, Allisson Silva; DE ANDRADE, Jucimar Casimiro. Teoria institucional e finanças: Uma revisão sistemática da literatura. **Teoria e Prática em Administração**, v. 12, n. 1, 2022. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/85174404/34127.pdf>. Acesso em: 13 set. 2024.

CAMACHO, Sonia; BARRIOS, Andrés. Teleworking and technostress: early consequences of a COVID-19 lockdown. **Cognition, Technology & Work**, v. 24, n. 3, p. 441-457, 2022. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10111-022-00693-4>. Acesso em: 12 set. 2024.

CHAMPAGNE, Eric; CHOINIÈRE, Olivier; GRANJA, Aracelly Denise. Government of Canada's teleworking and hybrid policies in the aftermath of the COVID-19 pandemic. **Canadian Public Administration**, v. 66, n. 2, p. 158-175, 2023. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/capa.12520>. Acesso em: 12 set. 2024.

CHEN, Wenshin; FILIERI, Raffaele. Institutional forces, leapfrogging effects, and innovation status: Evidence from the adoption of a continuously evolving technology in small organizations. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 206, p. 123529, 2024. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162524003251>. Acesso em: 12 set. 2024.

COFFEY, Richard; WOLF, Laura. **The challenge and promise of remote work: A brief study of remote work and best practices**. Argonne National Lab.(ANL), Argonne, IL (United States), 2018. Disponível em: <https://www.osti.gov/biblio/1487022>. Acesso em: 10 jan 2025.

CONTRERAS, Francoise; BAYKAL, Elif; ABID, Ghulam. E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. **Frontiers in psychology**, v. 11, p. 590271, 2020. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.590271/full?ref=blog.vantagecircle.com>. Acesso em: 23 set 2024.

COOKE, Fang Lee; DICKMANN, Michael; PARRY, Emma. Building sustainable societies through human-centred human resource management: Emerging issues and research opportunities. **The International Journal Of Human Resource Management**, v. 33, n. 1, p. 1-15, 2022. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2021.2021732>. Acesso em: 20 ago. 2025.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L P. **Pesquisa de métodos mistos. (Métodos de pesquisa)**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. *E-book*. p.1. ISBN 9788565848411. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788565848411/>. Acesso em: 10 jul. 2024.

DA SILVA, Wellington Rodrigo Lozano; GILIO, Leandro. O teletrabalho como política pública de inclusão social das pessoas com deficiência no Brasil. **Cadernos de Direito**, v. 19, n. 37, p. 191-204, 2020. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/113410558/2483.pdf>. Acesso em: 10 set. 2024.

DANIELS, Kevin; LAMOND, David; STANDEN, Peter. Teleworking: Frameworks for organizational research. **Journal of management studies**, v. 38, n. 8, p. 1151-1185, 2001. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6486.00276>. Acesso em: 10 set. 2024.

DAVIDESCU, Adriana AnaMaria *et al.* Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource

management. **Sustainability**, v. 12, n. 15, p. 6086, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/15/6086>. Acesso em: 14 jul 2024.

DE KLERK, Jeremias J.; JOUBERT, Mandi; MOSCA, Hendrikjan F. Is working from home the new workplace panacea? Lessons from the COVID-19 pandemic for the future world of work. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 47, n. 1, p. 1-14, 2021. Disponível em: https://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632021000100029&script=sci_arttext. Acesso em 20 dez. 2025.

DE SORDI, José Osvaldo de. **Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa, 1ª edição**. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2017. *E-book*. ISBN 9788547214975. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547214975/>. Acesso em: 10 jul. 2024.

DE VRIES, Hanna; TUMMERS, Lars; BEKKERS, Victor. The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric?. **Review of Public Personnel Administration**, v. 39, n. 4, p. 570-593, 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0734371X18760124>. Acesso em: 28 ago. 2024.

DELANOEIJE, Joni; VERBRUGGEN, Marijke. Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 29, n. 6, p. 795-808, 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1359432X.2020.1774557>. Acesso em: 10 jul. 2024.

