

PUCRS

ESCOLA DE NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

CAMILA RAQUEL LUNARDELI FOGAÇA LIMA

**IMPACTOS NA PERCEPCAO DA CULTURA ORGANIZACIONAL FRENTE A MUDANÇA  
SOCIAL EM LARGA ESCALA: ADOÇÃO DO TELETRABALHO NA PANDEMIA COVID-19**

Porto Alegre  
2022

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul

CAMILA RAQUEL LUNARDELI FOGAÇA LIMA

**IMPACTOS NA PERCEPCAO DA CULTURA ORGANIZACIONAL FRENTE A  
MUDANÇA SOCIAL EM LARGA ESCALA**

ADOÇÃO DO TELETRABALHO NA PANDEMIA COVID-19

Dissertação submetida como parte do requisito à  
Obtenção do grau de Mestre, pelo Programa de Pós-  
Graduação em Administração da Escola de Negócios da  
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Dr. Wagner de Lara Machado

Co-Orientadora: Dra. Maira Petrini

Porto Alegre

2022

## Ficha Catalográfica

L732i Lima, Camila Raquel Lunardeli Fogaça

Impactos na percepção da cultura organizacional frente a mudança social em larga escala : adoção do teletrabalho na pandemia COVID-19 / Camila Raquel Lunardeli Fogaça Lima. – 2022.

102.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Wagner de Lara Machado.

Coorientadora: Profa. Dra. Maira Petrini.

1. Cultura Organizacional. 2. Teletrabalho. 3. Pandemia. 4. COVID-19. I. Machado, Wagner de Lara. II. Petrini, Maira. III. , . IV. Título.

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

Bibliotecária responsável: Loiva Duarte Novak CRB-10/2079

Camila Raquel Lunardeli Fogaça Lima

IMPACTOS NA PERCEPCAO DA CULTURA ORGANIZACIONAL FRENTE A MUDANÇA SOCIAL EM LARGA ESCALA: ADOÇÃO DO TELETRABALHO NA PANDEMIA COVID-19

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 26 de agosto de 2022, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Wagner de Lara Machado  
Orientador e Presidente da sessão



Profa. Dra. Maira de Cassia Petrini  
Coorientadora



Profa. Dra. Edimara Mezzomo Luciano



Profa. Dra. Maria Tereza Flores Pereira

## **AGRADECIMENTOS**

Eu não chegaria até aqui sozinha, por isso agradeço a Deus por me capacitar, guiar e me manter firme para concluir este sonho do mestrado.

Ao meu maior parceiro, meu esposo Marcelo, o qual assumiu todas as responsabilidades de casa e, principalmente, cuidou e supriu as necessidades da nossa filha Caetana. Esses gestos não serão jamais esquecidos por mim, foram inúmeros os cafés preparados, as palavras de amor e incentivo para eu continuar acreditando no meu potencial.

A toda rede de apoio, minha amada família, que de forma incansável me ajudou. Em especial meu pai, Marco, pelo tempo dedicado em ouvir sobre minha pesquisa e as suas revisões de texto, minha mãe, Adegilda, junto com a tia Ivana, vó Neuza, os padrinhos Marco Filho e Jade que fizeram a minha ausência ser mais leve para a Caetana. É impossível não registrar o tanto de amor e suporte que recebi de vocês. Agradeço também aos amigos que entenderam meu momento e continuaram ao meu lado torcendo por essa vitória.

Ao meu orientador minha eterna gratidão. Prof. Wagner de Lara Machado, a pessoa com muita empatia ao próximo, que me ensinou tanto de uma maneira leve que não sabia ser possível. Hoje sou uma pesquisadora acadêmica muito melhor do que quando entrei no mestrado, mas seus ensinamentos vão além, pois com seu exemplo, aprendi a ser uma pessoa mais compreensiva com os outros e comigo mesma. Obrigada professor por todo empenho nesse caminho que trilhamos juntos.

Agradeço também aos demais professores do PPGAd e colegas de pesquisa que proporcionaram grandes momentos de troca de conhecimento e transformaram as noites de aulas em bons momentos. Em especial, aos colegas Shirlei Debastiani, Rafael Trancoso e Ana Franciosi que por muitas vezes seguraram minha mão. Vocês foram peças importantes para essa conquista e tornaram muito mais leves meus dias de estudante.

## RESUMO

A Cultura Organizacional (CO) da empresa é sua identidade e molda o comportamento de seus colaboradores e, quando bem ajustada, é uma fortaleza em sua estratégia organizacional. As mudanças de larga escala na sociedade podem impactar a CO, visto que elas sofrem influências internas e externas. Um dos impactos da pandemia do COVID-19 foi a adoção do teletrabalho devido ao isolamento social como medida de contenção do vírus. Isto fez com que as empresas implementassem esta modalidade de trabalho de forma abrupta para sobrevivência a esse momento de crise sanitária. Ao experimentarem os benefícios do teletrabalho, tanto pelo empregador como pelo empregado, percebe-se hoje a permanência deste modelo no mercado de trabalho. Com isto, este presente estudo teve como objetivo analisar o impacto da cultura organizacional na percepção dos profissionais com a adoção do teletrabalho devido a pandemia do COVID-19, uma mudança social de grande impacto. Baseado no conceito de CO de Hofstede, o qual define como os valores da empresa e as práticas organizacionais sua manifestação. O Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) foi utilizado para coleta dos dados dos colaboradores através de uma pesquisa *survey online* com 189 respondentes. Para investigar as hipóteses, através de teste ANOVA, foram validadas as diferenças na percepção da CO entre os colaboradores nos diferentes modelos de trabalho. Também foi investigado se os colaboradores com ingresso na empresa antes da pandemia, com contato presencial com a CO, tinham percepções diferentes dos contratados durante a pandemia. Como resultado, não se comprovou diferença na percepção da CO entre os diferentes modelos de trabalho, devido a rápida resposta da empresa em adaptar sua CO aos seu novo cenário. Também foi confirmado que o tempo de empresa, ou seja, os profissionais que ingressaram antes da pandemia possuem um impacto negativo na percepção da CO. Foram confirmadas as relações entre as variáveis da CO, identificando o profissionalismo cooperativo com o maior grau de intermediação. Concluiu-se assim que a adaptação da CO é fundamental para mitigar os impactos que as mudanças sociais de grande impacto podem causar. Na adoção do teletrabalho foi importante os ajustes nas práticas, uma vez que se mudou a relação com o colaborador devido a mudança do espaço físico causado pelo isolamento.

Palavras-chave: cultura organizacional; teletrabalho; pandemia; COVID-19.

## ABSTRACT

The Organizational Culture (OC) of a company is its identity and molds the behavior of its collaborators, and when well adjusted, it's a fortress in its organizational strategy. Large-scale changes in society can impact OC, considering that it suffers from internal and external influences. One of the impacts of the COVID-19 pandemic was the adoption of telework due to social isolation. This measure made companies suddenly implement this work modality so that it was possible to get through this moment of sanitary crisis. When experiencing the benefits of telework, by both employee and employer, it's perceived today that this work modality has become permanent. Considering these arguments, this research has the objective of analyzing the impact on OC's perception of collaborators facing this large-scale social change with employees currently using the telework modality. Based on Hofstede's OC concept, which defines the values of a company and its organizational practices as the manifestation of both. The Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) was used to collect collaborators data through an online survey research with 189 respondents. To investigate the hypothesis, using ANOVA tests, the differences between collaborators' OC perceptions were validated in different work modalities. It was also investigated if the collaborators that started working in the company before the pandemic, with presential contact with the OC, had different perceptions than collaborators hired during the pandemic. As a result, it was not proven a different perception of the OC between different work modalities, due to the quick company's response in adapting its OC to the new scenery. It was confirmed that time working in the company, that being, the professionals that ingressed before the pandemic, had a negative impact on the OC perception. The relation between OC variables was confirmed, identifying cooperative professionalism as the one with a higher degree of intermediation. It was concluded that OC adaptation is fundamental to mitigating the impacts that large-scale social changes can cause. When adopting telework it was important to make adjustments in the practices, considering that the relationship with the collaborator was changed due to the physical space modification caused by isolation.

Keywords: organizational culture, telework, pandemic, COVID-19.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Níveis inter-relacionados de cultura .....	20
Figura 2 - A natureza das diferenças culturais .....	21
Figura 3 - O <i>iceberg</i> da cultura organizacional .....	22
Figura 4 - Manifestações da Cultura Organizacional .....	22
Figura 5 - As culturas organizacionais adaptativas e não-adaptativas .....	25
Figura 6 - Os quatro fatores do teletrabalho .....	31
Quadro 1 - Fatores do IBACO.....	38
Gráfico 1 - <i>Score</i> do Valor Organizacional por Tempo de Empresa.....	45
Gráfico 2 - <i>Score</i> do Profissionalismo Cooperativo por Tempo de Empresa .....	46
Gráfico 3 - <i>Score</i> do Profissionalismo Competitivo por Tempo de Empresa .....	48
Gráfico 4 - <i>Score</i> do Satisfação e Bem-estar dos Empregados por Tempo de Empresa.....	49
Gráfico 5 - <i>Score</i> de Prática Organizacional por Tempo de Empresa.....	50
Gráfico 6 - <i>Score</i> de Integração Externa por Tempo de Empresa .....	51
Gráfico 7 - <i>Score</i> de Recompensa e Treinamento por Tempo de Empresa.....	53
Gráfico 8 - <i>Score</i> de Promoção do Relacionamento Interno por Tempo de Empresa.....	54
Gráfico 9 - <i>Score</i> do Valor Organizacional por Modelo de Trabalho .....	56
Gráfico 10 - <i>Score</i> do Profissionalismo Cooperativo por Modelo de Trabalho.....	57
Gráfico 11 - <i>Score</i> do Profissionalismo Competitivo por Modelo de Trabalho.....	58
Gráfico 12 - <i>Score</i> do Satisfação e Bem-estar dos Empregados por Modelo de Trabalho .....	59
Gráfico 13 - <i>Score</i> de Prática Organizacional por Modelo de Trabalho .....	61
Gráfico 14 - <i>Score</i> de Integração Externa por Modelo de Trabalho .....	62
Gráfico 15 - <i>Score</i> de Recompensa e Treinamento por Modelo de Trabalho .....	63
Gráfico 16 - <i>Score</i> de Promoção do Relacionamento Interno por Modelo de Trabalho .....	64
Gráfico 17 - <i>Score</i> Prática Organizacional para Modelo de trabalho em dois grupos .....	65
Gráfico 18 - <i>Score</i> Promoção Relacionamento Interpessoal para Modelo de trabalho em dois grupos .....	66
Figura 7 - Rede de influência das variáveis da Cultura Organizacional (IBACO) .....	68
Figura 8 - Rede Semântica percepção CO grupo 1 .....	70
Figura 9 - Rede Semântica percepção CO grupo 2 .....	72
Figura 10 - Rede semântica da percepção da adaptação da CO grupo 1 .....	76
Figura 11 - Rede semântica da percepção da adaptação da CO grupo 2.....	78



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização laboral dos respondentes.....	43
Tabela 2 - Estatísticas descritivas do IBACO .....	43
Tabela 3 - Validação do Tempo de Empresa e Valor Organizacional .....	45
Tabela 4 - Validação do Tempo de Empresa e Profissionalismo Cooperativo .....	46
Tabela 5 - Validação do Tempo de Empresa e Profissionalismo Competitivo .....	47
Tabela 6 - Validação do Tempo de Empresa e Satisfação e Bem-estar dos Empregados.....	48
Tabela 7 - Validação do Tempo de Empresa e Prática Organizacional .....	50
Tabela 8 - Validação do Tempo de Empresa e Integração Externa.....	51
Tabela 9 - Validação do Tempo de Empresa e Recompensa e Treinamento .....	52
Tabela 10 - Validação do Tempo de Empresa e Promoção do Relacionamento Interno .....	54
Tabela 11 - Validação do Modelo de Trabalho e Valor Organizacional.....	56
Tabela 12 - Validação do Modelo de Trabalho e Profissionalismo Cooperativo.....	57
Tabela 13 - Validação do Modelo de Trabalho e Profissionalismo Competitivo .....	58
Tabela 14 - Validação do Modelo de Trabalho e Satisfação e Bem-estar dos Empregados ....	59
Tabela 15 - Validação do Modelo de Trabalho e Prática Organizacional.....	60
Tabela 16 - Validação do Modelo de Trabalho e Integração Externa.....	61
Tabela 17 - Validação do Modelo de Trabalho e Recompensa e Treinamento.....	62
Tabela 18 - Validação do Modelo de Trabalho e Promoção do Relacionamento Interno.....	63
Tabela 19 - Validação modelo de trabalho em dois grupos .....	64
Tabela 20 - Correlação Bivariada da CO.....	67
Tabela 21 - Rede de influência entre as variáveis da CO .....	67
Tabela 22 - Percepção CO do grupo 1.....	69
Tabela 23 - Percepção CO do grupo 2.....	71
Tabela 24 - Percepção da adaptação da CO grupo 1 .....	75
Tabela 25 - Percepção da adaptação da CO grupo 2 .....	77

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA .....	10
1.2	OBJETIVOS .....	16
1.2.1	Objetivo geral .....	16
1.2.2	Objetivos específicos .....	16
1.3	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....	16
<b>2</b>	<b>EMBASAMENTO TEÓRICO</b> .....	19
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	19
2.1.1	Elementos da cultura organizacional .....	22
2.1.2	Mudanças na cultura organizacional .....	24
2.2	TELETRABALHO .....	27
2.3	CULTURA ORGANIZACIONAL E TELETRABALHO .....	32
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	34
3.1	DETALHAMENTO DA PESQUISA .....	34
3.2	CONTEXTO DA PESQUISA .....	35
3.3	COLETA DE DADOS .....	36
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	39
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	42
4.1	ANÁLISE DESCRITIVAS .....	42
4.2	ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DA CO PELO MOMENTO DE INGRESSO .....	44
4.3	ANÁLISE DO MODELO DE TRABALHO .....	55
4.4	ANÁLISE ENTRE AS VARIÁVEIS DA CO .....	66
4.5	ANÁLISE DA ADAPTAÇÃO DAS PRÁTICAS DA CO .....	69
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	82
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	86
	<b>APÊNDICE A – Instrumento de coleta dos dados</b> .....	95
	<b>APÊNDICE B – Tabelas detalhadas do teste <i>Games-Howell</i></b> .....	99



## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será elucidado o panorama da proposta, inicialmente com a delimitação do tema de pesquisa que, por conseguinte, promove a questão de pesquisa a ser abordada. Em seguida, os objetivos são demonstrados e, na sequência, a justificativa para realização do trabalho, que contempla a relevância da dissertação e contribuição para o meio acadêmico e gerencial.

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

Existe a sensação de que quanto mais se conhece uma pessoa, mais previsível são suas ações. Essa é uma hipótese explicada por Hofstede (2001, p.1) que afirma “sistemas sociais podem existir apenas porque o comportamento humano não é aleatório, mas até certo ponto previsível”. O autor apresenta um conceito de programação mental humana definida por padrões de pensamento, sentimentos, comportamentos que resultam de uma aprendizagem adquirida no início da vida até a juventude. Ele indica quais as reações mais prováveis de uma pessoa e, quanto mais se observa, aumenta a previsibilidade do comportamento, mesmo que não de forma exata.

Os programas mentais humanos são compostos por valores, padrões, ideologias, cultura, personalidade, entre outros elementos. Eles não são exatamente sinônimos, alguns se aplicam a indivíduos, como é o caso de personalidade, e outros para o coletivo, como a cultura. O modelo baseia-se em três níveis: individual, coletivo e universal. Ou seja, cada pessoa possui o seu programa mental, sendo uma parte apenas sua – original – e parte compartilhada de outros indivíduos. São esses elementos que irão, através dos valores individuais, definir as preferências e ativados em diferentes situações. Eles norteiam os comportamentos e decisões (HOFSTEDDE, 2001), como na escolha de consumo consciente com o meio ambiente, na opção de uma empresa empregadora compatível com os valores pessoais.

Assim como o ser humano possui uma identidade e conjunto de valores próprios, as empresas, em um contexto coletivo, também os possui. Principia-se o contexto de Cultura Organizacional (CO). Pettigrew (1979, p. 576) define a CO como “várias formas e funções de símbolos, linguagem, ideologias, crenças, rituais e mitos” de uma organização. Tais conceitos direcionam a consciência e propósito da empresa, o que proporciona a criação de

padrões comportamentais. A CO pode influenciar na vantagem competitiva das empresas de diversas formas, através da inovação, da maneira como engloba a capacidade humana, o trabalho e a troca de conhecimento entre grupos (ADRIANSYAH; ZAKARIA, 2015; MARTIN; FROST, 2001).

Weick (1985 *apud* HOFSTEDE *et al.*, 1990) concorda que há diversas definições para CO, mas que dificilmente algum autor não concordaria com as características: (1) holística, (2) criada a partir de um histórico, (3) vinculada à conceitos da antropologia (4) construído socialmente (5) difícil de mudar. O tema é relevante para o resultado das empresas pois afeta diretamente a estrutura da organização, como na distribuição do poder, nos processos de tomada de decisão, na definição dos objetivos, escolha dos fornecedores, responsabilidade social, sistemas de recompensa. (HOFSTEDE, 2001; PETTIGREW, 1979). Existem algumas abordagens de estudo para este tema, para esta pesquisa foi escolhido o viés da cultura corporativa, o qual a empresa define e produz a sua cultura organizacional. Outros estudos analisam a CO como uma variável independente da empresa, o qual ela influencia de fora para dentro, como a cultura nacional, ritos e crenças externas a organização (SMIRCICH, 1983).

Correlacionando empresas com organismos vivos, os quais estão em desenvolvimento e sofrem influências internas e externas, da mesma forma ocorre com suas culturas organizacionais (MORGAN, 2007). Um constructo que não se pode observar diretamente, mas é verificado através das declarações verbais e comportamentos, tendo como uma de suas características ser mutável, o que permite mapear uma fotografia do momento, ou seja, a CO corrente (HOFSTEDE *et al.*, 2010). Esta receberá influência de fatores temporais e contextos socioculturais durante seu ciclo de vida (JUNG *et al.*, 2007). Schein (2009, p. 2) menciona que “à medida que o grupo passa por dificuldades de adaptação, que seu ambiente muda ao ponto em que algumas de suas suposições não serem mais válidas, a liderança entra mais uma vez em ação”, pois é necessário dar início a processos de mudança para serem adaptativos e reagirem de forma satisfatória.

Corroborando com o exposto acima, as mudanças sociais de larga escala provocam choques na sociedade, nas organizações e nos indivíduos. Estas mudanças são transições em grande escala na sociedade, oriundas de impactos significativos no meio ambiente, crises econômicas, inovações tecnológicas, as quais requerem que a organização se adapte a estas novas realidades (SPICER, 2020). Freitas (1999, p.18) afirma que elas “emergem da interação

social humana e das condições sociais existentes, inscrevendo-se nas relações cotidianas, em novas significações, novas perspectivas, novas formas de pensar , novas formas de relações.”.

Desastres ambientais ou naturais como o tsunami do Oceano Indico, acidentes nucleares em *Three Mile Island* e *Chernobyl* (ELLIOTT; SMITH, 2006), ou no Brasil, as quedas das barragens em Minas Gerais, são exemplos que alteraram as organizações e suas culturas. Neste último exemplo, a empresa Vale chegou a criar a Fundação Renova, um novo comitê com novas políticas para gerir a reparação do ocorrido, incluindo as ações internas e externas necessárias (A FUNDACAO, 2021).

As mudanças na CO podem ocorrer por influência da crise em andamento na empresa, dependendo de como ela irá filtrar, interpretar e agir com as descobertas que terá (ELLIOT; SMITH, 2006). No viés da tecnologia, um estudo aprofundado do declínio da Nokia no mercado de *smartphones* de 2007 a 2010, antes posicionada como líder mundial no fornecimento dos aparelhos até sua saída do nicho de telefonia móvel, evidenciou a CO como um dos fatores determinantes para tal, pois entre os gestores havia um medo gerado pela repulsa de uma crítica a um superior ou à história conduzida pelos heróis da empresa, heróis estes que ignoraram as mudanças do mercado tecnológico e o comportamento dos consumidores, filtrando as informações que entravam na organização influenciando os processos de inovação. (VUORI, HUY, 2016). Um estudo recente em Dubai, confirmou que a liderança é base no desempenho organizacional e sobrevivência as crises e deve estar apta para agir no inesperado. Uma das maneiras de preparar sua empresa é através de uma comunicação da visão adequada em todos os níveis, direcionando assim para uma cultura adaptativa. Ter a visão clara traz aos colaboradores um aumento na capacidade de adaptação, além de impactar em outros fatores importantes para a empresa (ODEH, 2021).

No âmbito financeiro, quando as condições de mercado mudam, a organização precisa reagir para sobreviver. Por exemplo, a crise econômica dos Estados Unidos em 2008 ou a queda das torres gêmeas em 2001, forçou as empresas a adaptarem os valores/práticas quanto a segurança e privacidade dos colaboradores (KNIFFIN et al., 2021). Um outro exemplo é a empresa europeia TKB, da indústria química, que precisou antecipar algumas aposentadorias e com objetivo de melhorar a qualidade e inovar em seus produtos contratou pessoas do mercado, o qual criou um choque em sua cultura tradicional (HOFSTEDE, 1990). As reações das empresas frente essas situações são diversas, algumas em defensivas, tornam-se intransigentes as transformações necessárias (ELLIOTT; SMITH, 2006). O tempo de resposta deve ser coerente às necessidades para que a mudança não seja malsucedida (ELSBACH;

STIGLIANI, 2018). As mudanças sociais de larga escala são profundas e podem colocar a empresa em risco, caso fiquem congeladas, defensivas ou indiferente a elas (SPICER, 2020)

O presente trabalho tem como objeto de estudo a mudança social de larga escala causada nas empresas pela pandemia da COVID-19. Ela colocou à prova a sobrevivência de grandes e pequenas empresas de todo o mundo, e uma das primeiras ações foi a transição para o teletrabalho de forma abrupta, uma vez que os governos decretaram como uma das medidas de contenção ao problema o isolamento social (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020; GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2022). As mudanças causadas na sociedade (insegurança, ambiente familiar, crise economia) e nas empresas (adoção do teletrabalho, estratégias de negócio, novos canais de atendimento), traz grandes preocupações aos gestores de como se relacionar com seus colaboradores e como transmitir a CO com todos em casa (KNIFFIN *et al.*, 2021; SPICER, 2020).

Para muitas empresas e seus funcionários, o teletrabalho é um novo modelo de trabalho. Sem uma gestão de mudança adequada, surge a necessidade de apresentar para a empresa lealdade e produtividade devido a insegurança, o que impacta principalmente na divisão da vida profissional e pessoal devido à sobrecarga de trabalho (BOHS; GIURGE, 2020). O teletrabalho é uma modalidade de trabalho bastante comum no mundo, no qual o colaborador exerce suas atividades em ambientes que não pertencem a empresa contratante através das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) (RAMOS, 2020).

Uma pesquisa internacional com líderes de Recursos Humanos de 229 empresas, revelou que metade das empresas possuem ao menos 80% dos funcionários em teletrabalho devido a pandemia e compreendem que o modelo de trabalho continuará após este período (GARTNER, 2020). Essa previsão se confirmou, e com a melhora da pandemia muitas empresas permaneceram com o modelo de teletrabalho parcial ou total (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2022; RADONIĆ; VUKMIROVIĆ; MILOSAVLJEVIĆ, 2021).

Singh e Kumar (2020) estudaram na Índia o impacto na CO com a pandemia da COVID-19 e constaram que os funcionários passaram a trabalhar mais estando em casa, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal está presente seis a cada dez entrevistados, o sentimento de alienação ao trabalho por estarem em casa, insegurança no emprego, a existência da lacuna de comunicação entre os membros do time e estresse. Destaca-se a conclusão que, de nove a cada dez entrevistados, sente a necessidade de proteger e manter a CO, reformulando suas práticas e ritos, além de reforçar a comunicação dos valores.

Dingel e Neiman (2020) estudaram quais ocupações laborais podem ser realizadas remotamente e de 86 países analisados o Brasil está na 45ª posição com 25,65% potenciais pessoas no modelo de teletrabalho. Identificaram também uma clara relação entre renda *per capita* e este potencial do trabalho remoto, destacando os primeiros lugares para Suécia e Reino Unido com mais de 40%. Isto evidencia que, quanto maior o tempo de isolamento social, maior o desafio para países em desenvolvimento como o Brasil.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), fundação vinculada ao Ministério da Economia do governo federal brasileiro, utilizou a metodologia de Dingel e Neiman (2020) e identificou que antes da pandemia – dados do IBGE do quarto trimestre de 2019 – o potencial de teletrabalho era de 22,7%, o que representa um total de 20,8 milhões de pessoas. Entretanto, considerando o pico de pessoas efetivamente em teletrabalho em maio de 2020 de 8,7 milhões, o *gap* é de 10 pontos percentuais (p.p), e se considerado o último dado de novembro de 7,3 milhões, temos um *gap* ainda maior de 13,7 p.p. (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2022).