DIMAGGIO, Paul J. et al. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DONNELLY, Rory; JOHNS, Jennifer. Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 32, n. 1, p. 84-105, 2021. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2020.1737834>. Acesso em: 15 set. 2024.

EBOJOH, Sandra; HÖGBERG, Karin. Exploring leadership in the hybrid workplace. **International Journal of Advanced Corporate Learning**, v. 17, n. 4, p. 16-

41, 2024. Disponível em: <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1911386>. Acesso em: 13 jul. 2024.

ENG, Ingela; TJERNBERG, Michaela; CHAMPOUX-LARSSON, Marie-France. Hybrid workers describe aspects that promote effectiveness, work engagement, work-life balance, and health. **Cogent Psychology**, v. 11, n. 1, p. 2362535, 2024. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23311908.2024.2362535>. Acesso em: 18 set. 2024.

FAVERO, Nikole. Impactos da Medida Provisória nº 1.108/2022 no regime de teletrabalho. **Revista da Escola Superior do Ministério Público da União**, v. 1, n. 2, p. 97–115, 2024. Disponível em: <https://escola.mpu.mp.br/publicacoescientificas/index.php/revista2/article/view/660>. Acesso em: 24 out. 2024.

FINCATO, Denise Pires. Teletrabalho na reforma trabalhista brasileira. **Estudos de Direito: Desenvolvimento e Novas Tecnologias**, 2020. Disponível em: https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/18429/2/Teletrabalho_na_reforma_trabalhista_brasileira.pdf. Acesso em: 23 out. 2024.

GIBBS, Graham; FLICK, Uwe. Análise De Dados Qualitativos. (Métodos De Pesquisa). Porto Alegre: **Bookman**, 2009. E-Book. P.S1:59. Isbn 9788536321332. Disponível Em: <https://App.Minhabiblioteca.Com.Br/Reader/Books/9788536321332/>. Acesso Em: 20 Dez. 2026.

JH COUN, Martine *et al.* 'To empower or not to empower, that's the question'. Using an empowerment process approach to explain employees' workplace proactivity. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 33, n. 14, p. 2829-2855, 2022. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2021.1879204>. Acesso em: 22 ago. 2025.

JR., Floyd J F. **Pesquisa de levantamento**. 4. ed. Porto Alegre: Penso, 2011. E-book. ISBN 9788563899200. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788563899200/>. Acesso em: 10 jul. 2024.

GANGULY, Anindya et al. Exploring the employer–employee relationship: A management versus employee perspective of the vicissitudes in the virtual workplace. **Global Business Review**, v. 26, n. 6, p. 1664-1693, 2025. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/09721509221086353>. Acesso em: 15 ago. 2024.

GERA, Guilherme Pereira et al. Teletrabalho e o (des) amparo legal aos empregados após a Reforma Trabalhista e a inclusão da Lei nº 14.442 de 2022. **NATIVA-Revista de Ciências, Tecnologia e Inovação (ISSN: 2764-1295)**, v. 6, n. 1, p. 137-151, 2024. Disponível em: <https://jiparana.emnuvens.com.br/riacti/article/view/1185>. Acesso em: 18 jul 2024.

GIGAURI, Iza. Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance. **International Journal of Innovative Technologies in Economy**, v. 4, n. 31, p. 1-10, 2020. Disponível em: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/j_nr_file/198-209-PB.pdf#page=4. Acesso em: 15 set. 2025.

GIL, Antonio C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. p.Capa. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770496/>. Acesso em: 10 dez. 2024.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. p.1. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 10 dez. 2024.

GODEFROID, Marie-E. et al. Teleworking antecedents: an exploration into availability bias as an impediment. **Information Systems and e-Business Management**, v. 22, n. 2, p. 247-284, 2024. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10257-023-00652-0>. Acesso em: 13 out. 2024.

GREEN, Nicola; TAPPIN, David; BENTLEY, Tim. Working from home before, during and after the Covid-19 pandemic: implications for workers and organisations. **New Zealand Journal of Employment Relations**, v. 45, n. 2, p. 5-16, 2020. Disponível em: <https://search.informit.org/doi/abs/10.3316/informit.776939020713956>. Acesso em: 18 out. 2024.

HAMOUCHE, Salima. Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. **Journal of Management & Organization**, v. 29, n. 5, p. 799-814, 2023. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/human-resourcemanagement-and-the-covid19-crisis-implications-challenges-opportunities-and-future-organizationaldirections/6857481FD64558659EE4C17C6DAE9AB9>. Acesso em 24 out. 2024.

HENDERIKX, Maartje; STOFFERS, Jol. An exploratory literature study into digital transformation and leadership: Toward future-proof middle managers. **Sustainability**, v. 14, n. 2, p. 687, 2022. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/2/687>. Acesso em 22 nov. 2024.

HOLGERSEN, Henning; JIA, Zhiyang; SVENKERUD, Simen. Who and how many can work from home? Evidence from task descriptions. **Journal for labour market research**, v. 55, n. 1, p. 4, 2021. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12651-021-00287-z>. Acesso em: 02 ago. 2025.

HOPKINS, Joseph C.; FIGARO, Kimberly A. The great resignation: An argument for hybrid leadership. **International Journal of Business and Management Research**, v. 9, n. 4, p. 393-400, 2021. Disponível em: <https://ijbmr.forexjournal.co.in/archive/volume-9/ijbmr-090402.html>. Acesso em: 05 jul 2025.

HOPKINS, John; BARDOEL, Anne. The future is hybrid: how organisations are designing and supporting sustainable hybrid work models in post-pandemic Australia. **Sustainability**, v. 15, n. 4, p. 3086, 2023. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/4/3086>. Acesso em: 18 out. 2024.

IPSEN, Christine et al. 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, p. 1826, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/4/1826>. Acesso em: 24 set. 2024.

JAIN, Taru; CURRIE, Graham; ASTON, Laura. COVID and working from home: Long-term impacts and psycho-social determinants. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 156, p. 52-68, 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0965856421003219>. Acesso em: 25 out. 2025.

KAHLOW, Jessica; KLECKA, Hanna; RUPPEL, Erin. What the differences in conflict between online and face-to-face work groups mean for hybrid groups: A state-of-the-art review. **Review of Communication Research**, v. 8, p. 51-77, 2020. Disponível em: <https://rcommunicationr.org/index.php/rcr/article/view/24>. Acesso em: 13 ago. 2025.

KARAKOSE, Turgut et al. The development and evolution of digital leadership: A bibliometric mapping approach-based study. **Sustainability**, v. 14, n. 23, p. 16171, 2022. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/23/16171>. Acesso em: 09 jul. 2024.

KEPPLER, Samantha M.; LEONARDI, Paul M. Building relational confidence in remote and hybrid work arrangements: novel ways to use digital technologies to foster knowledge sharing. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 28, n. 4, p. zmad020, 2023. Disponível em: <https://academic.oup.com/jcmc/article-abstract/28/4/zmad020/7210240>. Acesso em: 23 nov. 2025.

KRAJČÍK, Martin; SCHMIDT, Dušana Alshatti; BARÁTH, Matúš. Hybrid work model: An approach to work–life flexibility in a changing environment. **Administrative Sciences**, v. 13, n. 6, p. 150, 2023. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/6/150>. Acesso em: 09 ago. 2025.

LAURING, Jakob; JONASSON, Charlotte. What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. **Human Resource Management Review**, v. 35, n. 1, p. 101044, 2025. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482224000342>. Acesso em: 23 out. 2024.

LANG, Gert; HOFER-FISCHANGER, Kathrin. Factors associated with the implementation of health-promoting telework from the perspective of company decision makers after the first COVID-19 lockdown. **Journal of Public Health**, v. 30, n. 10, p. 2373-2387, 2022. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10389-022-01717-z>. Acesso em: 08 ago. 2024.

LE MANH, Pierre et al. Pulse of the Profession 2024: The future of project work. Disponível em: <https://eprints.soton.ac.uk/492599/>. Acesso em: 05 set. 2025.

LEME, Renata Salgado; BLANK, Marcelo. Lei Geral de Proteção de Dados e segurança da informação na área da saúde. **Cadernos Ibero-Americanos de Direito Sanitário**, v.