O principal motivo para esse hiato entre o potencial e o realizado do teletrabalho brasileiro é a infraestrutura necessária. Um quinto dos profissionais que poderiam exercer seu trabalho de casa não o realizam por falta de acesso à internet ou até mesmo energia estável. E confirmou-se a relação do trabalho remoto com o produto interno bruto (PIB) *per capita*, sendo os estados com mais teletrabalho Distrito Federal, São Paulo e Rio de Janeiro. No fim da lista estão as regiões Norte e Nordeste que possuem os menores índices de desenvolvimento (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2022).

Ainda sobre o Brasil, com base nos dados de maio de 2020 do IBGE, o perfil do colaborador que trabalhou remotamente na pandemia COVI-19: (1) 53,6% mulher (2) 65% da raça branca (3) 72,8% com superior completo (4) 57% de 30 a 49 anos (6) 83% em trabalhos formais (7) 68,1% no setor privado (8) Atividade econômica em serviços (9) Pertencente a região Sudeste (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2021). Esses dados elevam a importância do estudo do teletrabalho no país, pois comprovam o potencial de ganho com essa modalidade.

O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal já era considerado um dos fatores críticos na transição planejada para o teletrabalho. No entanto, o isolamento social causado pela COVID-19 agravou a implementação deste modelo, uma vez que com a mudança foi abrupta e se perdeu os benefícios descobertos com os históricos anteriores (KNIFFIN *et al.*, 2021). Ou



seja, o teletrabalho vivido durante a pandemia foi um modelo aproximado do que realmente um teletrabalho é, pois fora de crise, não se tem tantas complicações a serem administradas pelo profissional, como preocupações pela saúde, crises financeiras, luto etc. (NOLAN *et. al.*, 2021).

Nesta presente pesquisa tem como base a relação entre CO e o modelo de teletrabalho, considerando totalmente ou parcialmente remoto (híbrido). De acordo com Wojcak, e Barath (2017) a CO é fundamentada no compartilhamento de valores entre os membros da qual faz parte, e o teletrabalho pode impactá-la se não estiver adaptada a este modelo. A ausência de total das pessoas no ambiente físico, ou de algumas, pode acarretar um declínio gradual no comprometimento e conexão com a empresa. Os momentos mais normais e corriqueiros, como o café da copa com o colega, a mesa apertada do trabalho compartilhada, a reunião de começo de dia, tornaram-se evidentes na sustentação da CO com a mudança para um ambiente de trabalho virtual (HOWARD-GRENVILLE, 2020).

Neste sentido, existe a premissa da CO ser impactada pelo modelo de trabalho pois suas práticas são alteradas pelo ambiente virtual de trabalho. Desta forma, acredita-se que através de práticas atualizadas para este novo modelo de trabalho, a CO poderá resistir a mudança ou iniciar um processo de mudança com a criação de novos valores e comportamentos decorrentes das novas práticas.

Yang, Kim e Hong (2021) estudaram o impacto da pandemia COVID-19 nos trabalhadores dos Estados Unidos que já atuavam teletrabalho e identificaram pontos positivos na produtividade e satisfação em trabalhar em casa, uma vez que reduzia o contato com os demais colegas, resguardando assim sua saúde. A flexibilização em execução do trabalho foi fator que explicou a melhora no equilíbrio trabalho-vida, possibilitando aos colaboradores gestão das suas atividades familiares. Por sua vez, a fronteira entre trabalho e casa diminuiu, e se explica pelo isolamento nos demais locais, tornando a casa o único local da família. Destacaram como o trabalho híbrido iria crescer com o pós-pandemia, pois foi identificado atividades que não são afetadas por serem realizadas em casa, o que se confirmou em 2021 e 2022.

É importante estar claro em uma CO, principalmente em relação ao teletrabalho, nos valores compartilhados entre os funcionários, o quanto a empresa valoriza e estimula a integração do trabalho dos funcionários com a vida pessoal (THOMPSON; BEAUVAIS; LYNESS, 1999). É ela que irá desempenhar um papel de equilíbrio (ou não) entre trabalho e

casa. Determinar como será essa convivência, transbordar de forma positiva ou negativa. Por exemplo, culturas de inovação que possuem um ambiente mais exigente, quando possuem arranjos flexíveis de trabalho podem colaborar nos processos de criação com impacto positivo no foco, criatividade e desenvolvimento de ideias (RADONIĆ; VUKMIROVIĆ; MILOSAVLJEVIĆ, 2021; SOK; BLOMME; TROMP, 2014).

Neste sentido, este trabalho tem como questão de pesquisa a ser abordada: Qual é a percepção da Cultura Organizacional pelos profissionais que migraram para o teletrabalho e dos que iniciaram no ambiente virtual? Quanto o modelo de trabalho impacta na percepção da cultura organizacional?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo geral analisar o impacto da cultura organizacional na percepção dos profissionais com a adoção do teletrabalho devido a pandemia do COVID-19, uma mudança social de grande impacto.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Comparar as percepções da CO pelos profissionais que vivenciaram o modelo de trabalho presencial no período pré pandemia e migraram para o teletrabalho dos que iniciaram durante a pandemia neste modelo de trabalho.
- b) Avaliar se os diferentes modelos de trabalho têm impacto na percepção da CO.
- c) Analisar a relação entre as dimensões da CO.
- d) Identificar as adaptações da CO na percepção dos profissionais com a adoção do teletrabalho.

## 1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A CO, um conceito vasto e complexo, está em crescente busca no campo de pesquisa em várias disciplinas sociais, ela distingue as organizações uma das outras, bem como proporciona um sentimento de identidade em seus colaboradores dando-lhes um propósito em comum, o que mantém a coesão dentro da empresa e faz com que o interesse no tema se

mantenha (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013; SPICER, 2020).

Reconhecida como essencial dentro das organizações por sua influência na vantagem competitiva, desempenho e motivação dos profissionais, está diretamente ligada a estratégia da empresa (DAUBER; FINK; YOLLES, 2012; URBANCOVÁ; DEPOO, 2021). Fatores da CO como reconhecimento por parte da liderança, o relacionamento entre seus colaboradores, políticas internas que fomentam o autodesenvolvimento, o conhecimento compartilhado fortaleceu o desempenho dos colaboradores durante a pandemia COVID-19 (SAPTA; MUAFI; SETINI, 2021).

Por sua vez, o teletrabalho também tem essa conexão com a visão estratégica da organização, por motivos econômicos e tecnológicos. Fora do Brasil já era incentivado, principalmente pelos empregadores a fim de ter um diferencial frente as concorrências, volatilidade do mercado, e possíveis necessidades de um mercado específico (MICHIE; SHEEHAN-QUINN, 2001). Mais que um benefício específico, passou a ser mandatário para algumas empresas em resposta a pandemia da COVID-19, o que tornou a tomada de decisão sem tempo para planejamento e análises estratégicas. Diante disto, as organizações não estavam preparadas em questões de infraestrutura e equipamentos para essa mudança, e em sua maioria, suas culturas organizacionais também não, o que agrava os desafios desta modalidade (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020; HORARD-GRENVILLE, 2020). Os estudos de Góes, Martins e Nascimento (2022) evidenciam a importância do investimento na pesquisa do teletrabalho pois há um impacto positivo com a adesão do modelo de trabalho com o desenvolvimento do país aumentando o PIB *per capita*.

NOLAN *et. al.* (2021) confirmou em seus estudos de lições aprendidas do teletrabalho na pandemia COVID-19, a dificuldade do novo colaborador. Por estar remoto, o contato com a CO, tecnologia, produto, aumenta a complexidade do entendimento de ritmo de trabalho, estilo de comunicação, liderança o que altera o tempo de entrosamento com o time. Mais uma vez destacando a importância dos estudos da adaptação da CO.

Este estudo irá contribuir com uma análise no contexto brasileiro, no setor financeiro, investigando o impacto na percepção da CO em decorrência de mudanças sociais causada pela COVID-19 e adesão do modelo de teletrabalho. Os estudos dentro do tema enfocam em utilizar a CO no papel de liderança, motivação, produtividade, diferença de gênero e bem-estar do profissional deixando a lacuna de conhecimentos no viés apresentado neste estudo

(ALONAZI, 2021; ARAÚJO; LUA, 2021; MAURAS, S. *et al.*, 2021; OLIVEIRA, E. *et al.*, 2020; SAPTA; MUAFI; SETINI, 2021; YANG; KIM; HONG, 2021).

A temática estudada neste presente trabalho é estimulada pelo meio acadêmico e gerencial, especialmente por tratar de um assunto contemporâneo (SPICER, 2020). Para o meio acadêmico, visa estudar em um caso real, os impactos de uma mudança não planejada devido a pandemia da COVID-19 na configuração do teletrabalho e a CO. Este movimento foi mandatário considerando o isolamento social para reduzir o impacto e a evolução da pandemia (KNIFFIN *et al.*, 2021). Spicer (2020) apresenta as mudanças sociais de larga escala como influências na CO e a maneira como a empresa reage a essas mudanças define a sua sobrevivência no mercado.

No âmbito gerencial, a pesquisa contribui para melhorar o conhecimento dos gestores para a tomada de decisão referente a definições estratégias de CO com a adoção do teletrabalho, identificando o que deve ser mantido ou evitado para garantir que os profissionais remotos não percam a essência da sua organização.

Embora a pandemia da COVID-19 não tenha finalizado até o presente momento, é reconhecido que não se voltará aos moldes anteriores, acelerando a inserção de tecnologia e a adesão do teletrabalho em todo quadro dos funcionários ou em parte deles, ou ainda, em determinados dias da semana (KNIFFIN *et al.*, 2021). O potencial de teletrabalho no Brasil mostra o quanto este modelo pode crescer trazendo desenvolvimento ao país e para isto, se faz necessário a adaptação das empresas públicas e privadas (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2022).

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

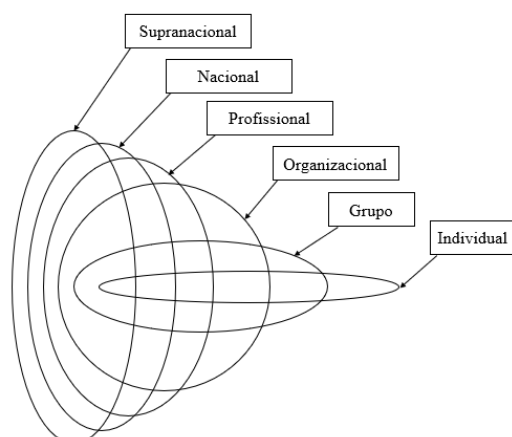
Neste capítulo são apresentados os conceitos que embasam essa dissertação para atender seus objetivos e para formulação das hipóteses. São apresentadas as definições das teorias utilizadas no contexto de Cultura Organizacional, seus elementos e o modelo de teletrabalho.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

As definições de CO variam entre autores, Schein (2009) compreende que ela é moldada pelos padrões que já deram certo e que são replicados para os novos membros, aperfeiçoada por comportamento de líderes em um aglomerado de regras e rotinas para orientar as pessoas dentro da organização. Já Hofstede (1997, p. 180) inclui um novo elemento ao conceito, a sociedade a qual a empresa faz parte e afirma ser inevitável sua influência: “Todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere”.

Diante disto, ao olhar em um panorama maior, a cultura como um constructo é complexa e interligada com diversos níveis. A literatura defende que estes se relacionam de forma hierárquica e lateral, conforme expressado na Figura 1. O indivíduo está representado na figura, porém não como uma cultura, mas resultado de combinações de culturas étnica, nacional, com uma profissão, trabalhando em uma organização, em um time (grupo), específico de pessoas. Essas culturas a qual ele interage, o influencia e impacta em suas ações e comportamento (KARAHANNA; EVARISTO; MARK, 2005).

Figura 1 - Níveis inter-relacionados de cultura

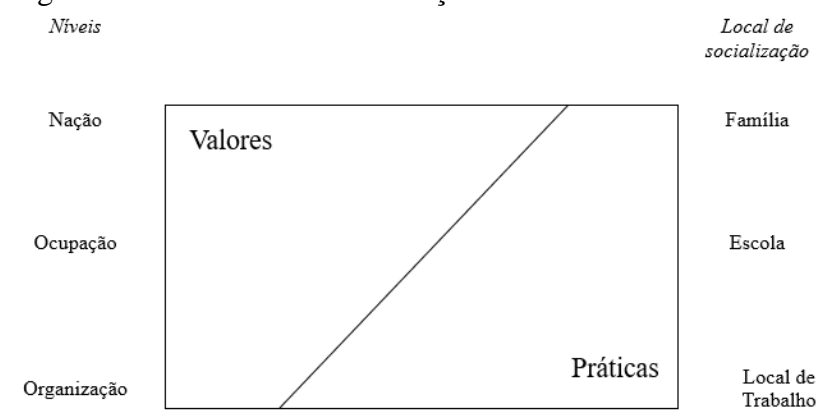


Fonte: Karahanna, Evaristo, Mark (2005).

Em uma visão ampla, a cultura nacional forma os valores da pessoa como indivíduo consolidados até a juventude e conforme o local que ocorreu a socialização com a família, vizinhos e posteriormente na escola, de tal forma que as mudanças podem ocorrer apenas ao longo do tempo (HOFSTEDE, 1997). Karahanna, Evaristo e Mark (2005, p. 5) conceituam os valores a “relacionamentos entre categorias abstratas que são caracterizadas por fortes componentes afetivos e implica uma preferência por um certo tipo de ação”, e estão conectados com as práticas, estas que são aprendidas apenas quando o indivíduo socializa no local de trabalho, já com os valores bem sólidos.

As práticas nos mostram lições aprendidas, o que funciona, relação causa-efeito, entre outros aprendizados que um grupo tenha. Por estarem conectados, as práticas e os valores deveriam estar sempre em sintonia, o que não ocorre quando as práticas implicadas em um nível de cultura estão desalinhadas a valores de outro nível cultural. Exemplo, as práticas da cultura organizacional não aderentes a valores nacionais. Por serem mais flexíveis, as práticas estão relacionadas ao ambiente atual que o grupo desta cultura está inserido (KARAHANNA; EVARISTO; MARK, 2005). Na Figura 2 é demonstrado como equilíbrio entre eles é variável, sendo práticas o elemento mais predominante nas culturas dos primeiros níveis e valores mais importantes nas culturas superiores (nacional). Focando na CO, percebe-se que sua composição é maior de práticas compartilhadas na organização (HOFSTEDE, 1997).

Figura 2 - A natureza das diferenças culturais

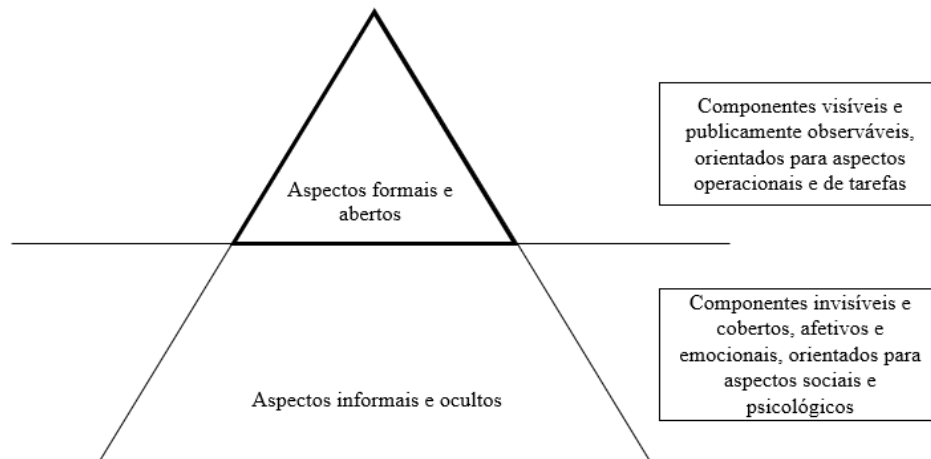


Fonte: Hofstede (1997).

A CO é um importante instrumento de estratégia da organização, o qual expressa em termos de valores e normas o comportamento desejado, visando um sentido de unidade, identidade e reconhecimento para os indivíduos que fazem parte dela (FREITAS, 1999). Ela passa aos membros da organização o sentimento de dono, de pertencimento, inserindo-os em uma visão de futuro e objetivos em comum. (JOHANN, 2004). Desta forma, não existe CO boa ou má, melhor ou pior, cada organização tem sua estratégia e conseqüentemente sua identidade. Uma característica boa em uma organização, não necessariamente é para a outra. O desempenho de cada uma é medido por seus objetivos, que por sua vez são executados por sua estrutura organizacional, a qual tem seus comportamentos conforme sua CO, estando esses elementos influenciando-se mutuamente (HOFSTEDDE, 2001).

Uma analogia usada por Chiavento (2005) para CO é o *iceberg*, com características visíveis e invisíveis, bem como o gelo que estaria acima ou abaixo oculto pelas águas conforme mostra a Figura 3. A parte visível é relacionada a operação, sendo vista por seus membros internos, e em alguns casos expostos para público externo. Estrutura organizacional, cargos, promoções, metas, tecnologias utilizadas, ambiente físico são exemplos desse quadrante. Já oculto, estão relacionados os aspectos de emoção, sociais e psicológicos que apesar de não serem visíveis, são importantes para o comportamento e identidade da organização como, padrão de influência, poder, integração, compartilhamento de conhecimento, valores, propósitos, entre outros.

Figura 3 - O iceberg da cultura organizacional



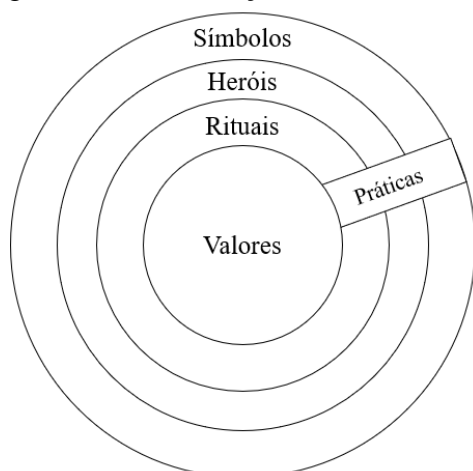
Fonte: Adaptado de Chiavento (2005, p. 159).

Para clarificar o conteúdo e dinamismo da CO ela é separada em elementos representados em diagramas pelos principais autores do tema, os quais são apresentados a seguir.

### 2.1.1 Elementos da cultura organizacional

Dado que a CO é um constructo subjetivo e que não pode ser observado diretamente, Hofstede (2001) criou um diagrama, teoria seminal desta presente pesquisa, que explica a sua manifestação, denominado como práticas, conforme Figura 4:

Figura 4 - Manifestações da Cultura Organizacional



Fonte: Hofstede (2001).

Sendo cada um dos elementos conforme o autor:



- Valores: Na camada mais profunda como um núcleo, no inconsciente, os valores são inclinações para preferir certos estados de algo a outros.
- Heróis: Pessoas que influenciam, que são valorizadas em uma cultura. Podem ser reais ou quiméricos, vivas ou mortas. Estes impactam os comportamentos do grupo, filtram o que entrará nas organizações, quais inovações, conceitos, trazendo sobre si uma grande responsabilidade. No Brasil, temos como exemplo, Silvio Santos para a empresa Sistema Brasileiro de Televisão (SBT), Jorge Gerdau o fundador da empresa Gerdau, Olavo Egídio Setúbal para o banco Itaú. O cargo não determina se a pessoa é um herói dentro da organização, mas sim a sua influência no comportamento nos demais membros (JOHANN, 2004).
- Símbolos: são considerados palavras, imagens, gestos, estilos de roupa ou cabelo, entre outros. São superficiais e por isto estão na última camada externa, e são mais facilmente trocados. São importantes para os indivíduos desta cultura.
- Rituais: Atividades realizadas de forma coletiva que são essenciais para aquela cultura, realizados de forma periódica para reforçar os valores da empresa. Alguns exemplos de ritos conforme o autor Johann (2004):
  - Rito de passagem: recepção de novos colaboradores, homenagem aos aposentados.
  - Rito de reforço: valorização dos resultados em comemorações.
  - Rito de hierarquia: início de reuniões pelo maior cargo, participação de presidentes e diretores periódicos na equipe.
  - Rito de reuniões: quem é convidado (apenas os necessários ou lideranças por ser politicamente correto), pontualidade nos horários, gestos, tom de voz, etc.
  - Rito de celebração: comemorações em grupos de promoções, presentes de aniversários etc.
- Práticas: Em símbolos, rituais e heróis foi adicionado a prática. Apenas visível para indivíduos externos, tem um significado cultural apenas pelas interpretações pelos indivíduos participantes do grupo.

Os autores Calori e Sarnin (1991) concordam com os conceitos apresentados por Hofstede (2001), e em seu modelo está no centro da CO os valores, pressupostos básicos, guias de comportamento. Na periferia, o que está visível, como os símbolos e práticas gerenciais (processos de recrutamento, sistema de avaliação, relacionamento interno e externo etc.). A manifestação da CO é percebida nas práticas que está justamente no nível mais superficial e visível, sendo mais suscetível a mudança. Por outro lado, o núcleo da CO, parte

invisível, é o oposto, sendo mais difícil de alterar. Ao longo do tempo, as mudanças nas práticas provocam mudanças nos valores, ou seja, a mudança cultural emerge da superfície para o mais profundo (CHIAVENATO, 2005). A mudança cultural é o tema da próxima seção deste trabalho.

### 2.1.2 Mudanças na cultura organizacional

O início de uma CO ou a mudança dela podem ser ocasionados por um evento, seja ele uma mudança social (como um acidente ambiental, guerras, crise financeira etc.), ou uma decisão estratégica (como um reposicionamento de mercado), ou ainda um encontro de afinidades, uma vez que as empresas têm por base sobreviver e se adaptar a seu ambiente externo com a integração de seus processos internos desenvolvendo a capacidade de continuidade (SCHEIN, 2009).

O ecossistema do mercado está em constante evolução com mudanças não gerenciadas pela empresa e, caso ela não seja adaptativa e não saiba lidar com as evoluções poderá impactar em sua sobrevivência. Uma das evidências é a queda drástica da vida corporativa das organizações, no qual as maiores empresas estão cada vez mais jovens, oriundas de inovação e reinvenção, como Google, Amazon e Facebook (GITTLESON, 2012). Os membros da organização são chave nesses processos pois conhecem muito bem as empresas e podem obter *insights* de necessidade de mudanças em sua CO, os quais alteram a prioridade nas suposições abandonando a que esteja barrando a evolução da empresa. Esta nova ordem deverá causar um desequilíbrio no sistema como um todo forçando o novo processo (SCHEIN, 2009). Um exemplo seria a transformações nos bancos tradicionais frente ao posicionamento dos bancos digitais.

Ter processos que identifiquem a necessidade de mudança e sejam adaptativos é uma das vantagens de uma CO eficaz, e o caminho inverso também é verdadeiro, uma CO pode dificultar ou até mesmo bloquear tais mudanças necessárias aumentando o risco do declínio da organização (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013). Exemplificando, uma CO que valoriza, através de controles sociais, políticas e procedimentos, o monitoramento do seu ambiente proporciona uma estrutura adaptativa e favorável a sua sobrevivência. O controle social, pois, a CO pode intervir nos valores e comportamento de seus colaboradores, voltando os esforços para atingir o objetivo comum da empresa (COSTANZA *et al.*, 2016). Além disso, a CO trabalha com o capital humano, ou seja, se a empresa tiver pessoas com

conhecimento e habilidades de desempenho adaptativo, torna-se uma vantagem na capacidade e velocidade na acomodação das mudanças em seu ambiente (LENGICK-HALL; BEK; LENGICK-HALL, 2011).

Devido a esse capital humano, a segurança psicológica dos membros é fundamental para o sucesso da mudança/adaptação, e algumas estratégias é ter uma visão positiva da mudança de forma acreditar nos benefícios a serem alcançados, treinamento formal nos casos de novos modelos de trabalho, campos de prática e feedback, além de grupos de apoio e um sistema de recompensa e disciplina/estrutura organizacional que deem consistência ao novo modelo de pensar e trabalhar para os colaboradores (SCHEIN, 2009).