9, n. 3, p. 210-224, 2020. Disponível em: <https://www.cadernos.prodisa.fiocruz.br/index.php/cadernos/article/view/690>. Acesso em: 15 set. 2024.

MABASO, Calvin M.; MANUEL, Natalie. Performance management practices in remote and hybrid work environments: An exploratory study. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 50, n. 1, p. 1-13, 2024. Disponível em: https://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632024000100030&script=sci_arttext. Acesso em: 08 ago. 2025

MAITY, Richik; LEE, Khai Loon. The impact of remote and hybrid work models on small and Medium-sized enterprises productivity: a systematic literature review. **SN Business & Economics**, v. 5, n. 10, p. 158, 2025. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43546-025-00931-7>. Acesso em: 08 ago. 2025.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. *E-book*. p.Capa. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/>. Acesso em: 15 jul. 2024.

MAZZEI, Alessandra *et al.* The affective commitment of newcomers in hybrid work contexts: A study on enhancing and inhibiting factors and the mediating role of newcomer adjustment. **Frontiers in psychology**, v. 13, p. 987976, 2023. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.987976/full>. Acesso em: 08 set. 2025.

MINISTÉRIO DA SAÚDE (BR). Agência Nacional de Saúde Suplementar. *TABNET: informações em saúde suplementar*. Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://www.ans.gov.br>. Acesso em: 28 dez. 2025.

MUNIR, Kamal A. Challenging institutional theory's critical credentials. **Organization Theory**, v. 1, n. 1, p. 2631787719887975, 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2631787719887975>. Acesso em: 23 ago. 2024.

NEGORO, Muhammad Cesare Wicaksana; WIBOWO, Amin. EMPATHETIC LEADERSHIP, JOB SATISFACTION AND INTENTION TO LEAVE AMONG MILLENNIALS IN A START-UP INDUSTRY: NEEDS'SATISFACTION AS A MEDIATING

VARIABLE. **Journal of Indonesian Economy and Business: JIEB.**, v. 36, n. 2, p. 136-154, 2021. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/5c56/e8cbfde54ef64aa98a4b0be0af02706ef7fb.pdf>. Acesso em: 08 set. 2024.

NEWMAN, Sean A.; FORD, Robert C. Five steps to leading your team in the virtual COVID-19 workplace. **Organizational Dynamics**, v. 50, n. 1, p. 100802, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261620300541>. Acesso em: 20 dez. 2025.

OSORIO, María Lucila; MADERO, Sergio. Explaining Gen Z's desire for hybrid work in corporate, family, and entrepreneurial settings. **Business Horizons**, v. 68, n. 1, p. 83-93, 2025. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681324000223>. Acesso em: 15 nov. 2025.

PACHECO, Desirée F. *et al.* The coevolution of institutional entrepreneurship: A tale of two theories. **Journal of management**, v. 36, n. 4, p. 974-1010, 2010. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206309360280>. Acesso em: 18 set. 2025.

PALUMBO, Rocco. Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. **International Journal of Public Sector Management**, v. 33, n. 6/7, p. 771-790, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijpsm-06-2020-0150/full/html>. Acesso em: 25 out. 2024.

PARUZEL, Agnieszka *et al.* The German version of the hybrid work characteristics scale. **Psychological Test Adaptation and Development**, 2022. Disponível em: <https://econtent.hogrefe.com/doi/full/10.1027/2698-1866/a000025>. Acesso em: 05 ago. 2024.

PÉREZ PÉREZ, Manuela *et al.* A technology acceptance model of innovation adoption: the case of teleworking. **European Journal of innovation management**, v. 7, n. 4, p. 280-291, 2004. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14601060410565038/full/html>. Acesso em: 10 set. 2024.

PETERS, Pascale; HEUSINKVELD, Stefan. Institutional explanations for managers' attitudes towards telehomeworking. **human relations**, v. 63, n. 1, p. 107-135, 2010. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726709336025>. Acesso em: 18 nov. 2024.