Costanza *et al.* (2016) definem a CO adaptativa como valores e comportamentos compartilhados que “indicam que a organização está ciente e preocupada com as mudanças ambientais e orientada para uma ação ágil e flexível para lidar com essas mudanças” e identificaram nove características: (1) foco externo (2) antecipação (3) aberto à mudança (4) tomada de risco (5) confiança (6) desenvolvimento de capacidades (7) planejamento de ação colaborativa (8) execução de mudança (9) sustentação de mudança. Chiavenato (2005) corrobora com essa definição e traz, conforme a figura 5, as diferenças entre uma CO que é adaptativa destacada por sua maleabilidade e flexibilidade, da CO que tem como base sua rigidez e conservantismo:

Figura 5 - As culturas organizacionais adaptativas e não-adaptativas

	Culturas Adaptativas	Culturas não-adaptativas
Normas de comportamento	Os administradores prestam atenção a todos os aspectos, especialmente clientes, e iniciam a mudança quando precisam servir seus legítimos interesses, mesmo que isso signifique assumir riscos.	Os administradores tendem a comportar-se política e burocraticamente de modo isolado. Como resultado, eles não mudam suas estratégias prontamente para ajustar ou ganhar vantagens como a mudança em seus ambientes de trabalho.
Valores compartilhados	Os administradores cuidam profundamente dos clientes, investidores e empregados. Eles atribuem forte valor às pessoas e aos processos que podem criar mudanças úteis (como liderança acima e abaixo da hierarquia administrativa).	Os administradores cuidam principalmente de si mesmos, de seu grupo imediato de trabalho ou de algum produto (ou tecnologia) associado com seu grupo de trabalho. Eles atribuem mais valor à ordem e a redução de riscos nos processos administrativos do que em liderar iniciativas.

Fonte: Chiavenato (2005, p. 167 *apud* Kotter, Heskett, 1992, p.51).

Na pandemia do COVID-19, Alonazi (2021, p.6) pesquisou em hospitais na Arabia Saudita a adaptação da CO e identificou que “o empoderamento, o diálogo e a indagação, a filosofia de aprendizagem interna e contínua também foram positivamente relacionados à cultura organizacional de aprendizagem”. O processo de tomada de decisão e prestação de contas tem a participação de todos os níveis e desenvolve nos funcionários a motivação de busca de novos conhecimentos para melhorar suas decisões. Outro apontamento de adaptação foi a recomendação para alta administração criar políticas e diretrizes que tragam coesão aos departamentos com o aprendizado organizacional. Os desafios de conhecimento aumentaram neste período de crise e a colaboração entre órgãos de saúde, bem-estar da comunidade e os hospitais precisam de estratégias adequadas a esse novo cenário.

Se de um lado temos a certeza da mudança para assegurar a atualização e modernização, a estabilidade é o outro lado da balança para sucesso e identidade da empresa. Um grande exemplo é o Japão, com uma cultura e identidade milenar, porém com constante incentivo a mudança e inovação. Em suma, “toda empresa precisa ter alguma dose de estabilidade como complemento ou suplemento à mudança” (CHIAVENATO, 2005, p. 168).

Outro exemplo é um estudo em Barcelona que analisou como uma empresa de *home care* se adaptou na crise do COVID-19 e evidenciou que os valores já existentes (participação, proximidade e responsabilidade social) permaneciam e que precisavam se ajustar a nova realidade através de uma intensificação da distribuição de informações, numa abordagem participativa, através de tecnologias. Internamente no trabalho a ser realizado, na comunicação entre e para os trabalhadores, fortaleceu o espírito de equipe e valorizou o trabalho realizado. Este tipo de serviço não pode ser realizado de forma remota, mesmo assim os trabalhadores tiveram um compromisso reforçado com o trabalho e mostraram grande capacidade de adaptação. Isto foi possível devido ao apoio da empresa e resposta da sociedade valorizando seu trabalho mais do que antes da pandemia, ainda que estivessem mais solitários e inseguros por sua saúde (VACA; PEREZ, 2021)

Como reagir a resistência à mudança de uma CO também é importante, pois essa transformação cultural vem de aprendizados de novos conceitos ou ressignificação dos conceitos antigos. O líder deve reagir com base em dois princípios, conforme Schein (2009, p. 309), com objetivo de evitar o aumento do grau de defesa a dor do processo de aprendizagem e adaptação, como negação, fugir à responsabilidade, sendo eles: “(1) A ansiedade ou a culpa

da sobrevivência deve ser maior do que a ansiedade da aprendizagem (2) A ansiedade da aprendizagem deve ser reduzida em vez de aumentar a ansiedade da sobrevivência.

Como identidade da organização, a CO além de diferenciar uma empresa das outras, serve como condutor para um propósito comum, destacando sua importância na vantagem competitiva (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013). Ela deve contemplar os diversos cenários de seu ambiente, o que inclui os profissionais em teletrabalho. Quando a CO é adaptativa a pluralidade que existe dentro da organização, ela é favorável a uma boa comunicação, equilíbrio com na vida profissional e pessoal, além de dar segurança emocional para seus colaboradores (SONNENTAG; KUTTLER; FRITZ, 2010).

A gestão CO deve levar em consideração o ambiente de trabalho, uma vez que as práticas ocorrem em um ambiente físico ou virtual. O ambiente deve ser considerado não apenas questões físicas como ar, barulhos e luz, mas também o bem-estar do profissional, como a organização e experiência de trabalhar (GAIARDELLI; RESTA; DOTTI, 2019).

Diante do exposto acima, chega-se à primeira hipótese desta presente pesquisa:

**H0: Não há diferença na CO entre profissionais que ingressaram na empresa antes da pandemia e migraram para o modelo de teletrabalho para os que iniciaram na empresa no ambiente virtual.**

**H1: Os profissionais que ingressaram na empresa antes da pandemia no modelo de trabalho presencial possuem maior percepção de CO dos que iniciaram no teletrabalho no ambiente virtual.**

## 2.2 TELETRABALHO

O isolamento social causado pela pandemia aumentou drasticamente a adesão do teletrabalho como resultado das medidas implementadas pelos governos (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020). Esta modalidade de trabalho envolve diferentes visões: funcionários, empregadores e sociedade, o que necessita de um acordo entre as partes. No olhar do funcionário existe a possibilidade de conciliar o trabalho e família, além da economia do deslocamento. Já para empresas é uma prática de recursos humanos para ajudar a atrair e reter seus talentos (OLLO-LÓPEZ; GOÑI-LEGAZ; ERRO-GARCÉS, 2020). No entanto, para que esse modelo de trabalho funcione é necessário que esteja alinhado com a estrutura, estratégia e objetivos da organização (STAVROU; KILANIOTIS, 2010).

As definições de teletrabalho estão ligadas ao trabalho realizado através das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), alguns autores defendem qualquer local fora das instalações do empregador, outros determinando a casa do profissional. Um fator importante é a legislação, uma vez que pode diferenciar conforme as leis locais (RAGHURAM *et al.*, 2001). Outras categorizações comuns na literatura são (WOJCAK; POLAKOVA, 2014 *apud* WOJČÁK; BARÁTH, 2017):

- *Home-Office*: Trabalho realizado na casa do profissional.
- *Satellite Centre*: Trabalho realizado em um local determinado pelo empregador, como no cliente por exemplo.
- *Street Work*: Trabalho realizado em local público, como cafés, *co-workings*.

Para esta pesquisa, usaremos o termo teletrabalho, considerando o trabalho na casa do profissional totalmente remoto ou híbrido (remoto e presencial).

Mauras *et al.* (2021) analisaram quais os modelos de teletrabalho híbrido são eficazes para reduzir a disseminação do vírus COVID-19, seja em ambiente de trabalho ou escolar e concluíram, sendo as melhores opções dividir o grupo em dois e realizar um rodízio semana a semana ou rotação dia a dia. Foram analisadas também as opções de todo o grupo estar presencial em dias ou semanas alternados, mas apresentou menores índices de controle da disseminação. O estudo traz também que devem ser avaliadas questões práticas e psicológicas para definição do tempo de alternância. Em qualquer um dos modelos adotados, a videoconferência foi uma das implementações mais usadas, em escolas, empresas e setor público (RADONIĆ; VUKMIROVIĆ; MILOSAVLJEVIĆ, 2021).

Conforme dados da *US Census Bureau*, aproximadamente um terço dos trabalhadores dos Estados Unidos e metade dos colaboradores de informações podem trabalhar no modelo de teletrabalho. Uma pesquisa publicada no *World Economic Forum* aponta que nos Estados Unidos, o teletrabalho é apreciado principalmente pelos horários flexíveis, seguido por trabalhar de qualquer lugar. Já os desprazeres estão na dificuldade de desconectar do trabalho, bem como falta de comunicação e colaboração. A principal barreira identificada para implementar esta modalidade de trabalho foi a resistência a mudança, uma vez que mais da metade das empresas pesquisadas não possuíam uma política para trabalho remoto. Por fim, foi identificado que os gestores avaliam que a coesão da equipe e a cultura podem ser impactadas negativamente (ROUTLEY, 2020).

No Brasil, apenas em 2017 foi realizada uma reforma trabalhista que formalizou o teletrabalho através da Lei 13.467/2017, o qual é definido por ao menos três dias úteis da

semana do colaborador fora da empresa (RAMOS, 2020). Embasado nas mudanças sociais causadas pela pandemia COVID-19, está em tramitação a proposição legislativa 10/2022 para alterar a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), no capítulo de teletrabalho, a regulamentação do trabalho híbrido com as definições contratuais (AGÊNCIA SENADO, 2022).

O teletrabalho não é uma modalidade nova, tendo seu início na década de 70 quando americanos precisavam encontrar meios de vencer a crise do petróleo. No entanto, a adesão do modelo não é de fácil convencimento para os gestores da empresa, é necessária uma comprovação de benefícios para suas metas, bem-estar no trabalho, produtividade, acoplado com o compromisso com a proteção ambiental (PYÖRIÄ, 2011). Um dos desafios da organização que adere o teletrabalho é a falta de compreensão da cultura organizacional para os trabalhadores que estão remotos (WOJCAK; BARATH, 2017).

E produtividade foi um tema bastante estudado na pandemia COVID-19. Smite *et al.* (2022) compilou 13 estudos com foco em desenvolvedores de *software* de diversas regiões do mundo (Europa, Noruega, Estados Unidos e Brasil), e constataram uma heterogeneização, ou seja, havia grupos com maior produtividade, outros menores e ainda os que não sofreram alteração. Para redução, os fatores que se destacam são as interrupções familiares, problemas com infraestrutura, estresse e questões emocionais relacionadas a pandemia. O aumento foi influenciado pelo tempo de deslocamento que foi eliminado, maior foco, reuniões eficientes, equilíbrio de vida pessoal/profissional. E quanto aos que não identificaram alteração na produtividade, dez dos 13 estudos com totais entre 38% e 52% do conjunto de dados.

O ambiente está totalmente ligado a produtividade impactado negativamente por privacidade visual, ruídos e ausência de distrações (YANG; KIM; HONG; 2021). Esses dados são muito relevantes para as organizações, uma vez que se comprova que o teletrabalho não é para todos os perfis de profissionais, o qual um fator pode ser barreira para um e ao mesmo tempo favorável para outro (RADONIĆ; VUKMIROVIĆ; MILOSAVLJEVIĆ, 2021; SMITE *et al.*, 2022).

Colocando foco no Brasil, Oliveira *et al.* (2020) concluiu que a pandemia modificou o comportamento dos desenvolvedores e destacam: (1) 53,27% tiveram aumento na produtividade e 22,28% sentiram uma redução no seu rendimento (2) aumento de produtividade entre 30 e 45 anos, mantendo-se a mesma ou reduzindo para menores de 30 anos (3) Impacto negativo maior para os profissionais com mais de dez anos de experiência (4) Os desenvolvedores que obtiveram aumento na produtividade utilizavam mais ferramentas

dos demais (5) Empresas com mais de 100 funcionários apresentou aumento na produtividade.

Nolan *et. al.* (2021) aponta o aumento da produtividade como um possível reflexo de medo do desemprego ou até mesmo a adrenalina causada pelo momento de emergência, sendo assim momentânea. Para que seja um fenômeno duradouro, é necessário adequações tanto pela empresa, quanto do colaborador tornando assim algo sustentável.

Como principal desvantagem está o isolamento social da equipe de trabalho, agravado com a preferência da comunicação presencial pelos profissionais, bem como a perda da comunicação não verbal. Outra grande desvantagem é manter os funcionários remotos atualizados quanto o que está ocorrendo nas organizações, o que pode acabar por impactar na motivação do profissional (PYÖRIÄ, 2011). As TICs ajudam na tratativa dessa desvantagem, com soluções de comunicação que incluem os profissionais remotos, como *Skype*, *Whatsapp*, *Microsoft Teams*, entre outros, contudo não substitui a comunicação padrão (WOJCAK; BARATH, 2017).

Uma vez que, ao menos um do time esteja remoto, a comunicação passa a ser virtual e surgem então as reuniões *online*. SAATÇI *et. al.* (2019) identificou dois fatores que influenciam: infraestrutura técnica e contexto social/cultural. O primeiro item destaca que a necessidade de salas de videoconferência com tamanho e funcionalidades adequadas para atender o time remoto e o presencial, além dos *hardwares* e *softwares* compatíveis (fones de ouvido, rede, sistemas com funcionalidades próprias para a dinâmica remoto/presencial). O contexto social/cultural influencia em adequar os tipos de tarefas em reuniões, a linguagem e sotaque, uma vez que podem ter pessoas de lugares diferentes. Os comportamentos culturais, se não direcionados, impactam pois os profissionais presenciais podem falar entre si, ocultando a informação de quem está remoto, ou interromper falas.

Já como vantagem, a flexibilidade de trabalho dá ao profissional a oportunidade de harmonizar as suas demandas conforme sua eficiência, criando um plano de trabalho que atenda as demandas da vida pessoal e do negócio. É valorizado na carreira contemporânea a flexibilidade de trabalhar em locais e horários diferentes para atender as necessidades pessoais, como ficar mais próximo dos familiares, realizar atividades como estudo etc. (RADONIĆ; VUKMIROVIĆ; MILOSAVLJEVIĆ, 2021). No ponto de vista dos empregadores, o teletrabalho traz oportunidade de gestão de mão de obra conforme a sazonalidade de duas demandas, trazendo flexibilidade, conseqüentemente impacto positivo para a margem econômica da organização e em sua posição frente ao mercado competitivo

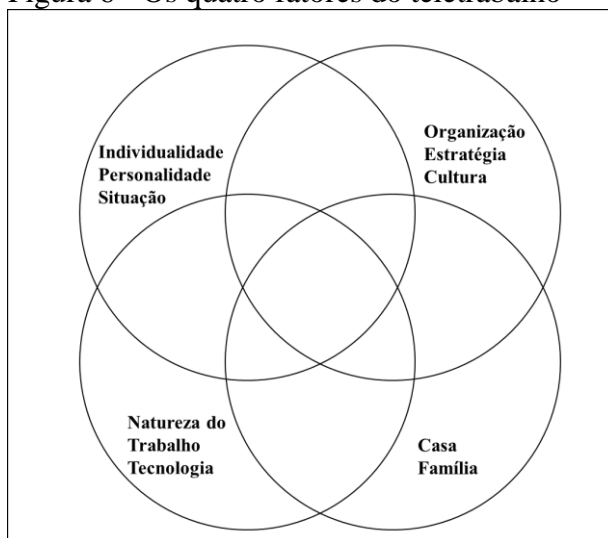


(STAVROU; KILANIOTIS, 2010). A estratégia financeira da empresa também é impactada, uma vez que o investimento deve ser mesclado em escritórios físicos e coerente com a nova realidade, alternado com o investimento do ambiente remoto (RADONIĆ; VUKMIROVIĆ; MILOSAVLJEVIĆ, 2021).

Baruch e Nicholson (1997) afirmam que existem quatro fatores que influenciam o teletrabalho conforme apresentado na figura 6. O fator tecnológico é chave pois habilita a execução e comunicação do trabalho, inclusive a evolução das TICs tem expandido o teletrabalho. Na pandemia do COVID-19, principalmente por adesão abrupta do teletrabalho, muitos estavam mal equipados tecnologicamente, o que afeta a produtividade e até mesmo o humor dos profissionais (NOLAN *et al.*, 2021).

Já no viés individual, os autores trazem a existência de características no perfil do teletrabalhador, reforçando que nem todos se adaptam a este modelo. Hábitos pessoais como, abrir ou não a câmera, falar próximo ao microfone, alfabetização digital (organização, solução de problemas técnicos etc.) e lidar com a autonomia são exemplos que impactam diretamente o trabalho remoto (SAATÇI *et al.*, 2019)

Figura 6 - Os quatro fatores do teletrabalho



Fonte: Baruch; Nicholson (1997, p. 27).

A família e a casa influenciam, principalmente, no equilíbrio entre trabalho e casa, trazendo à tona as tarefas de casa e a forma como a família lida com o trabalho (fator de gênero e cultura nacional impactam aqui). O quadrante da organização por sua vez, pode resultar em uma distribuição da hierarquia da empresa, impactar em produtividade e até mesmo na saúde do profissional. Existe a necessidade do equilíbrio no excesso do lazer (o que reduz seus resultados) e o excesso de trabalho, que prejudica diretamente o colaborador em sua saúde mental, familiar entre outros fatores (BARUCH; NICHOLSON, 1997).

Os autores Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020) acrescentaram ao modelo de Baruch e Nicholson (1997) os fatores ambientais, segurança e legais: (1) ambientais caracterizados pela urbanização e aglomerações em grandes centros de conhecimento, no qual o teletrabalho ajuda com reduções de deslocamentos e poluições. (2) segurança, pois o teletrabalho ajuda na retomada em caso de desastres naturais e não se torna foco para atentados terroristas (como o das Torres Gêmeas em *New York*) (3) legal visto a necessidade de amparo e registros dos direitos e deveres do empregador e do teletrabalhador. No caso da pandemia COVID-19, a influência no teletrabalho foi relacionada a segurança dos colaboradores e a continuidade dos serviços da empresa.

Na próxima sessão será abordado a CO no teletrabalho explorando mais a relação entre eles.

### 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E TELETRABALHO

Um dos fatores que atrasa a difusão do teletrabalho é a ausência de CO adaptadas para esse modelo, o torna uma opção apenas para gestores e profissionais de alto nível de autonomia (PYÖRIÄ, 2011). A CO quando favorável para o empregado, reduz os ruídos de comunicação, bem como as tensões do funcionário. O comportamento da gestão é fundamental nesse modelo para contribuir para um bom clima organizacional trazendo ao colaborador a segurança (SONNENTAG; KUTTLER; FRITZ, 2010).

Um ponto de destaque é considerar na CO o cenário do teletrabalho parcial (híbrido), pois durante o pico da pandemia COVID-19 todo o time estava remoto, mas com a reabertura novamente dos escritórios algumas equipes/colaboradores voltam ao presencial e com isto, anula-se alguns benefícios de um time totalmente remoto, pois as práticas devem ocorrer de forma equalitária no remoto e no presencial (NOLAN *et al.*, 2021).

Pode-se identificar três componentes importantes para uma cultura de teletrabalho: (1) Demandas de tempo organizacional (e suas expectativas quanto as responsabilidades familiares) (2) Comportamento organizacional frente ao uso de práticas para a famílias (como por exemplo retaliações na carreira) (3) Suporte organizacional para as necessidades pessoais do funcionário (JAHN; THOMPSON; KOPELMAN, 2003).

Um dos grandes desafios da CO no teletrabalho é que os teletrabalhadores devem usufruir do mesmo status dos demais trabalhadores, tendo assim uma posição de equidade, uma vez que as relações sociais no modelo presencial são consideradas mais importantes, principalmente quando envolve a participação do cliente. Os trabalhadores remotos tendem a perder a comunicação com os demais, a menos que a organização, de maneira consciente, trabalhe para que não haja essa alienação, sendo a CO um dos mecanismos. Outro lembrete que a literatura nos traz é, nem todos os trabalhadores se adaptam ao teletrabalho, como por exemplo, famílias com crianças pequenas e o que é um benefício pode se tornar um problema. Cabe aqui, em uma relação de confiança mútua entre as partes, avaliarem qual o melhor local para se trabalhar (PYÖRIÄ, 2011).

Diante ao exposto neste capítulo de referencial teórico, temos a CO como a identidade da empresa, definindo seu propósito e se será adaptativa ou rígida às mudanças de seu ecossistema. A adoção do teletrabalho irá impactar na forma como essa CO é manifestada e praticada. A pandemia COVID-19 mudou a realidade das empresas de forma repentina, incluindo esse novo modelo de trabalho em seu cotidiano, não oportunizando a elas o planejamento e preparo para essa mudança. Baseado nestas informações, chega-se a segunda hipótese deste trabalho:

**H0: Os diferentes modelos de trabalho não impactam na percepção da CO pelos colaboradores.**

**H1: O modelo de trabalho híbrido fixo (presencial ao menos duas vezes na semana) possui maior percepção da CO pelos colaboradores.**

No próximo capítulo, é apresentado como a presente pesquisa foi realizada.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo contém a metodologia escolhida para realizar a pesquisa, apresentando suas características, desenho de pesquisa, hipóteses testadas, método de coleta e análise de dados, bem como a empresa que é objeto de estudo.

#### 3.1 DETALHAMENTO DA PESQUISA

Como apresentado no capítulo um deste trabalho, esta pesquisa visou analisar a CO em um novo contexto de teletrabalho, pós a mudança social de larga escala causada pelo COVID-19. Baseado neste objetivo, este estudo possui uma abordagem quantitativa e é classificada como descritiva.

As pesquisas deste tipo têm como objetivo descrever características de um grupo ou fenômeno e pode ser utilizada para estabelecer uma relação entre variáveis. Também podem ser realizadas para apurar opiniões, atitudes e crenças para descobrir se há associação entre as variáveis estudadas (GIL, 2019). Esta pesquisa descreve as percepções da CO pelos colaboradores e buscou-se suas relações em diferentes grupos. Não há uma relação causal, por isso não se enquadra em uma pesquisa explicativa. A pesquisa dedutiva se caracteriza pelo teste de hipótese. A teoria, isto é, o conjunto de evidências acumuladas, norteiam as hipóteses sobre o fenômeno investigado em uma abordagem inferencial (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Neste presente trabalho, temos como variável dependente a CO e como variável independente o ingresso do colaborador (pré-pandemia e os que iniciaram após a adoção do teletrabalho) e os modelos de trabalho. As hipóteses descrevem o que se espera que o ocorra na pesquisa descritas na forma de uma afirmação específica, orientado o trabalho nas suas definições de objetivos, metodologias e análises (GIL, 2019).

A CO compõe a unidade de análise e os colaboradores da empresa a unidade de observação. A perspectiva temporal define a maneira que os dados serão coletados e, para atender os objetivos desta presente pesquisa foi considerado o corte transversal, o qual é definido como um recorte, uma foto única em um determinado momento (COLLA; REIS; KATO, 2011).

Para obter os dados que viabilizaram esta presente pesquisa, se optou na utilização de método quantitativo *survey*. A técnica de coleta de dados que se ressalta nas pesquisas de CO são instrumentos no formato de questionários, pois permitem amplo levantamento de uma

organização, além de serem econômicos em tempo e recurso, e rápido tratamento e análise (CHAPMAN; REEVES; CHAPIN, 2018). Após a coleta de dados, foram realizadas análises estatísticas no *software* JASP e mineração de dados no *software* Orange. Ressalta-se que existem outras abordagens de estudo no tema que utilizam técnicas qualitativas para coleta e análise que visam o aprofundamento das descobertas, por exemplo, através de entrevistas (MARTIN, FROST, 2001).

### 3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

A aplicação desta presente pesquisa foi em uma organização do setor financeiro cooperativo de grande porte presente em todas as regiões do Brasil. A cooperativa possui milhões de associados e foi escolhida por conveniência pelo acesso aos profissionais. Ao todo ela possui mais de 30 mil colaboradores, contudo, a unidade em estudo é a empresa criada por ela para prover serviços compartilhados de administração e desenvolvimento de tecnologia, a qual contempla aproximadamente 2.500 funcionários e está localizada na capital do Rio Grande do Sul.

Com objetivo de manter sua anonimidade, por questões legais e de confidencialidade, será referenciada como empresa Alfa, bem como anonimizado quaisquer dados pessoais dos participantes na fase de coleta de dados. Não há prejuízo a pesquisa, uma vez que o objetivo deste estudo é analisar a cultura organizacional, um constructo coletiva e não individual.

O critério que habilita a empresa Alfa, para ser um caso de estudo único para esta presente pesquisa, é o fato de antes da pandemia todos os colaboradores trabalhavam presenciais em três escritórios na mesma cidade. Todos os seus ritos e práticas organizacionais consideravam o ambiente físico, não tendo em seus processos seletivos para nenhuma vaga (áreas de TI, apoio, negócio) o modelo de trabalho remoto.

Em 19 de março de 2020 o governo do Rio Grande do Sul publicou o Decreto n° 55.128 classificando o estado em calamidade pública e instaurou ações de prevenção e enfrentamento à pandemia COVID-19 (RIO GRANDE DO SUL, 2020). Neste cenário a empresa Alfa precisou se adequar de forma não planejada para um novo contexto em seu modelo de trabalho.

Em uma força tarefa, em apenas três dias instalou seus funcionários no modelo de teletrabalho disponibilizando *Virtual Private Network* (VPN) para acesso aos seus sistemas internos. Nos meses seguintes disponibilizou equipamentos para ergonomia como cadeira

apropriada, suporte a notebooks etc. além de cursos de aprendizagem para trabalhar no modelo remoto. A empresa oficializou em 2021 para seus colaboradores que o modelo de teletrabalho permaneceria mesmo após a pandemia. Alguns cargos continuaram totalmente remotos, por exemplo, desenvolvedores e testadores de *software* da área de Tecnologia da Informação. Os demais cargos foram enquadrados no modelo de trabalho híbrido: (1) sob demanda – o qual funcionário está presencial no escritório da empresa conforme necessidade (2) fixo – dois dias da semana, escolhidos a critério do funcionário, para estar presencial.

A pesquisadora teve acesso a empresa e obteve aprovação para aplicação do estudo. Existe um vínculo empregatício do pesquisador com a empresa, contudo a qualidade do estudo se manterá através de boas práticas para garantir a validade, confiança e generalização conforme descritos neste capítulo. A pesquisadora, independentemente do local e como executa seus estudos, não é politicamente neutro e não consegue isolar totalmente seus posicionamentos, o que traz a qualidade ao estudo são: as metodologias escolhidas para confirmação dos achados e resultados (GIBBS, 2009). Na próxima seção é apresentado o instrumento de coleta de dados que foi utilizado nesta presente pesquisa.

### 3.3 COLETA DE DADOS

No campo, a técnica escolhida para coleta de dados foi *survey* através de um questionário, muito utilizado nas pesquisas de ciências sociais. O instrumento traduz os objetivos da pesquisa em perguntas e com as respostas se viabiliza o teste das hipóteses criadas (GIL, 2019).

A definição de amostra para aplicação do questionário foi utilizada a técnica por conveniência, o qual os respondentes representam o universo da população (GIL, 2019), uma vez que todos são colaboradores da empresa Alfa. A amostra não probabilística foi calculada com auxílio do software G POWER (FAUL *et al.*, 2009).

Foi estimada a amostra necessária para uma comparação entre grupos considerando o tamanho de efeito  $d = 0,8$ , valor alfa de 0,5 e poder estatístico (sensibilidade) de 95%. A amostra estimada para este teste é de 84 participantes, sendo 42 de cada grupo. Repetimos a estimativa com os mesmos parâmetros, incluindo a presença de três (3) covariáveis no modelo (análise de covariância, ANCOVA). A amostra sugerida é de 112 participantes ao todo, sendo 56 para cada grupo. Deste modo, espera-se que a amostra final do estudo tenha entre 42 e 56 participantes por grupo para a execução das análises.

Neste presente trabalho foi aplicado o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional, o IBACO, a fim de coletar a percepção da CO dos colaboradores e tem como objetivo “avaliar a cultura organizacional por meio dos valores e práticas que a tipificam, segundo a percepção de seus membros” (SIQUEIRA *et al.*, 2008, p. 131). O instrumento foi criado apoiado nos modelos de Calori e Sarnin (1991) e Hofstede (1990), ambos definem a CO como valores sendo o *core* e imensurável, e as práticas, a manifestação da CO a qual se é possível visualizar, conforme apresentado no capítulo de referencial teórico.

A construção da escala foi através de entrevistas semi-estruturadas no Rio de Janeiro com diretores e gestores coletando as informações de metas, atividades, atitudes, relacionamento interno e externo, tomada de decisão, planejamento de mudanças, recompensas etc. Deste conteúdo foram formadas dimensões associadas a valores e práticas organizacionais, bem como afirmativas que as compõem. A escala foi validada com 823 pessoas e aplicado teste de análise fatorial exploratória (FERREIRA *et al.*, 2002).

Originalmente o instrumento contém 94 afirmativas, porém nessa pesquisa foi utilizada a versão reduzida, o qual contempla o total de 30 questões mantendo as qualidades psicométricas da versão original. Os cortes foram realizados considerando as maiores cargas fatoriais no instrumento completo (SIQUEIRA *et al.*, 2008). Este instrumento foi escolhido por ser criado e validado no Brasil, mesma região que será aplicada a pesquisa.

O instrumento IBACO utiliza a escala no formato *Likert* de cinco pontos, variando de um (não se aplica de modo nenhum à minha empresa) a cinco (aplica-se totalmente à minha empresa) (FERREIRA *et al.*, 2002). O instrumento é validado e aplicado em diversos estudos em várias áreas como enfermagem, vendas, recursos humanos etc. (CERUTTI; PAULI; LAVAL, 2022; ROCHA *et al.*, 2016; SANT'ANNA *et al.*, 2020), sendo reconhecido como um instrumento válido de mensuração da CO no livro “Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão” dos autores Siqueira *et al.* (2008).

Juntamente com o instrumento IBACO foi incluso um questionário sociodemográfico e três perguntas: (1) Na sua percepção, a Cultura Organizacional, com a adesão do modelo híbrido e remoto mudou ou permaneceu a mesma? – resposta fechada em “Sim, mudou” e “Não, permaneceu a mesma” (2) Comente sobre a pergunta anterior, citando exemplos dos valores e/ou práticas que mudaram ou permaneceram (3) Como a organização se adequou ao novo modelo de trabalho visando transmitir sua cultura? Suas cerimônias, seus rituais,

simbologias, pessoas de referências etc. (tanto empresa como a sua área individual). As duas últimas perguntas são de respostas abertas.

Ferreira *et al.* (2002) definiram no IBACO a composição de fatores para representar os valores e as práticas, os quais são apresentados no quadro 1 juntamente com a numeração das questões vinculadas a eles:

Quadro 1 - Fatores do IBACO

Dimensão	Variáveis	Conceito da Variáveis	Questão correspondente
Valor Organizacional	Profissionalismo Cooperativo	Itens associados à valorização dos empregados quanto à execução de tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.	8, 15, 18, 21 e 23.
	Profissionalismo Competitivo	Valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes.	9, 13, 19, 24 e 27.
	Satisfação e bem-estar dos empregados	Valorização do bem-estar, da satisfação e motivação dos funcionários, procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso.	3, 6, 11, 20 e 25.
Prática Organizacional	Integração externa	Práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.	2, 4, 7, 16 e 26.
	Recompensa e Treinamento	Práticas orientadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.	5, 12, 17, 28 e 30.
	Promoção do relacionamento interpessoal	Práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna.	1, 10, 14, 22 e 29.

Fonte: SIQUEIRA *et al.* (2008).

Gil (2019) defende a aplicação de uma fase preliminar de avaliação do questionário, chamado de pré-teste, identificando com tempo hábil de ajuste possíveis erros da redação e entendimento. Diante disto, o instrumento IBACO, antes da aplicação definitiva, foi disponibilizado para especialistas em pesquisa e para colaboradores da empresa Alfa visando captar as percepções e entendimento sobre as questões e da usabilidade para responder a pesquisa. Após o retorno do grupo, foi realizado ajustes nas configurações de apresentação das perguntas e ajustes em termologias mais conhecidas na empresa como: funcionário para colaborador, fornecedor para parceiro. Os questionários foram enviados de modo eletrônico, a partir do sistema *Qualtrics* para os colaboradores (Apêndice A). A divulgação ocorreu através de *e-mail*, *Microsoft Teams* e *Yammer*, e teve seu período de coleta do dia 05 a 31 de maio de 2022.



### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de dados foi realizada a análise dos dados com objetivo de organizar e possibilitar a leitura dos dados de tal forma que forneça as respostas inerentes a pesquisa (GIL, 2019). A avaliação da escala do IBACO foi feita através da média da soma dos pontos atribuídos em cada fator, obtendo a pontuação máxima da organização, sendo quando maior o resultado, maior o grau em a dimensão avaliada está presente na organização. A CO por ser uma característica coletiva, deve-se calcular a média das pontuações do questionário de determinado fator para que se encontre a pontuação da empresa e não do indivíduo (SIQUEIRA, 2008).

Para as análises estatísticas foi utilizado o *software* JASP, versão 0.16.3, com técnicas estatísticas descritivas como distribuições de frequência, cálculo de médias e desvio-padrão, tendo assim a caracterização das variáveis sociodemográficas dos participantes e das dimensões dos instrumentos.

Para validar a H0 foi investigado através do teste ANOVA para cada um dos fatores de valor e prática do IBACO, comparando assim as variâncias entre as médias de grupos diferentes (separados pelo momento de ingresso na empresa). O tempo de empresa aqui é importante pois separa os profissionais que trabalhavam presencialmente todos os dias e os profissionais que não tiveram essa experiência iniciando na empresa a partir de março de 2020 no modelo de teletrabalho, ou seja, menor que dois anos. O mesmo teste foi aplicado para comparar os grupos dos diferentes modelos de trabalho atual dos colaboradores. O teste de ANOVA é indicado para comparação da distribuição entre 3 ou mais grupos em amostras independentes, testando a hipótese se pertencem assim à mesma distribuição, utilizando os valores originais (KASSAMBARA, 2019). Para confirmação dos resultados foi aplicado o teste não-paramétrico *Kruskal-Wallis*, o qual calcula o p-valor retirando os *outliers* que podem influenciar no resultado.

Posteriormente foi realizado o teste *Post Hoc* de *Games-Howell*, teste recomendado para grupos desbalanceados, comparando cada variável da CO grupo a grupo individualmente. Para comparação do tamanho de efeito dos testes de ANOVA foi utilizado como referência a tabela definida por Cohen (1988) que é adequada para comparação entre grupos ( $\eta^2$ ), sendo: pequeno menor que 0,01, médio valor entre 0,02 e 0,06 e grande maior que 0,14. Para os *test-T* foi utilizado os parâmetros: sem efeito menor que 0,20, pequeno entre 0,20 e 0,50, médio 0,50 e 0,80 e grande maior que 0,80.

Por fim, complementando os testes de validação dos grupos dos modelos de trabalho, foi realizado o *test-T* comparando o grupo no modelo de trabalho híbrido, o qual frequenta regularmente duas vezes por semana o escritório presencialmente, e o grupos remoto (totalmente remoto e híbrido sob demanda) a fim de validar se o contato frequente impacta na percepção da CO pelos colaboradores.

Para se investigar as associações entre as dimensões de valores e práticas, foram realizadas correlações bivariadas, considerando a amostra como um todo. Complementando esta análise, foi conduzida uma análise de rede de correlações parciais, com a finalidade de estimar as relações mais estáveis entre as dimensões do IBACO. A análise de rede possui uma interpretação intuitiva dos dados processados por meio da combinação de algoritmos e gráficos. A rede consiste em uma representação gráfica de variáveis (representadas por nodos), interligados pelas relações entre as variáveis, em geral correlações parciais (por meio de linhas). A espessura e intensidade da cor representam a magnitude da associação (MACHADO; VISSOCI; EPSKAMP, 2015). Além das correlações parciais, obtidas pela inversa da matriz de covariâncias, são estimadas medidas descritivas da rede. A intermediação retrata o quando uma variável pertence ao caminho mais curto entre os pares de variáveis no sistema, indicando uma possível variável mediadora dos efeitos de associação. Já a influência esperada indica a soma das associações adjacentes de cada nodo, indicando qual a probabilidade de ativação (maiores valores) dos nodos adjacentes quando o nodo em questão está ativado (aumentam seus valores na amostra).

A análise das duas perguntas de resposta aberta, mencionadas anteriormente, foi feita através de mineração de dados utilizando o *software open-source Orange*, versão 3.32. Primeiramente foi separado em dois grupos: respondentes que entendem que a CO mudou após a adesão do teletrabalho e os que não perceberam alteração, posteriormente foi gerada uma rede semântica das perguntas para cada grupo.

A mineração de dados é uma análise e exploração de grandes quantidades de texto com a finalidade de extrair padrões e associações do banco de dados. O processo é realizado em quatro etapas: (1) coleta (2) pré-processamento (3) indexação (4) análise das informações (MATOS; SOUZA; REIS, 2019).

No primeiro momento criamos o corpus (etapa 1) com a base de dados, após foi realizado o pré-processamento (etapa 2) com a *tokenização*, separando as palavras e identificando as expressões do texto. Após os dados são limpos de caracteres especiais e

acentuação, além da exclusão de *stopwords* que não agregam para o estudo (artigos, preposições, verbos auxiliares etc.). Nesta etapa também é realizada a correção ortográfica, ajustes de abreviação e o tratamento da negação. Por fim, a normalização das palavras, retirando as variações (time, equipe, área), bem como unificando expressões relevantes na pesquisa (ex: Cultura Organizacional em CultOrg, qualidade de vida em qualvida). Para que a figura, resultado da rede semântica, seja nítida acrescentamos um filtro que elimina as frequências de palavras menores de cinco ou dez, dependendo do tamanho do corpus analisado.

Na indexação, os dados foram minerados com os parâmetros acima (etapa 3), habilitando a apresentação das informações em uma rede semântica (etapa 4) facilitando a análise dos dados. As redes são formadas a partir de vértices (termos) e arestas (associação), tendo sua estrutura formada através do grau de centralidade, no qual, quanto mais central, mais conexões o termo possui com os demais. A espessura da aresta expressa a intensidade das ocorrências simultânea daquela associação.

Wives (2004) defende que a mineração de dados é uma maneira de recuperação, filtragem, manipulação e resumo do conhecimento de grandes coleções de textos. Estes devem ser agrupados de diferentes maneiras dependendo das características que estão sendo analisadas, para que, de uma maneira mais fácil seja compreendido as informações, pois organiza os dados de uma forma representativa. Esse processo bem executado habilita a comparação entre grupos analisados e minimiza o viés do pesquisador. Ressalta também, a importância de realizar a análise qualitativa dos dados, assim utilizando esse conhecimento em prol do processo e realizando os ajustes necessários pois a qualidade dos textos está conectada com a qualidade dos dados. HICKMAN, L. *et al.* (2022) complementam que o pré-processamento possuem etapas a serem seguidas na mineração de texto em diferentes corpus, seja o volume de dados, vocabulário fechado ou aberto, e essas práticas elevam a replicabilidade do estudo e verificação do resultado.

Durante a análise dos dados foi comparado o resultado com a CO desejada pela empresa Alfa. Essa informação foi confirmada através de consumo de materiais de treinamentos *online* oferecidos no *onboarding* de novos colaboradores com a missão, visão e valores da empresa, comunicações recorrentes da empresa, entre outros.

## 4 RESULTADOS

A seguinte seção tem como finalidade apresentar os resultados da pesquisa e está dividida nas etapas: (1) Análise descritivas (2) Análises do tempo de empresa (3) Análises do modelo de trabalho (4) Análise das variáveis da CO.

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVAS

Após o período de coleta de dados, chegou-se em uma amostra de 189, o que atende os critérios estatísticos com um total de 142 no grupos pré-pandemia e 47 pós-pandemia. Foram desconsideradas as respostas do pré-teste e 61 questionários incompletos. Em relação a idade tivemos uma média de 38 anos ( $SD = 6,97$ ), com idade máxima de 57 anos e mínima de 22 anos. No quesito gênero, 28,6% ( $n = 54$ ) da amostra é do sexo masculino, 14,2% ( $n = 27$ ) é feminino e 57,2% ( $n = 108$ ) não informou. No viés de educação temos 55,26% ( $n = 105$ ), mais da metade da amostra, possui no mínimo uma especialização e, se adicionado o ensino superior completo (33,6%;  $n = 64$ ) o total sobe para 88,9% ( $n = 169$ ).

Além das características demográficas, apurou-se também informações profissionais como: tempo de empresa, área atuante, modelo de trabalho atual e cargo de gestão. Referente a cargo apenas 9,52% ( $n = 18$ ) ocupam cargo de gestão, eliminando uma análise neste viés. Em relação a área, Tecnologia da Informação (TI) predominou com 51,32% ( $n = 97$ ), seguidos por área de negócios com 22,75% ( $n = 43$ ), área de apoio ao negócio com 19,04% ( $n = 36$ ) e administrativo com 6,87 ( $n = 13$ ). Já o tempo de empresa, sobressaiu os colaboradores mais antigos com 51,31% ( $n = 97$ ), sendo 26,98% ( $n = 51$ ) com mais de 10 anos na empresa e 24,33% ( $n = 46$ ) com tempo entre cinco e dez anos. Com tempo menor de empresa tivemos, 23,81% ( $n = 45$ ) para dois a cinco anos, 6,34% ( $n = 12$ ) para um a dois anos, 9,52% ( $n = 18$ ) para 6 meses a um ano e 8,99% ( $n = 17$ ) para menos de seis meses. Na tabela 1 é apresentado a caracterização laboral completa dos respondentes:

Tabela 1 - Caracterização laboral dos respondentes

Área	Tempo na empresa	Modelo de trabalho
<b>Negócio/ Apoio (92)</b>	Menos de 6 meses (6)	Remoto (4)
	6 meses a 1 ano (5)	Híbrido Sob
	1 ano a 2 anos (5)	demanda (24)
	2 anos a 5 anos (23)	Híbrido fixo (63)
	5 anos a 10 anos (30)	Presencial (1)
	Mais de 10 anos (23)	
<b>TI (97)</b>	Menos de 6 meses (11)	Remoto (30)
	6 meses a 1 ano (13)	Híbrido Sob
	1 ano a 2 anos (7)	demanda (52)
	2 anos a 5 anos (22)	Híbrido fixo (12)
	5 anos a 10 anos (16)	Presencial (3)
	Mais de 10 anos (28)	
<b>TOTAL (189)</b>	Menos de 6 meses (17)	Remoto (34)
	6 meses a 1 ano (18)	Híbrido Sob
	1 ano a 2 anos (12)	demanda (76)
	2 anos a 5 anos (45)	Híbrido fixo (75)
	5 anos a 10 anos (46)	Presencial (4)
	Mais de 10 anos (51)	

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Referente as respostas do instrumento IBACO, foram consideradas as respostas válidas para cada uma das variáveis, tendo assim um n variável (conforme tabela 2).

Tabela 2 - Estatísticas descritivas do IBACO

Variáveis CO	Válidas	Desconsiderado	Média (score)	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Valor Organizacional	186	4	52,608	5,432	38,000	75,000
Profissionalismo Cooperativo	189	1	20,693	2,395	12,000	25,000
Profissionalismo Competitivo	189	1	12,534	2,962	5,00	25,000
Satisfação e Bem-estar dos Empregados	188	2	19,404	2,652	12,000	25,000
Prática Organizacional	182	8	52,808	6,880	36,000	75,000
Integração Externa	186	4	20,177	2,479	13,000	25,000
Recompensa e Treinamento	187	3	15,679	3,224	7,000	25,000
Promoção do Relacionamento Interpessoal	188	2	16,936	3,079	9,000	25,000

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Nota: A amplitude do *score* (média) para as dimensões VO e PO é de 15 a 75. As variáveis das dimensões possuem a amplitude de 5 a 25.

Através do teste de confiabilidade unidimensional, foi validada a fidedignidade das respostas que compõem cada variável do instrumento, verificando se o cálculo do alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) e ômega de McDonald's é maior que 0,70. Para a dimensão VO tivemos:

Profissionalismo Cooperativo  $\alpha = 0,83$  e  $\omega = 0,83$ , Profissionalismo Competitivo com  $\alpha = 0,64$  e  $\omega = 0,66$ , Satisfação e Bem-estar dos Empregados com  $\alpha = 0,76$  e  $\omega = 0,77$ . Para a dimensão PO: Integração Externa com  $\alpha = 0,76$  e  $\omega = 0,78$ , Recompensa e Treinamento com  $\alpha = 0,71$  e  $\omega = 0,72$  e Promoção do Relacionamento Interpessoal com  $\alpha = 0,70$  e  $\omega = 0,72$ . Com isto, o resultado foi considerado satisfatório pois foi identificado apenas uma variável um pouco abaixo do esperado, mas pelas características da amostra e do instrumento é considerado válido.

Por fim foi questionado para os participantes se, em sua percepção, a CO mudou ou permaneceu a mesma com a adesão do teletrabalho totalmente remoto e depois flexibilizado no modelo híbrido na pandemia COVID-19. O resultado, de forma majoritária com 75,13% (n = 142), foi que a CO mudou, contra 24,86% (n = 47) de que não se modificou.

#### 4.2 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DA CO PELO MOMENTO DE INGRESSO

A análise no viés do momento de ingresso do colaborador na empresa, o que denominamos tempo de empresa neste trabalho, visa atender o primeiro objetivo específico deste trabalho, avaliar se há diferença significativa na percepção da CO entre as pessoas que estiveram totalmente no modelo de trabalho presencial antes da pandemia e os colaboradores que ingressaram na empresa apenas com contato virtual no modelo remoto, desde a sua entrevista, entrega de equipamentos, *onboarding*, interação com os colegas de time e gestor após o início das ações de isolamento social.

Nesta etapa aplicamos o teste ANOVA nas dimensões Valor Organizacional (VO) e Prática Organizacional (PO) e suas variáveis considerando o tempo de empresa. A data de corte considerada foi: mais de dois anos de empresa como pré-pandemia e menor que dois anos como pós-pandemia.

Na dimensão VO foi identificado uma diferença significativa de  $p = 0,03$  com um tamanho de efeito médio de 0,06 e  $p = 0,03$  no teste não paramétrico (*Kruskal-Wallis Test*), conforme tabela 3. No teste *Games-Howell* não houve diferença significativa para nenhuma comparação entre os grupos de forma individualizada, o Apêndice B contempla as informações detalhadas deste resultado.

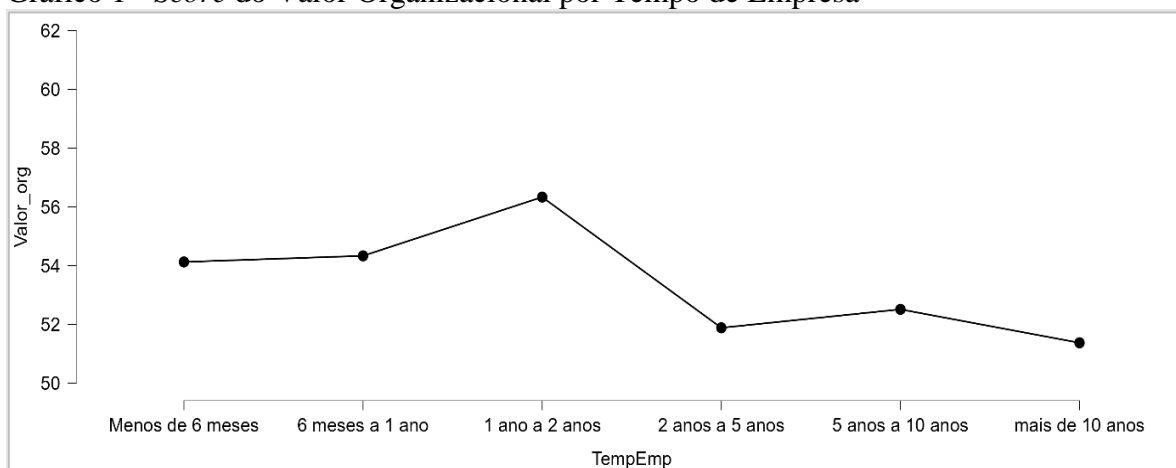
Tabela 3 - Validação do Tempo de Empresa e Valor Organizacional

Tempo de Empresa	Média	Desvio Padrão	n
Menos de 6 meses	54,125	5,864	16
6 meses a 1 ano	54,333	5,064	18
1 ano a 2 anos	56,333	5,742	12
2 anos a 5 anos	51,884	4,910	43
5 anos a 10 anos	52,511	5,142	45
mais de 10 anos	51,373	5,671	51

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Nota:  $F(5,179) = 2,51$ ,  $p = 0,03$ ,  $\eta^2 = 0,06$ . *Kruskal-Wallis Test*  $p = 0,03$ .

Através deste resultado confirma-se que os colaboradores pós-pandemia possuem uma percepção mais favorável aos valores da empresa tendo o pico com um a dois anos com o *score* de 56,33 (SD = 5,74) e quanto maior tempo de empresa há um impacto negativo nesta dimensão (ver gráfico 1).

Gráfico 1 - *Score* do Valor Organizacional por Tempo de Empresa

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Para o grupo pós-pandemia, trouxeram em suas falas a preocupação com os colaboradores, como o Respondente 120 “Cultura de *feedback*, preocupação com a qualidade de vida do colaborador, agendas virtuais que reúnem todo o time e área, agendas de compartilhamento de conhecimento que ocorriam presencialmente continuaram ocorrendo de forma remota”. Por sua vez, o grupo pré-pandemia entende que há diferença na CO, tanto como positiva como negativa, por exemplo o Respondente 191:

A cultura mudou bastante e mostrou que entendia bem as necessidades dos colaboradores com essa mudança de ambiente, foi rápido [sic] e eficaz particularmente no meu time e com os treinamentos fornecidos, falando sobre respeito com horários [sic] e dificuldade dos colaboradores em estar trabalhando em casa em um geral foi muito bem.

A dimensão VO é formada por três variáveis e nelas são detalhadas a linha de tendência. A variável “Profissionalismo Cooperativo” explica a diferença significativa na dimensão VO com  $p = 0,03$  e tamanho de efeito médio de 0,06 e  $p = 0,02$  no teste não paramétrico (*Kruskal-Wallis Test*), conforme tabela 4. No teste *Games-Howell* não houve diferença significativa para nenhuma comparação entre os grupos de forma individualizada (ver Apêndice B).