RAIŠIENĖ, Agota Giedrė *et al.* Working from home—Who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. **Sustainability**, v. 12, n. 13, p. 5332, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/13/5332>. Acesso em: 22 out. 2024.

ROHWER, Elisabeth; HARTH, Volker; MACHE, Stefanie. "The magic triangle between bed, office, couch": a qualitative exploration of job demands, resources, coping, and the role of leadership in remote work during the COVID-19 pandemic. **BMC public health**, v. 24, n. 1, p. 476, 2024. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12889-024-17995-z>. Acesso em: 15 set. 2024.

RUILLER, Caroline *et al.* "You have got a friend" The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 25, n. 1/2, p. 2-29, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/tpm-11-2017-0069/full/html>. Acesso em: 05 set. 2024.

SALEM, Mohammed RM. Designing future-ready workplaces: how Gen Z's preferred work type influence retention intention; mediating role of perceived autonomy in Malaysian SMEs. **Future Business Journal**, v. 11, n. 1, p. 211, 2025. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1186/s43093-025-00643-2>. Acesso em: 15 nov. 2025.

SANKARAN, Shankar; KILLEN, Catherine P.; PITSIS, Alexandra. How do project-oriented organizations enhance innovation? An institutional theory perspective. **Frontiers of Engineering Management**, v. 10, n. 3, p. 427-438, 2023. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s42524-023-0258-0>. Acesso em: 23 set. 2025.

SANTOS, Reinaldo Sousa; PEREIRA, Sílvia dos Santos. For telework, please dial 7—qualitative study on the impacts of telework on the well-being of contact center employees during the COVID19 pandemic in Portugal. **Administrative Sciences**, v. 13, n. 9, p. 207, 2023. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/9/207>. Acesso em: 25 out. 2024.

SMITE, Darja *et al.* Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. **Journal of Systems and Software**, v. 195, p. 111552, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016412122200228X>. Acesso em: 15 set. 2025.

SOARES, André Luiz Vieira; MENDES-FILHO, Luiz; GRETZEL, Ulrike. Technology adoption in hotels: applying institutional theory to tourism. **Tourism Review**, [S. l.], n. November, 2020. DOI: 10.1108/TR05-2019-0153. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TR-05-2019-0153/full/html>. Acesso em: 15 jul. 2024.

SUDDABY, Roy. Challenges for institutional theory. **Journal of management inquiry**, v. 19, n. 1, p. 14-20, 2010. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1056492609347564>. Acesso em: 27 out. 2024.

SUH, Ayoung; LEE, Jumin. Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. **Internet research**, v. 27, n. 1, p. 140-159, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IntR-06-2015-0181/full/html>. Acesso em: 18 set. 2024.

SUN, Shiwei *et al.* Understanding the factors affecting the organizational adoption of big data. **Journal of computer information systems**, v. 58, n. 3, p. 193-203, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08874417.2016.1222891>. Acesso em: 27 out. 2024.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da teoria institucional. **Handbook de estudos organizacionais**, v. 1, n. 6, p. 196-219, 1999.

TOSCANO, Ferdinando; ZAPPALÀ, Salvatore. Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of concern about the virus in a moderated double mediation. **Sustainability**, v. 12, n. 23, p. 9804, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/23/9804>. Acesso em: 26 out. 2024.

WIATR, Anna. Mastering the hybrid: influence of managerial presence in team support. **Review of Managerial Science**, p. 1-30, 2025. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-025-00889-8>. Acesso em: 15 jan 2026.

WIBOWO, Santoso; DENG, Hepu; DUAN, Sophia. Understanding digital work and its use in organizations from a literature review. **Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems**, v. 14, n. 3, p. 2, 2022. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/pajais/vol14/iss3/2/>. Acesso em: 18 dez. 2025.

XIAO, Yijing *et al.* Impacts of working from home during COVID-19 pandemic on physical and mental well-being of office workstation users. **Journal of occupational and environmental medicine**, v. 63, n. 3, p. 181-190, 2021. Disponível em: https://journals.lww.com/joem/fulltext/2021/03000/Impacts_of_Working_From_Home_During_COVID_19.2.aspx. Acesso em: 20 out. 2024.