Tabela 4 - Validação do Tempo de Empresa e Profissionalismo Cooperativo

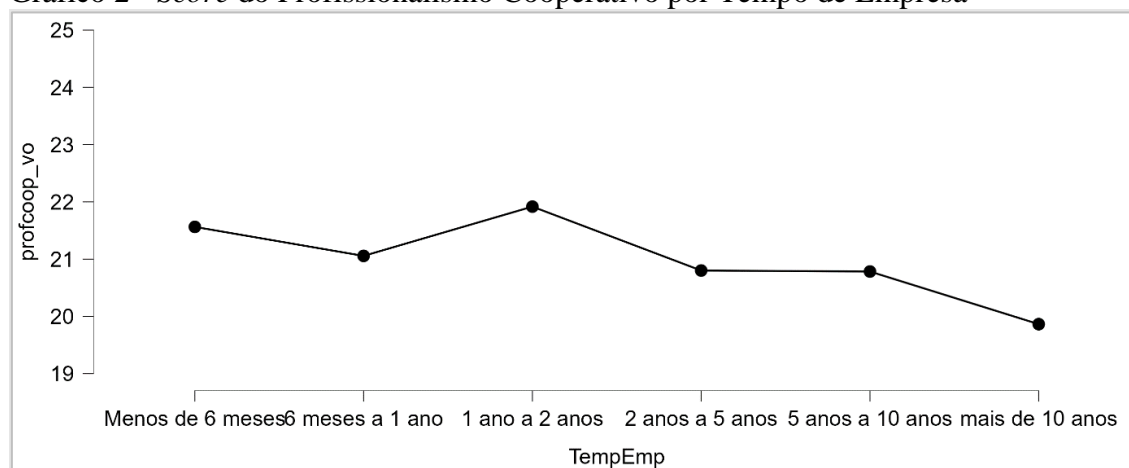
Tempo de Empresa	Média	Desvio Padrão	n
menos de 6 meses	21,563	2,032	16
6 meses a 1 ano	21,056	2,689	18
1 ano a 2 anos	21,917	2,466	12
2 anos a 5 anos	20,800	2,170	45
5 anos a 10 anos	20,783	2,394	46
mais de 10 anos	19,863	2,408	51

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Nota:  $F(5,182) = 2,47$ ,  $p = 0,03$ ,  $\eta^2 = 0,06$ . *Kruskal-Wallis Test*  $p = 0,02$ .

O comportamento que se difere é o período de seis meses a um ano (21,05; SD = 2,68), que tem uma pequena queda no *score*, quando comparado com tendência o anterior da VO que é crescente neste mesmo grupo. No entanto, o pico continua no mesmo tempo de empresa de um a dois anos (21,91; SD = 2,46) seguido pela tendência de queda do *score* com o passar do tempo. Essa variável tem o maior *score* apurado de todas apuradas, seja de VO ou PO, isto é um bom resultado, visto que a CO desejada da empresa Alfa, uma cooperativa de crédito, incentiva, em seus valores e competências no pilar de pessoas, a cooperação entre colaboradores, parceiros e sociedade. Ou seja, todos os grupos de tempo de empresa possuem uma alta percepção do valor de cooperativismo, mas conforme o passar do tempo, essa percepção vai diminuindo (gráfico 2).

Gráfico 2 - Score do Profissionalismo Cooperativo por Tempo de Empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)



Reforçando este entendimento, o grupo de pessoas que não identificaram mudança na CO com a implementação do teletrabalho na mudança social de larga escala causada pelo COVID-19, os respondentes afirmaram que: “Cooperação, profissionalismo, espírito de equipe, parceria, flexibilidade, foram alguns dos valores que permanecerão.” (Respondente 183), “Permaneceu, novos colaboradores entraram no time de maneira remota e o espírito de colaboração e cooperação ficaram iguais ao presencial. Tenho mais interação com o meu gestor quando remoto que no presencial” (Respondente 107), e ainda:

Vejo a Cooperação entre times e pessoas como algo que se manteve, e pelo momento de transformação que já vivíamos foi inclusive impulsionada pelos movimentos e mudanças de estruturas, mais do que a influência do trabalho híbrido ou remoto. (Respondente 75)

Explicando um dos motivos para quem tem mais tempo de empresa, para grupos pré-pandemia que viveram outras realidades, relatam o sentimento de perda, como o Respondente 132: “Perdeu a conexão entre as pessoas no dia a dia. Perdemos a possibilidade de viagens para entender a dor da cooperativa. Perdemos os encontros de comemoração de entregas.”

Já segunda variável da dimensão VO, o “Profissionalismo Competitivo”, não apresentou diferença significativa entre os grupos de tempo de empresa com  $p = 0,54$  e  $p = 0,48$  no teste não paramétrico (*Kruskal-Wallis Test*), conforme tabela 5. No teste *Games-Howell* também não houve diferença significativa para nenhuma comparação entre os grupos de forma individualizada (ver Apêndice B).

Tabela 5 - Validação do Tempo de Empresa e Profissionalismo Competitivo

Tempo de Empresa	Média	Desvio Padrão	n
menos de 6 meses	12,588	2,959	17
6 meses a 1 ano	13,556	2,854	18
1 ano a 2 anos	13,333	2,229	12
2 anos a 5 anos	12,227	2,778	44
5 anos a 10 anos	12,304	3,003	46
mais de 10 anos	12,333	3,204	51

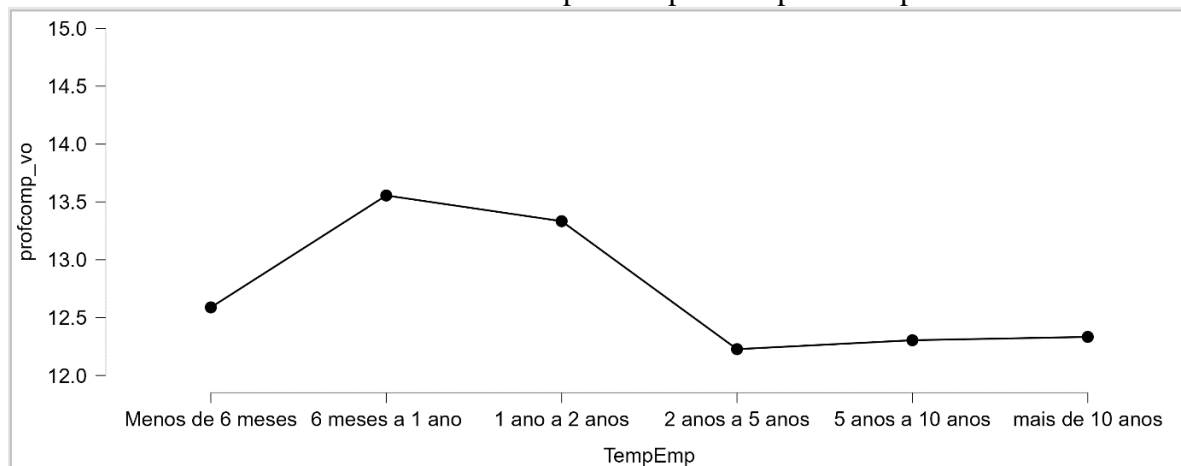
Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Nota:  $F(5,182) = 0,80$ ,  $p = 0,54$ ,  $\eta^2 = 0,02$ . *Kruskal-Wallis Test*  $p = 0,48$ .

Esta é a única variável com pico de percepção no período de seis meses a um ano com *score* de 13,55 (SD = 2,85), mas continua dentro do quadrante de menor tempo de empresa pós-pandemia (conforme gráfico 3). O destaque vai para seu *score* que é o menor de todas as outras apuradas, em qualquer grupo de tempo de empresa. Novamente o contexto da empresa Alfa é relevante na interpretação dos dados, uma vez que se contrapõe a sua maior característica de cooperação. Ou seja, neste caso em específico, quanto menor o *score* melhor. O comportamento desta variável indica que o colaborador quando entra na empresa tem baixo

valor competitivo, passa por uma curva crescente, mas que com o passar dos anos o valor volta a cair e se estabiliza.

Gráfico 3 - *Score do Profissionalismo Competitivo por Tempo de Empresa*



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Alinhado com esta informação, encontra-se relatos sobre a competitividade dentro da empresa:

A busca pelo bem estar [sic] e qualidade de vida dos colaboradores me parece mais intensa e perceptível agora. A colaboração e a facilidade de se conectar com as pessoas tbm [sic] parecem estar mais presentes, reduzindo a competitividade e mirando um objetivo comum. A questão de recompensas, por mais singelas que fossem acabamos perdendo neste formato. Ex.: ganhar 1 bombom ou qualquer outro brinde no lançamento de produtos, atingimento de metas. (Respondente 105).

A última variável da dimensão VO, a “Satisfação e Bem-estar dos Empregados”, não apresentou diferença significativa entre os grupos pré e pós pandemia com  $p = 0,27$  e  $p = 0,37$  no teste não paramétrico (*Kruskal-Wallis Test*), conforme tabela 6. No teste *Games-Howell* também não houve diferença significativa para nenhuma comparação entre os grupos de forma individualizada (ver Apêndice B).

Tabela 6 - Validação do Tempo de Empresa e Satisfação e Bem-estar dos Empregados

Tempo de Empresa	Média	Desvio Padrão	n
menos de 6 meses	19,471	3,243	17
6 meses a 1 ano	19,722	2,296	18
1 ano a 2 anos	21,083	2,539	12
2 anos a 5 anos	19,068	2,757	44
5 anos a 10 anos	19,511	2,483	45
mais de 10 anos	19,176	2,512	51

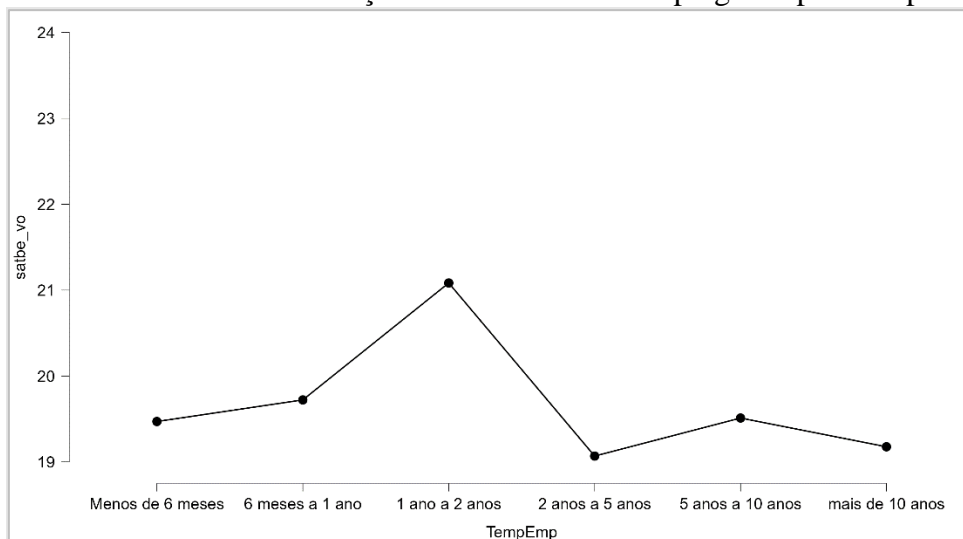
Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Nota:  $F(5,181) = 1,27$ ,  $p = 0,27$ ,  $\eta^2 = 0,03$ . *Kruskal-Wallis Test*  $p = 0,37$ .

O pico consta no grupo de um a seis meses com *score* 21,08 ( $SD = 2,53$ ), seguido pela tendência de queda com o aumento dos anos conforme representado no gráfico 4. É

importante frisar que o *score* da variável é alto, e que na CO desejada pela empresa Alfa existem pilares específico para pessoas (desenvolvimento, propósito, valorização etc.) e para o ambiente (leveza, transparência, acolhedor, diversidade etc.), além de programas oficiais de agentes de cultura e clima. No início da pandemia foi criado uma equipe específica para implementar o novo modelo de trabalho remoto, a qual considerou o bem-estar das pessoas.

Gráfico 4 - *Score* do Satisfação e Bem-estar dos Empregados por Tempo de Empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

As ações da empresa Alfa foram por diversas vezes lembradas pelos respondentes, como é possível observar nas afirmativas:

Realização de *lives*, desde o CEO, do RH, até encontros da tribo para conhecermos as pessoas que chegaram, para saber das entregas dos times. Estudo do *Officeless* para nos ajudar a praticar atitudes que facilitem nosso dia a dia, para que o trabalho e a nossa casa não virem uma coisa só, que haja limites. O RH foi extremamente ágil, atualizado, audacioso ao implementar ações de forma rápida e nos comunicar em iterações curtas a situação da pandemia, auxílio escritório, todo o cuidado com os colaboradores, assistência psicológica. (Respondente 171)

Apesar de ter havido uma maior preocupação com bem-estar, qualidade de vida, mesmo eu tendo discordado em alguns pontos, o restante permanece igual. Ah, talvez questões de horário estejam mais flexíveis, mas as cobranças (pressão) continuam iguais, o baixa tolerância [sic] ao risco também. (Respondente 82)

Sonnentag, Kuttler e Fritz (2010) reforçam a importância do equilíbrio trabalho e a vida pessoal para uma saúde mental do colaborador. Estar conectado o tempo todo eleva o nível de estresse, e um dos fatores que impactam no desapego psicológico do trabalho é o limite de espaço físico trabalho e casa. O isolamento causado pela pandemia eliminado esse espaço físico, o que torna fundamental avaliar oportunidades de melhoria na CO para a garantir o bem-estar do colaborador.

Agora avaliando a outra dimensão PO, temos um comportamento diferente da VO, uma vez que apareceram mais diferenças significativas. Os grupos pré e pós pandemia

perceberam de forma diferente as práticas da CO. Conforme a tabela 7, a PO teve um  $p = 0,02$  com tamanho de efeito médio de 0,07 e no teste não paramétrico (*Kruskal-Wallis Test*) o valor de  $p = 0,05$ . No teste *Games-Howell* não houve diferença significativa para nenhuma comparação entre os grupos de forma individualizada (ver Apêndice B).

Tabela 7 - Validação do Tempo de Empresa e Prática Organizacional

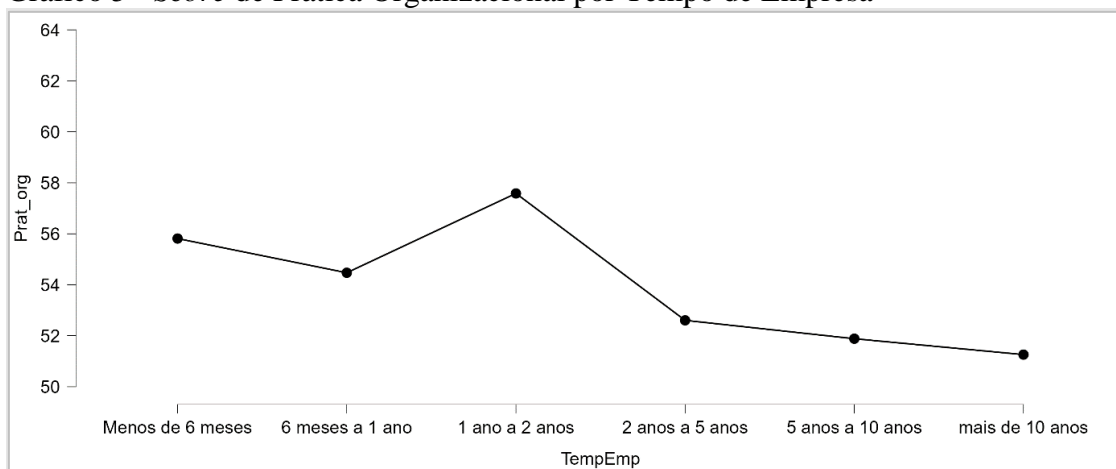
Tempo de Empresa	Média	Desvio Padrão	n
Menos de 6 meses	55,813	6,625	16
6 meses a 1 ano	54,471	7,010	17
1 ano a 2 anos	57,583	8,597	12
2 anos a 5 anos	52,605	6,565	43
5 anos a 10 anos	51,884	6,306	43
mais de 10 anos	51,260	6,617	50

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Nota:  $F(5,175) = 2,76$ ,  $p = 0,02$ ,  $\eta^2 = 0,07$ . *Kruskal-Wallis Test*  $p = 0,05$ .

No gráfico 5 apresenta-se o pico no período de um a dois anos, mantendo o comportamento semelhante das demais variáveis de sua dimensão, no qual a percepção é maior no grupo com menos tempo de empresa.

Gráfico 5 - Score de Prática Organizacional por Tempo de Empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Há um consenso de que a forma como a CO é manifestada foi alterada, independente da percepção se os valores permaneceram o mesmo ou não. Evidenciando, os respondentes mencionaram: “Acho que não teve mudança na cultura organizacional, mas o que mudou foram as técnicas e métodos [sic] para continuar aplicando a cultura organizacional da mesma maneira.” pelo Respondente 80, e ainda “Mudou para melhor, facilitando ainda mais o contato com os gestores, colocando mais praticidade no dia a dia com o time que está inserido e fortalecendo essas relações.” conforme o Respondente 56.

Assim como a VO, a dimensão PO possui três variáveis que explicam a linha de tendência. Na primeira variável da PO, a “Integração Externa”, confirma-se a diferença entre

os grupos com um  $p = 0,01$  com tamanho de efeito médio de 0,07 e no teste não paramétrico (*Kruskal-Wallis Test*) o valor de  $p = 0,02$ , conforme a tabela 8:

Tabela 8 - Validação do Tempo de Empresa e Integração Externa

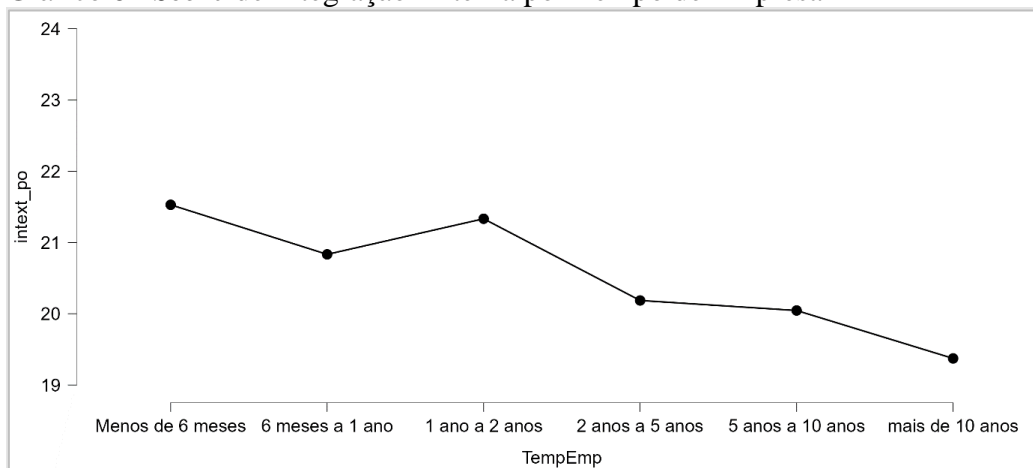
Tempo de Empresa	Média	Desvio Padrão	n
menos de 6 meses	21,529	1,972	17
6 meses a 1 ano	20,833	1,724	18
1 ano a 2 anos	21,333	2,741	12
2 anos a 5 anos	20,186	2,728	43
5 anos a 10 anos	20,045	2,230	44
mais de 10 anos	19,373	2,537	51

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Nota:  $F(5,179) = 3,04$ ,  $p = 0,01$ ,  $\eta^2 = 0,07$ . *Kruskal-Wallis Test*  $p = 0,02$ .

O período que apresenta maior *score* é os colaboradores com menos de seis meses com 21,52 (SD = 1,97), e segue o padrão identificado de queda com maiores tempos de empresa (ver gráfico 6). Esta variável é importante para a empresa Alfa, uma vez que é uma empresa de administração e tecnologia, precisa estar sempre em conexão tanto com seus associados como as cooperativas, pois ambos são seus clientes em graus diferentes. Este *score* dá a ela o segundo lugar de maior percepção entre todas as variáveis do instrumento IBACO.

Gráfico 6 - *Score* de Integração Externa por Tempo de Empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

No teste *Games-Howell* a única comparação grupo a grupo que apresentou uma diferença significativa de  $p = 0,01$  foi entre “menos de 6 meses” e “mais de 10 anos”. Isto ocorre pois o grupo com mais tempo de empresa viveu um cenário diferente do atual, causado pela pandemia com maiores relacionamentos com as cooperativas. Destacam-se as falas dos colaboradores pré-pandemia que evidenciam os motivos da queda desta variável, destacando a redução das visitas e foco nas necessidades do cliente, conforme: “Agendas presenciais passaram à se tornar virtuais. Viagens para Centrais e Cooperativas se tornaram mais raras.”

(Respondente 130). Ou ainda pelo Respondente 138 que vê o distanciamento como uma dificuldade para conhecer os associados:

Principalmente nos times de tecnologia, cujo modelo de trabalho 100% remoto tem sido muito utilizado, percebo que as pessoas estão muito preocupadas em realizar entregas, sem se preocupar na mesma medida com o quanto estas entregas estão resolvendo problemas dos clientes finais, pois aparentemente os colaboradores mal conhecem os clientes finais.

Por sua vez, as narrativas do respondente pós-pandemia não enxergam esse problema, uma vez que nasceram neste novo formato, e para eles possuem uma clara visão da percepção da relação externa com o cliente facilitada pelo virtual: “Creio que este modelo de trabalho aproximou o CAS das cooperativas mesmo que de forma remota. Na minha gerência tive oportunidade de conversar com muitas pessoas de cooperativas que no presencial não tinha.” (Respondente 22).

A próxima variável, “Recompensa e Treinamento”, apresentou diferença significativa também com um  $p = 0,004$  e tamanho de efeito médio de 0,09 e no teste não paramétrico (*Kruskal-Wallis Test*) o valor de  $p = 0,01$ , conforme tabela 9. No teste *Games-Howell* não houve diferença significativa para nenhuma comparação entre os grupos de forma individualizada (ver Apêndice B).

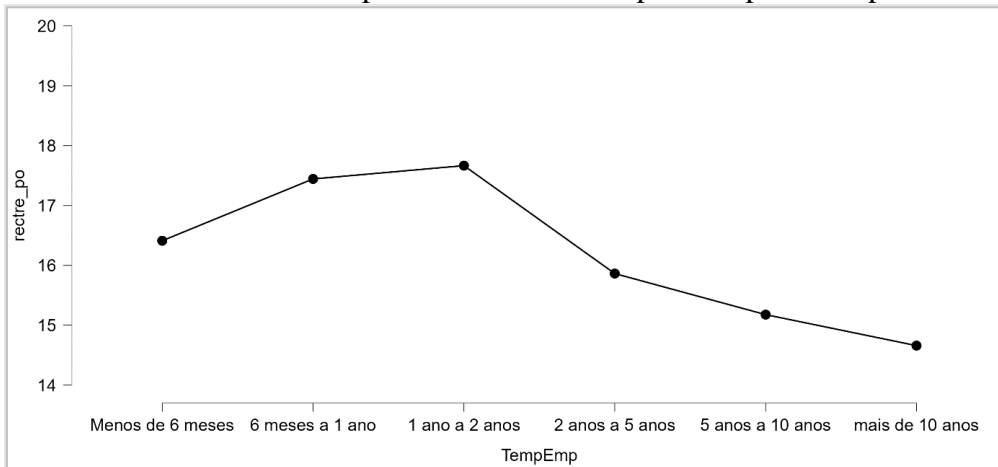
Tabela 9 - Validação do Tempo de Empresa e Recompensa e Treinamento

Tempo de Empresa	Média	Desvio Padrão	n
menos de 6 meses	16,412	2,808	17
6 meses a 1 ano	17,444	3,518	18
1 ano a 2 anos	17,667	3,367	12
2 anos a 5 anos	15,864	3,054	44
5 anos a 10 anos	15,178	3,084	45
mais de 10 anos	14,660	3,088	50

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Nota:  $F(5,180) = 3,65$ ,  $p = 0,004$ ,  $\eta^2 = 0,09$ . *Kruskal-Wallis Test*  $p = 0,01$ .

Seguindo o padrão identificado, o pico está no grupo pós-pandemia com um *score* de 17,66 ( $SD = 3,36$ ) e após em tendência de forte queda com o passar do tempo (ver gráfico 7). Ou seja, os colaboradores mais novos, mesmo que entrando em meio a pandemia do COVID-19 e estando no modelo de trabalho recém implantado de forma não planejada, reconhecem nas práticas organizacionais mais reconhecimento e desenvolvimento da carreira.

Gráfico 7 - *Score* de Recompensa e Treinamento por Tempo de Empresa

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

A queda do *score* para o grupo pré-pandemia expôs nos comentários, como por exemplo: “Reconhecimentos parece que ficou mais difícil” (Respondente 71), “Continuamos com agendas sem fim, gerenciamento bem próximo das tarefas, horário não flexível [sic] e a cultura da politicagem para promoções.” (Respondente 21). Acrescentando neste mesmo viés, o comentário do Respondente 75:

Como a empresa possui valores muito bem estabelecidos, além de um programa de avaliação de competências que vai ao encontro desses valores, percebo que a Cultura é de certa forma mantida por esses processos, além dos *Onboardings* que garantem a transmissão desses valores para os novos colaboradores. Mas sinto que um momento de reconhecimento de referências, um programa de indicações com "selos" relacionados às competências, especialmente relacionadas ao Cooperativismo e a Transformação poderiam contribuir para fortalecer a Cultura.

Já os mais novos colaboradores, visualizam a situação melhor como relatado pelo Respondente 106 observando que se adaptou bem com os treinamentos disponibilizados de *Officelles* e os novos rituais criados para troca de conhecimento. É importante essa adequação para os novos colaboradores pois, transmitir a CO de uma empresa de maneira virtual é mais complexo, e a sinergia com o time pode ser impactada (NOLAN *et. al.*, 2021).

A última variável “Promoção do Relacionamento Interno” foi a única da dimensão PO que não teve uma diferença significativa entre os grupos com um  $p = 0,30$  e no teste não paramétrico (*Kruskal-Wallis Test*) o valor de  $p = 0,42$ , conforme a tabela 10. No teste *Games-Howell* também não houve diferença significativa para nenhuma comparação entre os grupos de forma individualizada (ver Apêndice B).

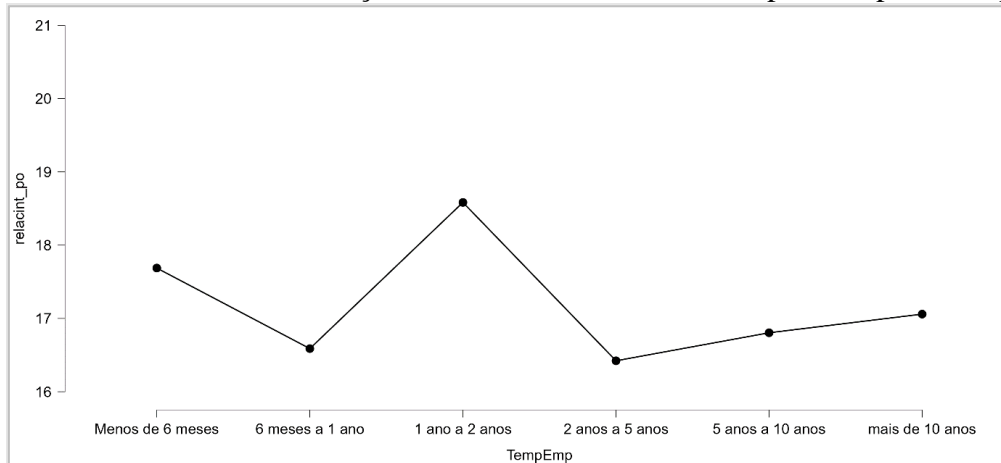
Tabela 10 - Validação do Tempo de Empresa e Promoção do Relacionamento Interno

Tempo de Empresa	Média	Desvio Padrão	n
menos de 6 meses	17.688	3.071	16
6 meses a 1 ano	16.588	3.001	17
1 ano a 2 anos	18.583	3.728	12
2 anos a 5 anos	16.422	3.258	45
5 anos a 10 anos	16.804	2.880	46
mais de 10 anos	17.059	2.929	51

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Nota:  $F(5,181) = 1,21$ ,  $p = 0,30$ ,  $\eta^2 = 0,03$ . *Kruskal-Wallis Test*  $p = 0,42$ .

Esta é uma importante variável para qualquer empresa, uma vez que a interação entre seus colaboradores é chave para sucesso de qualquer estratégia. Uma comunicação clara e que alcance todos os níveis da empresa traz um aumento na capacidade de adaptação, além de trazer vantagens para sua estratégia (ODEH, 2021). O pico do *score* permanece como as demais variáveis no grupo de um a dois anos com 18,58 (SD = 3,72). Diferente das demais, temos sim uma queda de percepção desta prática organizacional, no entanto, o grupo com dois a cinco anos é o menor *score* com 16,422 (SD = 3,25) e depois volta a subir (conforme gráfico 8).

Gráfico 8 - *Score* de Promoção do Relacionamento Interno por Tempo de Empresa

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

A comunicação entre os times foi um dos pontos mais discutidos entre os respondentes, destacando principalmente a aproximação da diretoria através de *lives* que se aplica a todo público, diferente do modelo presencial, que era restrito a alguns em cafés com presidente, por exemplo. Os grupos com maiores *score* definem que “A comunicação direta com os gestores continua sendo realizada, e foi até facilitada por não ter a necessidade do comparecimento para um espaço físico” (Respondente 123) e ainda:

O modelo híbrido e remoto deixou as pessoas mais próximas, possibilitando estarem todos com a mesma informação através das reuniões diárias online. Possibilitou que



a comunicação seja realizada para um grande público ao mesmo tempo. Melhoramos muito na comunicação a partir do trabalho remoto. Além das equipes estarem mais focadas nas atividades, evitando distração. (Respondente 40)

Comunicação assíncrona e online (colega recebe a mensagem no *Teams*, e responde quando pode). Antes, você meio que se sentia constrangido da pessoa esperar você se liberar de outra tarefa também priorizada. Possibilidade de se gravar reuniões, fazermos dinâmicas online (ex: pela ferramenta *Figma*). (Respondente 60)

Do grupo que consta o menor *score*, justificaram com: “Com o trabalho remoto e não tendo agendas próprias a relação entre as pessoas e a empresa é mais fria, precisamos de eventos para melhorar esse relacionamento” (Respondente 169) e “Acesso a áreas ou colaboradores ficou + difícil. Construção do relacionamento e relações de confiança ficam mais difíceis” (Respondente 144).

Mediante ao resultado acima, ambas as hipóteses foram rejeitadas e não havia hipótese com a inversão dos grupos. Suponha-se que o grupo que obtivera contato com a CO no modelo presencial antes da pandemia tivesse um *score* maior em sua percepção, no entanto, o resultado mostrou que, com a adaptação da CO a mensagem da empresa de seus valores está sendo expressos em suas práticas tornando possível o grupo ingressante mais novo absorver a CO. Esse tempo a mais que o grupo pré-pandemia possui aumenta suas experiências com a empresa, o qual impactou na sua percepção de forma negativa apresentando um *score* menor.

#### 4.3 ANÁLISE DO MODELO DE TRABALHO

A segunda hipótese estudada neste trabalho analisa se há diferença na percepção da CO nos diferentes modelos de trabalho. Para isto, foram realizados testes de ANOVA e desconsiderou-se o modelo presencial visto que não houve representatividade no montante da amostra.

Para esta pesquisa foi considerado “Híbrido fixo” como colaboradores que possuem fixo duas vezes na semana o trabalho presencial, “Híbrido sob demanda” aqueles que vão ao escritório de forma esporádica por necessidade, e o “Remoto” que são os colaboradores que não possuem nenhum contato com o ambiente físico.

A dimensão VO não mostrou nenhuma diferença significativa entre os modelos de trabalho com  $p = 0,21$  e no teste não paramétrico (*Kruskal-Wallis Test*) o valor de  $p = 0,28$ , conforme tabela 11. No teste *Games-Howell* também não houve diferença significativa para nenhuma comparação entre os grupos de forma individualizada (ver Apêndice B). Suas variáveis, por serem seu detalhamento, também não tiveram alteração entre os grupos.

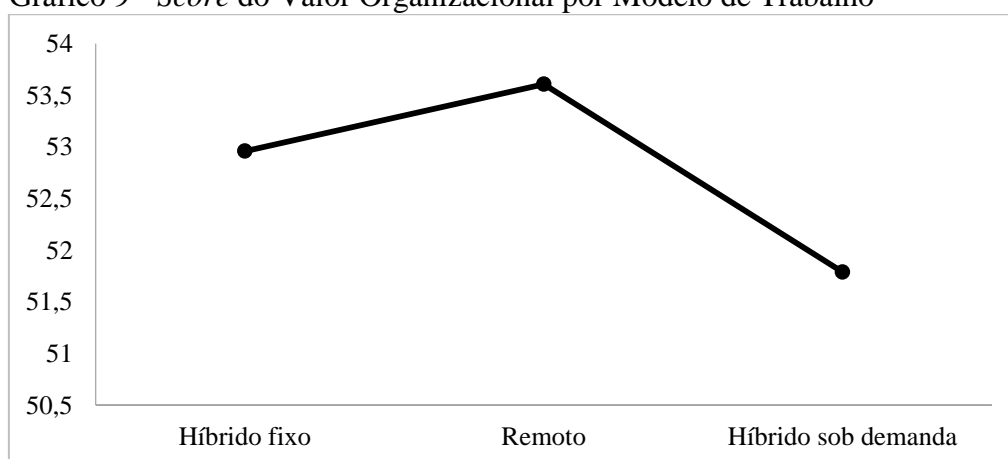
Tabela 11 - Validação do Modelo de Trabalho e Valor Organizacional

Modelo de Trabalho	Média	Desvio Padrão	n
Híbrido fixo	52,959	5,498	74
Remoto	53,606	6,514	33
Híbrido sob demanda	51,787	4,880	75

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Nota:  $F(2,179) = 1,55$ ,  $p = 0,21$ ,  $\eta^2 = 0,01$ . *Kruskal-Wallis Test*  $p = 0,28$ .

Observa-se que o maior *score* está no grupo totalmente remoto com 53,60 (SD = 6,51), conforme o gráfico 9. Este resultado corrobora com a informação da pesquisa de que, 75,3% (n = 142) perceberam uma alteração na CO, confirmando uma adaptação e adequação a esse novo modelo de trabalho implementado. É reconhecido a necessidade de adaptação da CO devido a pandemia COVID-19 e implementação do teletrabalho de forma abrupta (KNIFFIN *et al.*, 2021; SINGH; KUMAR, 2020; SPICER, 2020).

Gráfico 9 - *Score* do Valor Organizacional por Modelo de Trabalho

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Costanza *et al.* (2016) afirma que a empresa conectada com as mudanças que ocorrem em seu ecossistema possui um tempo de resposta mais ágil a elas. Na pandemia, se destacaram as empresas com essa agilidade pois conseguiram, mediante as ações de contenção do vírus, retomar os seus negócios em menor tempo. O Respondente 163 evidência o bom tempo de resposta a mudança e o impacto no desempenho da empresa com “o resultados das metas permanecem bons. O crescimento da empresa bateu recorde, mesmo com os times remotos.”.

A CO trabalha com pessoas, e ela estando ajustada as necessidades do colaborador no que tange a conhecimento e habilidades adaptativas, seu desempenho terá um impacto reduzido, o que é favorável em tempos de mudanças (LENGICK-HALL; BEK; LENGICK-HALL, 2011). Outros exemplos de adaptação foram descritos como pelo Respondente 106 “Percebo que a instituição mudou muito no que se refere à comando e controle. Nos

adaptamos a fazer a gestao [sic] do nosso proprio [sic] tempo e tarefas à distância e com comunicação assíncrona.” e do Respondente 173 “Nesse aspecto diversas barreiras foram quebradas, principalmente na hierarquia, percebo falar-se muito mais de papéis do que cargos e na prática a liderança está recebendo treinamentos que estimula dar autonomia de todos de forma natural.”. Esse resultado é bom para o teletrabalho pois culturas participativas, que oferecem aos seus colaboradores mais autonomia, se adaptam melhor a este modelo do que as culturas de controle e baixo nível de poder e influência pelos funcionários (OLLO-LÓPEZ; GOÑI-LEGAZ; ERRO-GARCÉS, 2020).

No detalhe da variável “Profissionalismo Cooperativo”, sem alteração significativa dentre os grupos comparados, constou com  $p = 0,33$  e no teste não paramétrico (*Kruskal-Wallis Test*) o valor de  $p = 0,34$ , conforme tabela 12. No teste *Games-Howell* também não houve diferença significativa para nenhuma comparação entre os grupos de forma individualizada (ver Apêndice B).

Tabela 12 - Validação do Modelo de Trabalho e Profissionalismo Cooperativo

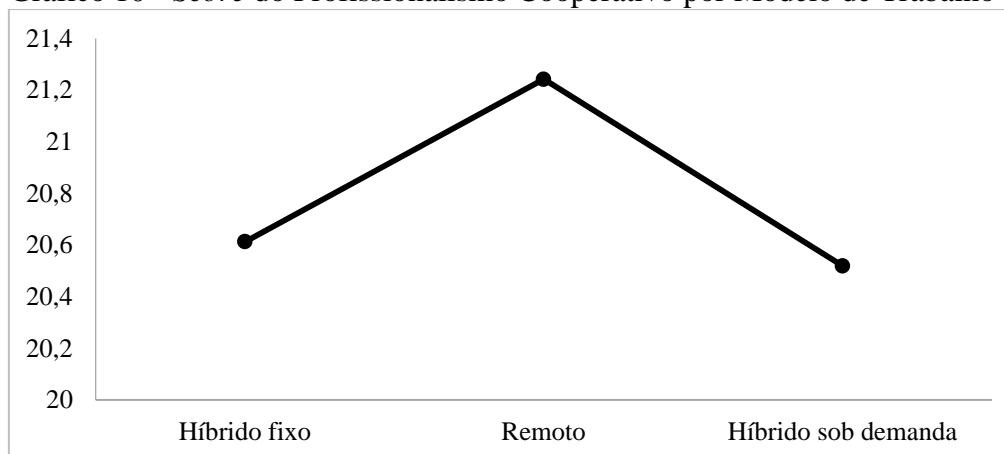
Modelo de Trabalho	Média	Desvio Padrão	n
Híbrido fixo	20,613	2,295	75
Remoto	21,242	2,784	33
Híbrido sob demanda	20,519	2,371	77

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Nota:  $F(2,182) = 1,08$ ,  $p = 0,33$ ,  $\eta^2 = 0,01$ . *Kruskal-Wallis Test*  $p = 0,34$ .

Novamente o *score* mais alto entre todas as variáveis das duas dimensões (VO e PO) pertence ao “Profissionalismo Cooperativo”, reforçando sua relevância na empresa Alfa. Seguindo o padrão desta dimensão, o grupo “Remoto” possui o maior *score* com 21,14 (SD = 2,78), mostrando que a CO está sendo compartilhada para as pessoas que não frequentam nenhuma vez o espaço físico, conforme representado no gráfico 10.

Gráfico 10 - *Score* do Profissionalismo Cooperativo por Modelo de Trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Entre os colaboradores que entraram durante a pandemia também sobressaiu o valor de colaboração: “O *Onboarding* virtual foi muito bem conduzido. Consegui sentir, mesmo que virtualmente a acolhida e também achei bem disseminada a cultura do cooperativismo.” (Respondente 90) e ainda, “Muito bem, entrei durante a pandemia e mesmo assim conseguir sentir o ar do cooperativismo em todas as reuniões que participei” (Respondente 12).

A variável “Profissionalismo Competitivo” apresentou um  $p = 0,41$  e no teste não paramétrico (*Kruskal-Wallis Test*) o valor de  $p = 0,28$ , portanto sem alteração significativa entre os grupos, conforme a tabela 13. No teste *Games-Howell* também não houve diferença significativa para nenhuma comparação entre os grupos de forma individualizada (ver Apêndice B).

Tabela 13 - Validação do Modelo de Trabalho e Profissionalismo Competitivo

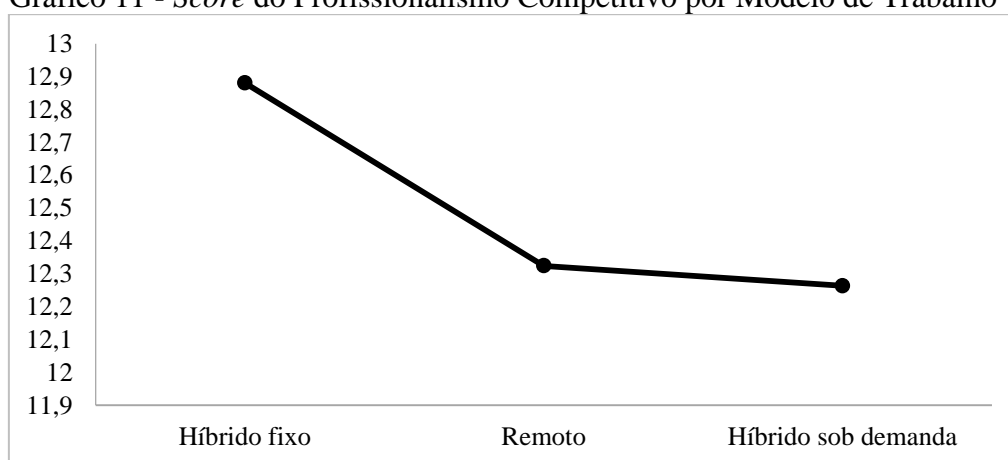
Modelo de Trabalho	Média	Desvio Padrão	n
Híbrido fixo	12,880	2,731	75
Remoto	12,324	3,373	34
Híbrido sob demanda	12,263	3,061	76

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Nota:  $F(2,182) = 0,89$ ,  $p = 0,41$ ,  $\eta^2 = 0,01$ . *Kruskal-Wallis Test*  $p = 0,28$ .

Se diferenciando das demais variáveis da VO, o grupo com o maior *score* foi o “Híbrido Fixo” com 12,88 (SD = 2,73), conforme o gráfico 11. Esse é um bom resultado visto que uma das dificuldades apontada por Pyöriä (2011) é manter os todos os colaboradores com o mesmo nível de informação, sem privilegiar quem está no presencial.

Gráfico 11 - *Score* do Profissionalismo Competitivo por Modelo de Trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

O *score* um pouco mais elevado é explicado por alguns respondentes, mas que de forma geral o grupo não apresentou diferença significativa:

O modelo hídrido [sic] muitas vezes dá um distanciamento maior entre as pessoas e isso as vezes atrapalha no sentido de acompanhamento entre o colaborador e sua gestão, ou seja "quem não é visto não é lembrado". Por isso, ir ao CAS dependendo da sua função exercida dentro do contexto é fundamental para o crescimento do colaborador. Pelo menos assim que eu vejo. (Respondente 10)

As pessoas aprenderam a fazer reuniões mais objetivas, provavelmente pela quantidade de tempo online de todos, que cansa. Porém, sinto uma pressão de determinados níveis para que se retorne ao presencial, Isso certamente vai prejudicar o crescimento daqueles que optarem por permanecerem 100% remoto. (Respondente 59)

A última variável do VO, “Saúde e Bem-estar dos Empregados”, conforme a tabela 14, resultou em um  $p = 0,43$  e no teste não paramétrico (*Kruskal-Wallis Test*) o valor de  $p = 0,49$ , também sem alteração entre os modelos de trabalho. No teste *Games-Howell* também não houve diferença significativa para nenhuma comparação entre os grupos de forma individualizada (ver Apêndice B).

Tabela 14 - Validação do Modelo de Trabalho e Satisfação e Bem-estar dos Empregados

Modelo de Trabalho	Média	Desvio Padrão	n
Híbrido fixo	19,514	2,342	74
Remoto	19,794	3,112	34
Híbrido sob demanda	19,132	2,724	76

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Nota:  $F(2,181) = 0,82$ ,  $p = 0,43$ ,  $\eta^2 = 0,009$ . *Kruskal-Wallis Test*  $p = 0,49$ .

Igual a sua dimensão, o grupo com maior *score* foi o “Remoto” com 19,79 (SD = 3,11) conforme representado no gráfico 12. Isto demonstra uma padronização no benefício e ações da empresa Alfa, ou seja, não importando o modelo de trabalho, todos os colaboradores percebem o valor de “Satisfação e Bem-estar dos Empregados” de uma maneira muito semelhante.

Gráfico 12 - *Score* do Satisfação e Bem-estar dos Empregados por Modelo de Trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

A satisfação e o bem-estar foram pontuados diversas vezes e tem um fator de muita relevância dentro do modelo remoto e híbrido (fixo ou sob demanda). Sonnentag, Kuttler e Fritz (2010) ao estudar o teletrabalho identificaram fatores que aumentam o estresse dos colaboradores, como a falta de limite entre o trabalho e a vida pessoal. O respondente 2 contribui com a afirmação: “Permaneceu a mesma cultura, pois os gestores encontraram novas formas de estar próximo dos colaboradores, o time de Gestão de Pessoas (GP) reforçou sua preocupação com a qualidade de vida e bem estar do time.”, bem como o Respondente 9 com “Acredito que a flexibilidade de local de trabalho contribuiu para que os colaboradores tenham uma melhor qualidade de vida, tendo uma rotina mais flexível.”

De maneira distinta a VO, a dimensão PO apresentou diferença significativa com  $p = 0,005$  e tamanho de efeito médio de 0,05 e no teste não paramétrico (*Kruskal-Wallis Test*) o valor de  $p = 0,006$ , conforme a tabela 15. No teste *Games-Howell* houve diferença significativa entre a comparação entre os grupos “Remoto” e “Híbrido sob demanda” com  $p = 0,04$  e os grupos “Híbrido sob demanda” e “Híbrido fixo” com  $p = 0,01$ ” (ver Apêndice B).

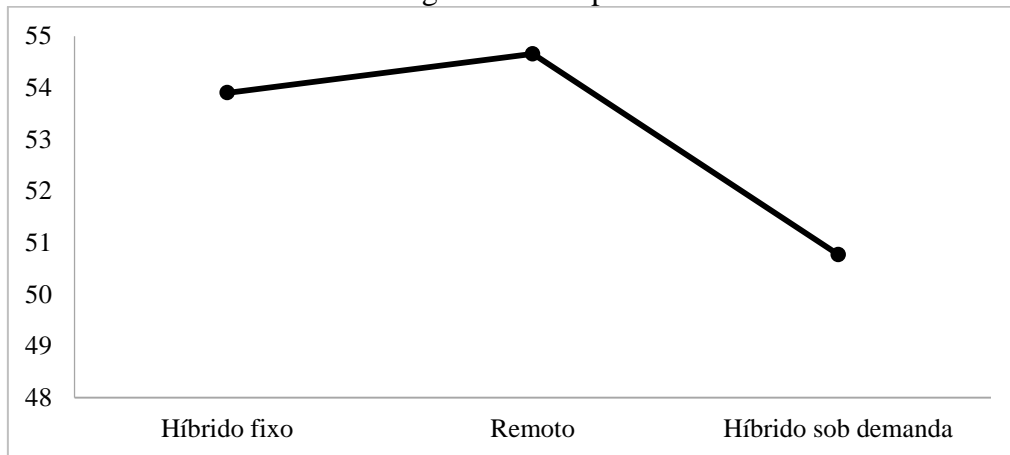
Tabela 15 - Validação do Modelo de Trabalho e Prática Organizacional

Modelo de Trabalho	Média	Desvio Padrão	n
Híbrido fixo	53,903	6,714	72
Remoto	54,656	8,083	32
Híbrido sob demanda	50,770	6,163	74

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Nota:  $F(2,175) = 5,49$ ,  $p = 0,005$ ,  $\eta^2 = 0,05$ . *Kruskal-Wallis Test*  $p = 0,006$ .

O grupo “Remoto” obteve o maior *score* com 56,65 (SD = 8,08), conforme o gráfico 13. Este resultado indica que os grupos dos modelos de trabalho estão identificando as práticas de maneiras diferentes. As práticas organizacionais são um elemento muito importante, pois são através delas que a CO é manifestada, o que impacta em como os indivíduos do grupo pertencente a ela irão perceber os valores (HOFSTEDE, 2001).

Gráfico 13 - *Score* de Prática Organizacional por Modelo de Trabalho

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Como mencionado anteriormente, pela CO da empresa Alfa ter sido alterada, as práticas por serem sua manifestação espelham essa adaptação. (SCHEIN, 2009). O Respondente 142 colabora afirmando que:

Foram implementados encontros frequentes com a grande liderança com o objetivo de setar os objetivos da empresa, manter a liderança sempre próxima dos colaboradores; Nesses encontros, os colaboradores sempre são ouvidos. A empresa mantém a área de GP sempre em sintonia com as necessidades dos colaboradores e implementando projetos que garantam o bem estar de todos. Os objetivos da empresa (estratégia) estão bem claros para todos.

A “Integração externa” é uma das variáveis que detalham como e onde essa diferença significativa está dentro da PO. O resultado confirmou com  $p < .001$  e tamanho de efeito médio com 0,09 e no teste não paramétrico (*Kruskal-Wallis Test*) o valor de  $p < 0,001$  conforme tabela 16. No teste *Games-Howell* confirmou-se a diferença significativa entre a comparação entre os grupos “Remoto” e “Híbrido sob demanda” com  $p < 0,001$  e os grupos “Híbrido sob demanda” e “Híbrido fixo” com  $p = 0,03$ ” (ver Apêndice B).

Tabela 16 - Validação do Modelo de Trabalho e Integração Externa

Modelo de Trabalho	Média	Desvio Padrão	n
Híbrido fixo	20,370	2,366	73
Remoto	21,471	2,415	34
Híbrido sob demanda	19,373	2,409	75

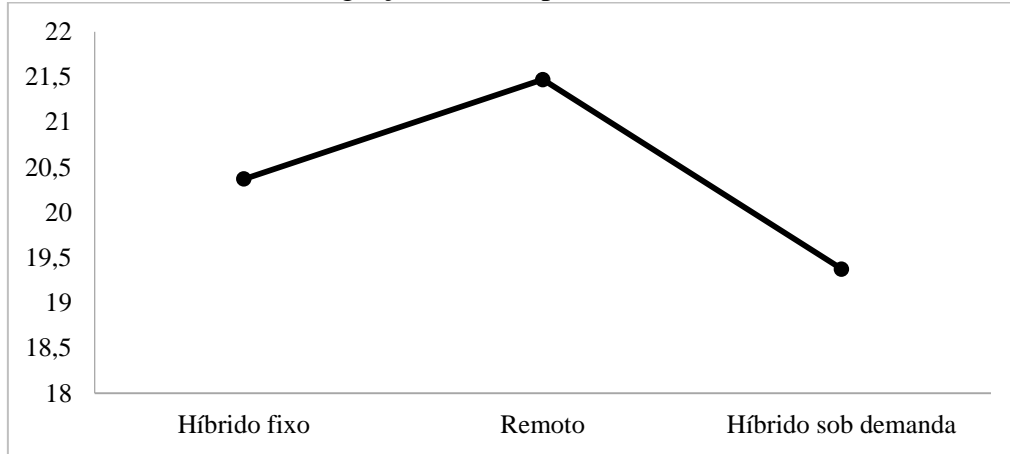
Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Nota:  $F(2,179) = 9,43$ ,  $p < .001$ ,  $\eta^2 = 0,09$ . *Kruskal-Wallis Test*  $p < 0,001$ .

O pico segue no grupo “Remoto” com 21,47 (SD = 2,41) e nos traz como resultado a compreensão que há, uma variação na percepção de como interagir com o cliente, conforme apresentado no gráfico 14. Existem ritos para que se adeque essa comunicação, chegando assim o mesmo direcionamento para os colaboradores (HOFSTEDDE, 2001). Respondente 134

complementa esse entendimento com “mudou, se tornou mais flexível e mostrou que é possível realizar entregas de valor mesmo com trabalhadores remotos.”

Gráfico 14 - *Score* de Integração Externa por Modelo de Trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

A única variável da PO que não teve alteração entre os grupos foi a “Recompensa e treinamento” com  $p = 0,09$  e no teste não paramétrico (*Kruskal-Wallis Test*) o valor de  $p = 0,09$ , conforme tabela 17. No teste *Games-Howell* também não houve diferença significativa para nenhuma comparação entre os grupos de forma individualizada (ver Apêndice B).

Tabela 17 - Validação do Modelo de Trabalho e Recompensa e Treinamento

Modelo de Trabalho	Média	Desvio Padrão	n
Híbrido fixo	15,919	3,161	74
Remoto	16,324	4,051	34
Híbrido sob demanda	15,040	2,802	75

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Nota:  $F(2,180) = 2,36$ ,  $p = 0,09$ ,  $\eta^2 = 0,02$ . *Kruskal-Wallis Test*  $p = 0,09$ .

O grupo “Remoto” mais uma vez está como o pico, tendo o *score* de 16,32 ( $SD = 16,32$ ), conforme gráfico 15. Com isto, temos que a percepção desta prática semelhante nos grupos de trabalho. A empresa Alfa possui em seus valores (CO desejada) avaliações simples e compartilhada, e com isto tem capacitado sua liderança para atuar neste novo modelo de trabalho, conforme afirma o Respondente 35 que “Reconhecimento, suporte e oportunidades permanecem iguais.”, outros respondentes contribuem nesta mesma ideia:

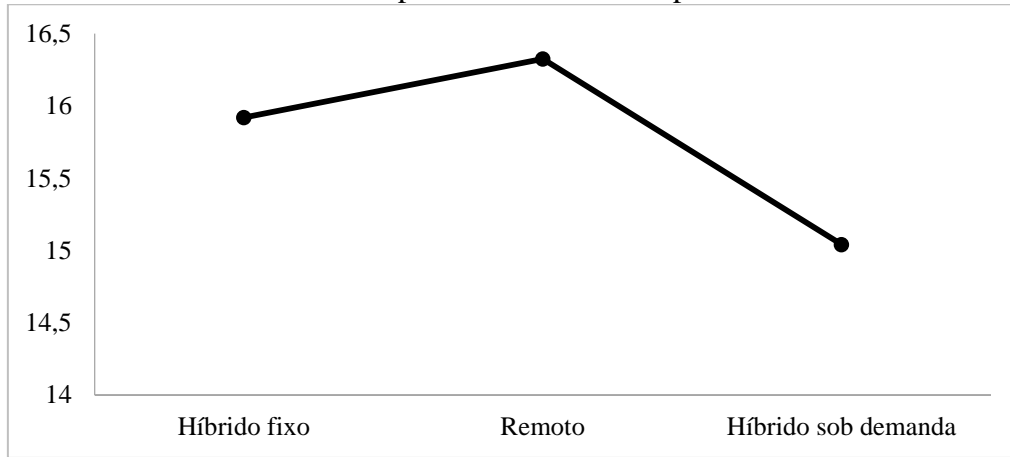
Foram reinventadas as agendas, para serem mais atrativas. Novas dinâmicas, Mais comunicação nos canais para que a mesma chegasse a todos. Maior participação da operação. Capacitações às lideranças para ambientes de cultura em segurança psicológica, feedbacks, comunicação não violenta, *accountability* [sic], inteligência emocional. Além de mais agendas de desenvolvimento comportamental a todos. (Respondente 103)

Creio que pensou sempre mesmo distantes, estarmos todos juntos, com reuniões online, com entrega de todo o material necessário para poder desempenhar as



atividades com qualidade e tranquilidade. As *Live* com o Diretor e pessoas convidadas, trazendo transparências, divulgando resultados e reconhecendo o empenho de todos. (Respondente 92)

Gráfico 15 - *Score* de Recompensa e Treinamento por Modelo de Trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Por fim, a variável com maior diferença significativa entre os grupos da dimensão PO, a “Promoção do Relacionamento Interno”, com  $p = 0,02$  com tamanho de efeito médio de 0,03 e no teste não paramétrico (*Kruskal-Wallis Test*) o valor de  $p = 0,02$ , conforme tabela 18. No teste *Games-Howell* houve diferença significativa apenas entre a comparação entre os grupos “Híbrido sob demanda” e “Híbrido fixo” com  $p = 0,01$ ” (ver Apêndice B).

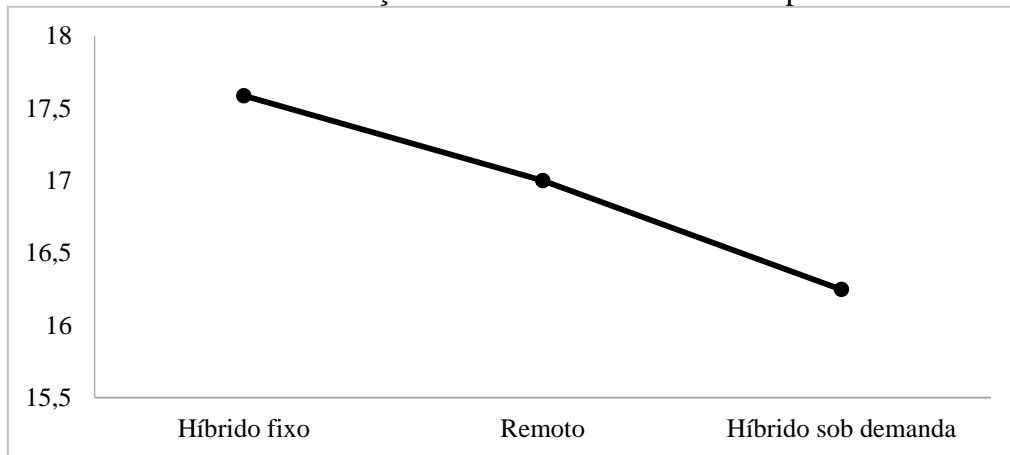
Tabela 18 - Validação do Modelo de Trabalho e Promoção do Relacionamento Interno

Modelo de Trabalho	Média	Desvio Padrão	n
Híbrido fixo	17,587	2,843	75
Remoto	17,000	3,529	32
Híbrido sob demanda	16,247	3,074	77

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Nota:  $F(2,181) = 3,63$ ,  $p = 0,02$ ,  $\eta^2 = 0,03$ . *Kruskal-Wallis Test*  $p = 0,02$ .

Sendo exceção das demais variáveis, o grupo “Híbrido Fixo” apresentou o maior *score* com 17,58 (SD = 2,84) conforme gráfico 16. Levando em consideração que o tamanho do efeito foi médio, este resultado sugere que as pessoas no modelo com frequência fixa presencial de duas vezes na semana, possuem uma percepção maior de incentivo a comunicação entre os colaboradores.

Gráfico 16 - *Score* de Promoção do Relacionamento Interno por Modelo de Trabalho

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

A adaptação da CO na empresa Alfa aproximou a liderança do time e a diretoria da empresa, criando assim uma comunicação mais fluída entre os níveis da empresa, trazendo mais transparência (totalmente ligado com a CO desejada). O Respondente 77 contribui com “Acredito que as *lives* com diretores tem papel fundamental para essa agregação e acolhimento. Também as atividades remotas, como atividades remotas de ginasticas e grupos de conversas tem o valor de sustentar as a cultura antes entregue de forma presencial.”, bem como o Respondente 81:

Temos reuniões diárias, semanais e buscamos ter muita comunicação. Em *call* ou assíncrona, via *teams*. O começo foi turbulento, reuniões em excesso, uma receio e necessidade de microgerenciamento para garantir a produtividade, mas com o tempo isso foi evoluindo e hoje temos mais autonomia e confiança. A empresa criou *lives* e reuniões periódicas com a diretoria e sinto que isso até nos conectou mais com o alto escalão do que antes. As pessoas de referência vão se construindo dessa forma por si e pelos colegas, que sempre irão indicar quem são essas pessoas de forma orgânica.

Também foi validado um segundo cenário para a variável independente modelo de trabalho. Ao invés de três grupos, foi unificado os colaboradores totalmente remotos e os que atuam em híbrido sob demanda. Essa união se deu pelo fato de os colaboradores que estão no modelo híbrido sob demanda terem um contato presencial baixo. Através de um Test-T apresentado na tabela 19, comparamos este grupo denominado “Remoto” com os colaboradores que possuem fixo duas vezes na semana o trabalho presencial, identificado como “Híbrido fixo”, confirmando assim, se este contato frequente altera a percepção da CO.

Tabela 19 - Validação modelo de trabalho em dois grupos

Modelo de trabalho	n	Média	Desvio Padrão	p*	p**
--------------------	---	-------	---------------	----	-----

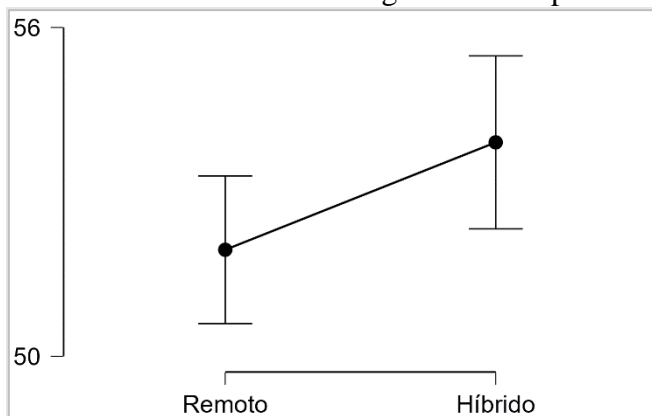
	Modelo de trabalho	n	Média	Desvio Padrão	p*	p**
Valor Organizacional	Remoto	108	52,343	5,466	0,457	0,304
	Híbrido fixo	74	52,959	5,498		
Profissionalismo Cooperativo	Remoto	110	20,736	2,511	0,735	0,880
	Híbrido fixo	75	20,613	2,295		
Profissionalismo Competitivo	Remoto	110	12,282	3,145	0,182	0,134
	Híbrido fixo	75	12,880	2,731		
Satisfação e Bem-estar dos Empregados	Remoto	110	19,336	2,852	0,658	0,640
	Híbrido fixo	74	19,514	2,342		
Prática Organizacional	Remoto	106	51,943	6,994	0,064	0,025
	Híbrido fixo	72	53,903	6,714		
Interação Externa	Remoto	109	20,028	2,591	0,367	0,185
	Híbrido fixo	73	20,370	2,366		
Recompensa e Treinamento	Remoto	109	15,440	3,279	0,327	0,218
	Híbrido fixo	74	15,919	3,161		
Promoção do Relacionamento Interpessoal	Remoto	109	16,468	3,216	0,016	0,011
	Híbrido fixo	75	17,587	2,843		

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Legenda: \*Student t, \*\*Mann-Whitney.

O resultado deste teste repetiu o mesmo do teste da comparação entre os três modelos de trabalho e a percepção da CO. A dimensão VO e suas variáveis não tiveram diferença significativa entre os dois grupos, bem como ocorreu no teste com os três grupos. Na mesma linha, identificou-se as diferenças significativas na dimensão PO com  $p = 0,06$  (*Student t*) e  $0,02$  (*Mann-Whitney*) com tamanho de efeito pequeno de  $0,28$  e  $0,19$  respectivamente, conforme apresentado no gráfico 17.

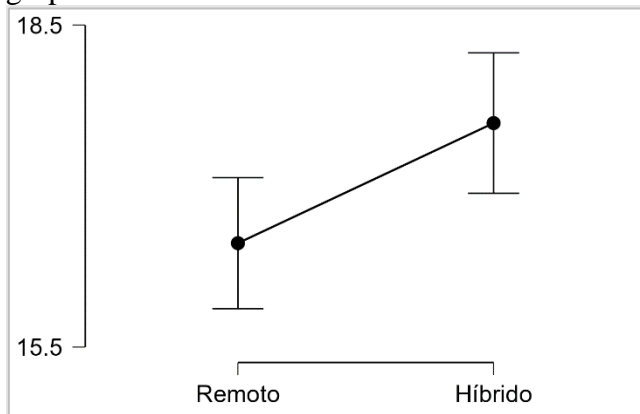
Gráfico 17 - Score Prática Organizacional para Modelo de trabalho em dois grupos



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Esse resultado se explica na variável “Promoção do Relacionamento Interpessoal” com  $p = 0,016$  (*Student t*) e  $0,011$  (*Mann-Whitney*) com tamanho de efeito pequeno de  $0,36$  e  $0,22$  respectivamente (gráfico 18).

8Gráfico 18 - *Score* Promoção Relacionamento Interpessoal para Modelo de trabalho em dois grupos



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Mediante os dados acima, aceitamos a hipótese nula, que os diferentes modelos de trabalho não impactam na percepção da CO pelos colaboradores para valores da CO, apresentando uma diferença significativa de tamanho de efeito médio nas práticas organizacionais. Por fim, após validar as variáveis independentes “Tempo de Empresa” e “Modelo de Trabalho”, foi validado através do teste de ANOVA que não houve interação entre os fatores de tempo de empresa e modelo de trabalho com  $p = 0,49$  para Valor Organizacional e  $p = 0,65$  para Prática Organizacional. Ou seja, os testes não tiveram sensibilidade de detectar efeitos entre os grupos contudo indicam uma tendência que pode ser vislumbrada na expressão gráfica das médias do grupo e na significância do modelo geral.

Na próxima seção é apresentado os resultados dos testes entre as variáveis da CO, confirmando suas associações e influências entre si.

#### 4.4 ANÁLISE ENTRE AS VARIÁVEIS DA CO

A análise entre as variáveis da CO foi realizada para entender as relações entre elas e suas tendências, atendendo assim ao terceiro objetivo específico deste presente trabalho. De maneira geral as variáveis se relacionam entre si com uma correlação significativa com  $p < 0,001$  em 11 das 15 comparações testadas. Na tabela 20 é apresentado o resultado do teste detalhado da correlação bivariada:

Tabela 20 - Correlação Bivariada da CO

Variáveis da CO		Pearson		Spearman	
		r	p	rho	p
Profissionalismo Cooperativo	- Profissionalismo Competitivo	-0,028	0,707	-0,019	0,798
Profissionalismo Cooperativo	- Satisfação e Bem-estar dos Empregados	0,557	< ,001	0,548	< ,001
Profissionalismo Cooperativo	- Interação Externa	0,451	< ,001	0,459	< ,001
Profissionalismo Cooperativo	- Recompensa e Treinamento	0,530	< ,001	0,510	< ,001
Profissionalismo Cooperativo	- Promoção do Relacionamento Interpessoal	0,447	< ,001	0,420	< ,001
Profissionalismo Competitivo	- Satisfação e Bem-estar dos Empregados	0,116	0,115	0,118	0,109
Profissionalismo Competitivo	- Interação Externa	0,232	0,002	0,160	0,029
Profissionalismo Competitivo	- Recompensa e Treinamento	0,326	< ,001	0,317	< ,001
Profissionalismo Competitivo	- Promoção do Relacionamento Interpessoal	0,207	0,004	0,226	0,002
Satisfação e Bem-estar dos Empregados	- Interação Externa	0,436	< ,001	0,458	< ,001
Satisfação e Bem-estar dos Empregados	- Recompensa e Treinamento	0,599	< ,001	0,596	< ,001
Satisfação e Bem-estar dos Empregados	- Promoção do Relacionamento Interpessoal	0,443	< ,001	0,452	< ,001
Interação Externa	- Recompensa e Treinamento	0,465	< ,001	0,435	< ,001
Interação Externa	- Promoção do Relacionamento Interpessoal	0,320	< ,001	0,335	< ,001
Recompensa e Treinamento	- Promoção do Relacionamento Interpessoal	0,461	< ,001	0,458	< ,001

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

A variável que possui um comportamento diferenciado das demais é a “Profissionalismo Competitivo”, sendo a única que não possui correlação com as outras variáveis da sua dimensão, no caso desta, a VO. Quando comparado com “Profissionalismo Cooperativo” o resultado foi  $p = 0,70$  (*Person*) e  $p = 0,79$  (*Sperman*) e para a variável “Satisfação e Bem-estar dos Empregados” apresentou um  $p = 0,11$  (*Person*) e  $p = 0,10$  (*Sperman*). Vale ressaltar que, no contexto da empresa Alfa, este comportamento é esperado por ser uma empresa com sua essência voltada ao cooperativismo.

Seguindo nos testes entre as variáveis da CO, a tabela 21 demonstra a correlação parcial controlando o efeito de todas as outras variáveis:

Tabela 21 - Rede de influência entre as variáveis da CO

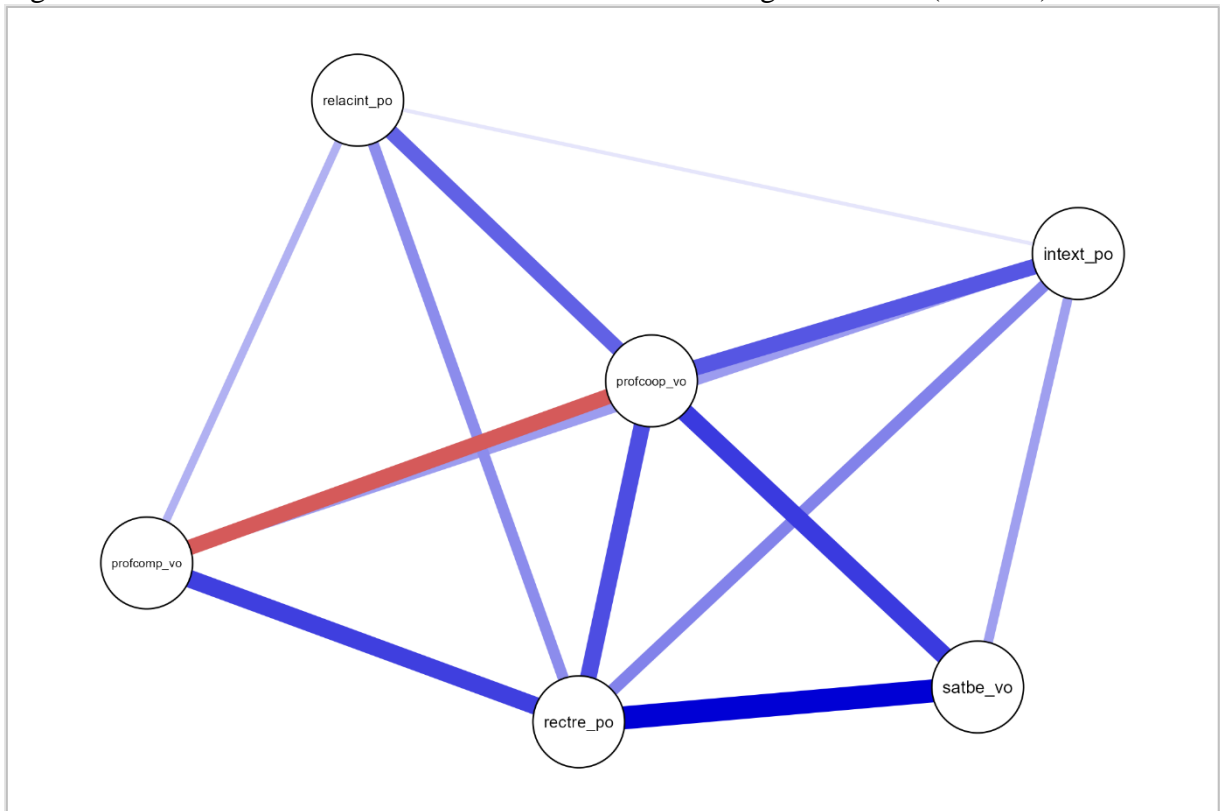
Network
---------

Variável	Intermediação	Proximidade	Força	Influência Esperada
Profissionalismo Cooperativo	1,793	1,424	1,224	-0,030
Profissionalismo Competitivo	-0,598	-0,539	-0,678	-1,562
Satisfação e Bem-estar dos Empregados	-0,598	0,026	0,008	0,515
Interação Externa	-0,598	-0,831	-0,794	-0,132
Recompensa e Treinamento	0,598	0,957	1,211	1,484
Promoção do Relacionamento Interpessoal	-0,598	-1,037	-0,971	-0,274

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

A figura 7 representa a correlação entre elas sendo possível identificar a variável “Profissionalismo Cooperativo”, da dimensão VO, no centro com o maior grau de intermediação de 1,79, força de 1,22 e proximidade de 1,42. Ou seja, pelo alto grau de intermediação sugere-se que a relação entre os diferentes aspectos da CO está associada ao valor cooperativo. Essa relação não tem sentido causal, mas sim que para que os *scores* das demais variáveis se elevem, o caminho mais curto é através do profissionalismo cooperativo, indicando como uma variável mediadora dos efeitos de associação.

Figura 7 9 - Rede de influência das variáveis da Cultura Organizacional (IBACO)



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Legenda: Valor\_org - Valor Organizacional; Profissionalismo Cooperativo - profcoop\_vo; Profissionalismo Competitivo - profcomp\_vo; Satisfação; Bem-estar dos Empregados - satbe\_vo; Prática Organizacional - Prat\_org, Integração Externa - intext\_po; Recompensa e Treinamento - rectre\_po; Promoção do Relacionamento Interno relacint\_po.

A segunda que se destaca é a variável da dimensão PO, “Recompensa e Treinamento”, com força de 1,21 e proximidade de 0,95. O seu fator de influência esperada é de 1,48, o

maior entre as outras variáveis, o que evidencia que possui uma influência nas demais, seja ela positiva ou negativa. Ou seja, aumentado o *score* de “Recompensa e Treinamento”, aumenta a probabilidade de aumentar os valores das variáveis conectadas. Por exemplo, ações de treinamento *Officeless* na empresa Alfa melhoraram o fator de “Promoção do Relacionamento Interno” no modelo de teletrabalho incentivando a cultura *Remote First* e comunicação assíncrona.

Destaca-se também a única relação antagônica entre as variáveis “Profissionalismo Cooperativo” e “Profissionalismo Competitivo” (em vermelho na figura 7). Este dado corrobora em todos os resultados anteriores desta variável, pois no contexto da empresa Alfa, quanto mais cooperativo menor o valor competitivo.

#### 4.5 ANÁLISE DA ADAPTAÇÃO DAS PRÁTICAS DA CO

Através das duas perguntas abertas no questionário, identificou-se as mudanças adaptativas que a empresa Alfa realizou para a implementação do teletrabalho durante a pandemia COVID-19, obtendo assim, o atingimento do quarto objetivo específico. Após o pré-processamento, mencionado no capítulo 3.4 deste trabalho, foi realizado a análise dividindo as respostas em: Grupo 1 - colaboradores que entendem que a CO permaneceu a mesma (n = 47) e Grupo 2 - colaboradores que concordam que a CO alterou (n = 142).

A primeira pergunta foi sobre a percepção do colaborador da CO ter ou não alterado. A tabela 22 tem-se a informação do grau (G), que representa a quantidade de repetição, e o grau de centralidade (GC) do grupo que considera que a CO não alterou:

Tabela 22 - Percepção CO do grupo 1

Termos	FA	FRL	G	GC
teletrabalho	13	13,3%	9	0,82

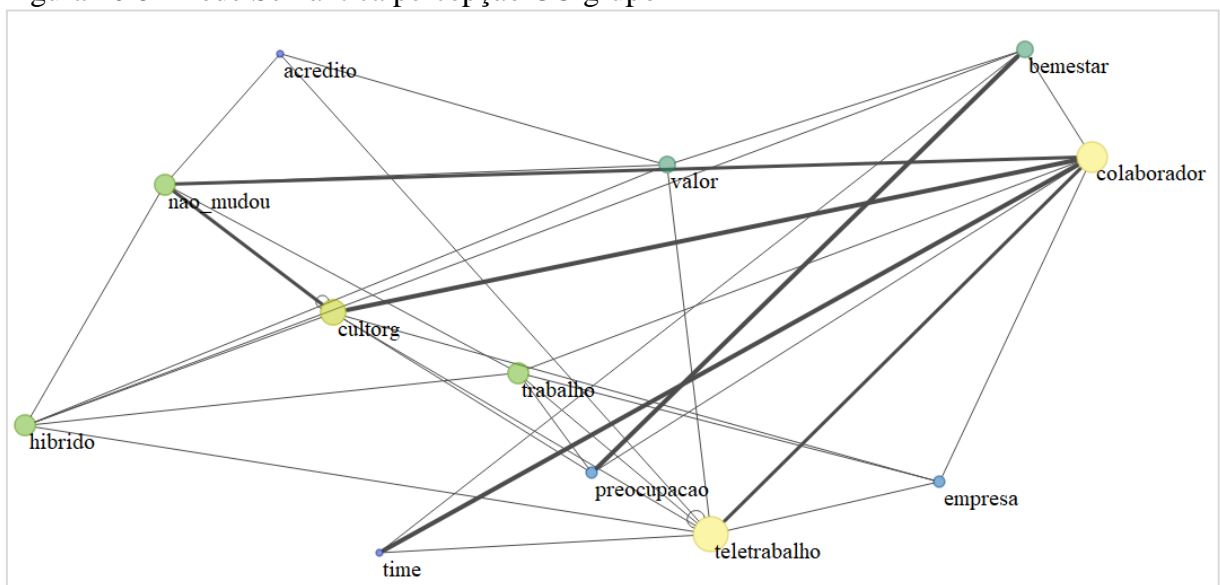
colaborador	16	16,3%	8	0,73
cultorg	10	10,2%	7	0,64
trabalho	5	5,1%	6	0,55
hibrido	6	6,1%	6	0,55
nao_mudou	11	11,2%	6	0,55
bemestar	5	5,1%	5	0,45
valor	6	6,1%	5	0,45
empresa	6	6,1%	4	0,36
preocupacao	5	5,1%	4	0,36
time	10	10,2%	3	0,27
acredito	5	5,1%	3	0,27

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Legenda: FA – Frequência Absoluta, FRL – Frequência Relativa, G – Grau (número de repetições), GC – Grau de Centralidade, Cultorg – Cultura Organizacional.

Nesta pergunta o termo “teletrabalho” (FA = 13; 13,3%) teve o maior número de conexões (G = 9; GC = 0,82). Embora com maior frequência (FA = 16; 16,3%), o termo “colaborador” teve o GC um pouco menor, com 0,73. No contexto da pergunta, o termo “não\_mudou” teve um GC = 0,55 com G = 6, com grau de conexão com CO e colaborador. Essas conexões são representadas na figura 8 através da rede semântica.

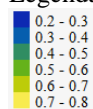
Figura 10 8 - Rede Semântica percepção CO grupo 1



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Nota: Para manter a nitidez da figura o recorte de frequência absoluta é igual ou maior que cinco.

Legenda:



Na rede semântica, através da espessura das linhas, é possível identificar a magnitude das ocorrências com o colaborador não identificar mudança da CO com o teletrabalho e a



preocupação com o bem-estar do time, conforme pode-se verificar nos comentários dos respondentes: (1) “Embora a distância de outras áreas aumentou no modelo remoto, os valores e propósitos permanecem inclusive com maior cuidado em relação a qualidade de vida e bem estar dos colaboradores.” (Respondente 15) (2) O que mudou foram os métodos, técnicas para engajamento e atenção ao colaborador (Respondente 66) (3) Acredito que não mudou, pois apesar de ter ocorrido a grande mudança do formato de trabalho para o modelo remoto e híbrido, na minha percepção os valores seguem os mesmos. (Respondente 137) (4) “A comunicação entre as pessoas teve mudanças devido a perda da presença física no dia-a-dia, mas as ferramentas de comunicação como o *Teams* supriram muito bem esse gap” (Respondente 177) (5) “Trabalho 100% remoto e me sinto pertencente ao time como se estivesse presencial” (Respondente 73). Vaca e Perez (2021) destacam que a comunicação precisou ser adaptada com o isolamento e que com a adaptação adequada fortaleceu o time nesse momento difícil.

Referente a mesma pergunta, os dados do grupo de colaboradores que entendem que há mudança na CO são apresentados na tabela 23:

Tabela 23 - Percepção CO do grupo 2

Palavra	FA	FRL	G	GC
colaborador	62	16,5%	17	1,00
trabalho	39	10,4%	16	0,94
teletrabalho	36	9,6%	15	0,88
time	26	6,9%	13	0,76
tempo	18	4,8%	12	0,71
empresa	17	4,5%	11	0,65
reunioes	24	6,4%	11	0,65
maior	24	6,4%	11	0,65
comunicacao	19	5,1%	10	0,59
presencial	15	4,0%	10	0,59
pandemia	11	2,9%	9	0,53
relacionamento	11	2,9%	8	0,47
modelo	14	3,7%	8	0,47
acredito	10	2,7%	8	0,47
melhor	10	2,7%	8	0,47
qualivida	12	3,2%	7	0,41
hibrido	18	4,8%	7	0,41
mudou	10	2,7%	5	0,29

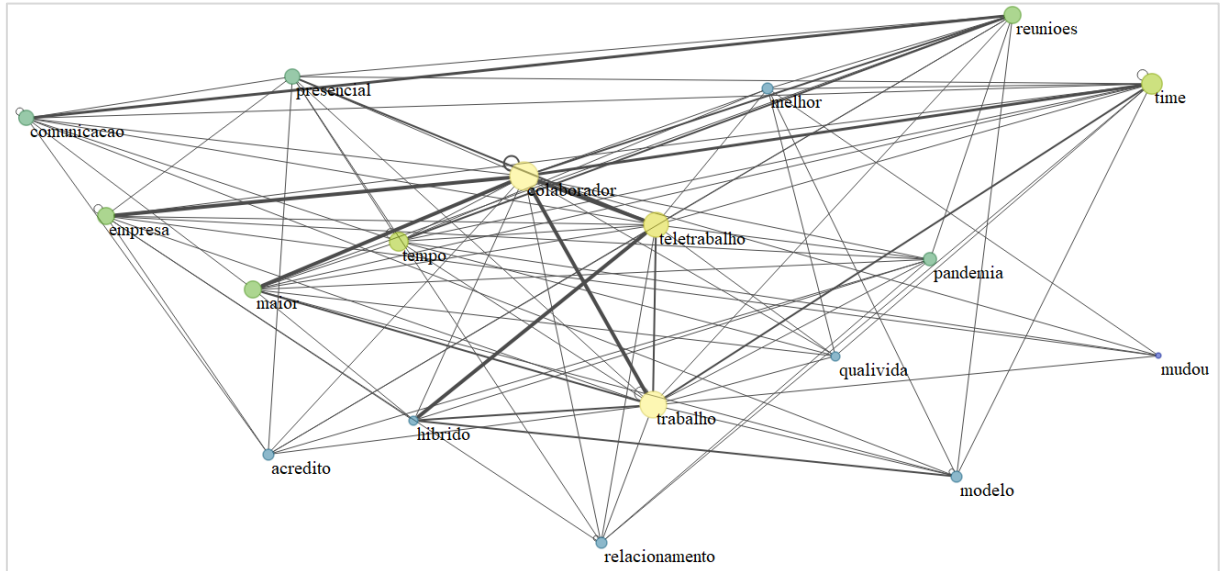
Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Legenda: FA – Frequência Absoluta, FRL – Frequência Relativa, G – Grau (número de repetições), GC – Grau de Centralidade.

Os respondentes da pergunta destacaram os termos “colaborador” (FA = 62; 16,5%) com G = 17 e GC = 1,00 e “time” (FA = 26; 6,9%) com G = 13 e GC = 0,76. Isto mostra

como o colaborador sentiu-se como foco pela empresa Alfa. Termos como qualidade de vida, bem-estar, vida pessoal e tempo tiveram grande relevância, identificando como pontos chaves nas alterações da CO percebida pelos funcionários. As conexões são apresentadas na figura 9:

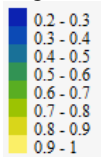
Figura 9 11 - Rede Semântica percepção CO grupo 2



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Nota: Para manter a nitidez da figura o recorte de frequência absoluta é igual ou maior que dez.

Legenda:



Os respondentes identificaram que a implementação não planejada do teletrabalho causada pela pandemia como motivadora da mudança na CO, como o Respondente 58 que afirma: “Na minha visão, a empresa foi obrigada adotar esta nova cultura por imposição do momento e agora do mercado. Porém é totalmente contrária à visão dos diretores que não acreditavam (e alguns ainda não acreditam) no modelo remoto.”. Essa situação foi confirmada por Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020) que avaliaram o perfil das empresas que aderiram ao teletrabalho na pandemia e confirmou-se que as grandes empresas possuem maior facilidade do que as médias e pequenas, muito pela falta de inovação tecnológicas. Mediante a crise da pandemia, por motivos de segurança, o teletrabalho foi implementado de forma massiva para manter a operação o mais próximo do estável, acelerando ou apresentando as empresas este modelo de trabalho que não era executado por elas anteriormente.

O Respondente 18 concorda e complementa:

Acredito que o trabalho híbrido "forçou" algumas mudanças importantes na empresa. Como por exemplo áreas que passaram a atuar em formato totalmente

remoto. Infelizmente, perdemos algumas pessoas também para o mercado pela mesma razão, que procuraram outras empresas onde pudessem estar apenas em home office. A comunicação também sofreu grande impacto. Hoje temos a comunicação assíncrona muito mais fomentada e debatida. As pessoas entendem melhor o tempo do outro e o sentido de urgência amenizou. A vida pessoal se misturou com a profissional, filhos aparecendo nas agendas, cachorro latindo, interfone tocando, passaram a ser situações naturais e vistas com normalidade. De certa forma, é como se a pandemia tivesse humanizado as relações.

A busca pela qualidade de vida em um momento crítico da sociedade, passando por um momento pandêmico, a empresa adaptou-se a essa realidade, no qual a saúde mental tornou-se fundamental e a compatibilidade da vida pessoal e vida profissional, uma vez que o teletrabalho experimentado não era o mesmo que em uma situação normal (NOLAN *et. al.*, 2021). Ou seja, mais que implementar um novo modelo de trabalho, foi necessário outros cuidados.

Os respondentes também mencionaram: (1) “Eu percebi uma mudança genuína no cuidado com programas de diversidade e inclusão das famílias [sic], visto que o ambiente pessoal se tornou o ambiente organizacional na maioria dos casos.” (Respondente 101) (2) “A empresa está mais receptiva às questões pessoais dos colaboradores. Existe mais compreensão quando atividades pessoais afetam a vida profissional.” (Respondente 24). O respondente 64 e 173 exemplificam:

Acredito que houve uma "humanização" da empresa frente aos desafios de se trabalhar de forma híbrido e remoto, onde o bem-estar do colaborador foi colocado como principal meta a ser atingida. Também houve uma melhora significativa na comunicação, com conversas mais frequentes entre a diretoria e a operação através de reuniões virtuais. Antes da pandemia, essas conversas ocorriam em uma frequência muito menor. (Respondente 64)

Com certeza mudou, problemas antes desconhecidos se tornaram evidentes, essa foi a oportunidade de falarmos sobre esses assuntos e realizar ações colaborativas de evolução. Exemplificando, o tema que mais me chamou atenção foi a Carga Cognitiva que passou a ser destaque em conversas, é algo que se não existe consciência e entendimento individual pode gerar um sofrimento invisível e desdobrar em outros problemas como ansiedade, perda de foco/produzividade e se agravar para um caso clínico mais grave ou de deixar a empresa por não ver mais saída. Em contra partida, quando essa consciência é entendida as pessoas em geral produzem mais, são mais felizes, recebem reconhecimentos por isso e estimulam os demais colegas para uma qualidade de vida e de trabalho mais saudáveis. (Respondente 173)

Em relação ao fator de hierarquia, como mencionado nos resultados anteriores, o grupo identificou aproximação da liderança, como afirma o Respondente 14 “Temos mais *lives* com o CEO e diretor, o que antes não acontecia. Por outro lado, eventos da firma ficaram mais escassos e são "estranhos" quando se realizam online.” e Respondente 42 Temos

um número maior de reuniões e alinhamentos no modelo híbrido. Além de *Lives* e uma maior proximidade, mesmo que virtual, dos Diretores.”.

Há também desafios na CO a serem desbravados pela empresa Alfa, uma vez que foi identificado também pontos a melhor na comunicação, sobrecarga de trabalho e proximidade entre os colaboradores. Foram apontados a falta de momentos casuais, um aumento agendas e além de sentirem que as pessoas que vão ao presencial possuem uma vantagem. Esses desafios são comuns do modelo de teletrabalho (WOJCAK; BARATH, 2017), mas foram agravados pela forma abrupta de implementação e devem ser direcionados pela organização.

Destaca-se as falas dos respondentes: (1) “As pessoas começaram a trabalhar mais, pois perdemos a percepção de início/encerramento [sic] da rotina no trabalho.” (Respondente 143) (2) Sentimos que falta espaço para descontração, para pensar em coisas diferentes” (Respondente 41) (3) Café na copa pra trocar ideia, no híbrido [sic] a gente sabia quando um colega não estava legal, tinha maior proximidade e empatia com as pessoas. Conseguia tratar os problemas com mais agilidade. (Respondente 119). Contribuindo, os respondentes 81, 171 e 154:

Com o modelo remoto algumas conversas de corredor que agregavam no dia a dia acabaram se perdendo, limitando a comunicação a agendas marcadas, porém, esse tipo de conversa não acontece tão naturalmente como ocorre no presencial. Mas ao mesmo tempo tivemos algumas vantagens que fortaleceu muitos times. A flexibilidade torna as pessoas mais felizes e isso reflete diretamente no clima. (Respondente 81)

O que mudou: não sobra tempo para conversas de aproximação entre as pessoas, conversas "casuais"; muito mais agendas e mais correria; pessoas fazendo N atividades ao mesmo tempo; mais difícil de fazer momentos de desconpressão e confraternização; houve melhora de qualidade de vida das pessoas por terem menos deslocamento, mais tempo em família, mais tempo para si; muitas reuniões, ainda não aprendemos a trabalhar assíncrono. (Respondente 171)

O ambiente de trabalho ficou mais despojado, mas houve um afastamento entre os colaboradores e a instituição como empresa. Com o retorno das atividades presenciais há a impressão de uma certa segregação, em que eventos e ações corporativas deixam de fazer parte da vida de quem está remoto. Questões como festas, confraternizações, eventos de lançamentos entre outros passam a ser de exclusividade de quem está presencial. Via ações de outras empresas que enviam brindes para a casa dos colegas, deixam vale de iFood para uma confraternização virtual, entre outras ações nesse estilo que passam uma sensação melhor de acolhimento. (Respondente 154)

A segunda pergunta, questionou-se aos respondentes como a empresa Alfa se adaptou no teletrabalho para transmitir sua CO, pois independente se ela foi alterada, precisa adaptar suas práticas uma vez que havia um novo modelo de trabalho. O grupo que não identificou

mudança nos valores, identificou as mudanças nas práticas conforme apresentado na tabela 24:

Tabela 24 - Percepção da adaptação da CO grupo 1

Palavra	FA	FRL	G	GC
colaborador	16	16,2%	11	1,00
virtual	13	13,1%	10	0,91
empresa	8	8,1%	7	0,64
todos	7	7,1%	7	0,64
reunioes	15	15,2%	6	0,55
cerimonias	7	7,1%	6	0,55
cultorg	6	6,1%	5	0,45
teletrabalho	5	5,1%	5	0,45
comunicacao	5	5,1%	4	0,36
bemestar	5	5,1%	4	0,36
lives	7	7,1%	3	0,27
modelo	5	5,1%	2	0,18

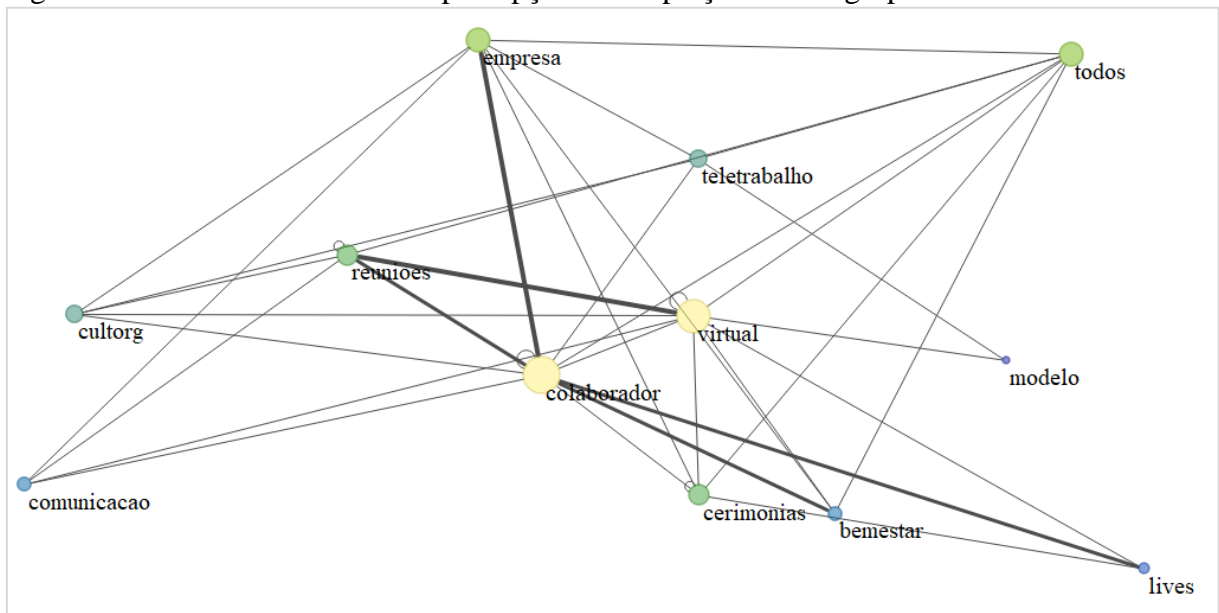
Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Legenda: FA – Frequência Absoluta, FRL – Frequência Relativa, G – Grau (número de repetições), GC – Grau de Centralidade.

Novamente o “colaborador” (FA = 16, 16,2%) é o termo com maior GC = 1,00 e G = 11, sendo o foco para os demais temas. Como esperado, o “virtual” (FA = 13, 13,1%) ocupa a segunda posição com GC = 0,91 e G = 10. Os termos com maior magnitude, conforme espessura das linhas da figura 10, foram cerimonias, reuniões, *lives*, o que traz fortemente a questão da comunicação virtual. O Respondente 177 explica “Acredito que a grande diferença foi mais no modo de comunicação.. Tivemos mais reuniões devido a falta de contato fácil no dia-a-dia, mas no geral conseguimos manter nossa cultura inalterada”, complementando a fala do Respondente 2:

Muitas reuniões mantiveram os mesmos objetivos e passaram a ser virtuais, aumentaram a capacidade de atendimento à eventos com diretores no modelo virtual que se tornaram mais frequentes. As celebrações de aniversários, dia dos pais, dia das mães se mantiveram, porém com eventos virtuais e presentes enviados para a casa das pessoas.

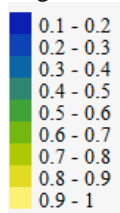
Figura 10 12 - Rede semântica da percepção da adaptação da CO grupo 1



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Nota: Para manter a nitidez da figura o recorte de frequência absoluta é igual ou maior que cinco.

Legenda:



Uma das mudanças percebidas pelos colaboradores na CO foi a questão do bem-estar, e o reflexo nas práticas organizacionais foram os cuidados como programa com psicólogos, meditação, ginástica laboral etc., tudo ocorrendo de forma virtual, como percebe-se nos comentários: **(1)** “Seguiram com eventos virtuais, houve maior divulgação dos modelos de auxílio e bem estar (programas que a empresa segue disponibilização) e até ampliação de novos programas de ajuda ao colaborador” (Respondente 149) **(2)** “Realização de Conferências *onlines* com diretores/presidentes, bem como a criação de programação do bem estar online, assim tendo a participação de todos, e não mais em local físico, qual era restrito a poucos.” (Respondente 161).

De forma semelhante ao anterior, o grupo que identificou mudança na CO, apontou a comunicação como a mais relevante adaptação ao teletrabalho, seguido pela aproximação com a alta gestão e cuidado com os colaboradores, conforme tabela 25:

Tabela 25 - Percepção da adaptação da CO grupo 2

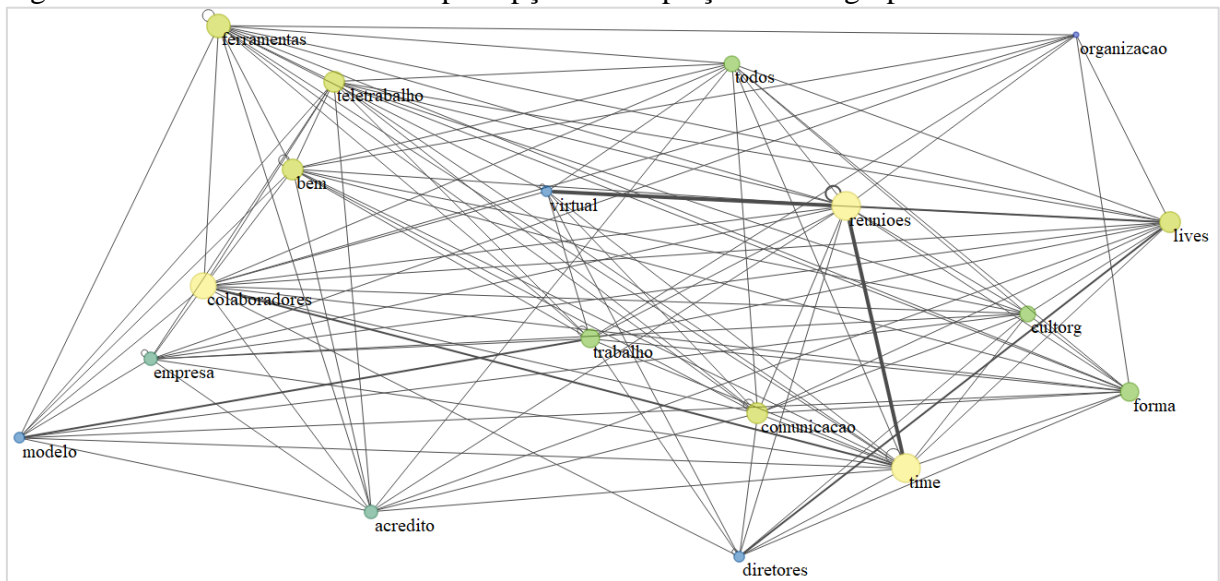
Palavra	FA	FRL	G	GC
reunioes	72	15,9%	17	1,00
time	44	9,7%	17	1,00
colaboradores	39	8,6%	16	0,94
ferramentas	22	4,9%	15	0,88
teletrabalho	16	3,5%	14	0,82
comunicacao	24	5,3%	14	0,82
lives	26	5,8%	14	0,82
bem	24	5,3%	14	0,82
trabalho	23	5,1%	13	0,76
forma	22	4,9%	13	0,76
cultorg	13	2,9%	12	0,71
todos	19	4,2%	12	0,71
empresa	18	4,0%	11	0,65
acredito	11	2,4%	11	0,65
virtual	27	6,0%	10	0,59
diretores	22	4,9%	10	0,59
modelo	19	4,2%	10	0,59
organizacao	11	2,4%	8	0,47

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Legenda: FA – Frequência Absoluta, FRL – Frequência Relativa, G – Grau (número de repetições), GC – Grau de Centralidade.

Com foco nas pessoas, “time” (FA = 44, 9,7%) com G = 17 e GC = 1,00 e “colaboradores” (FA = 39, 8,6%) com G = 16 e GC = 0,94 são termos com alto grau de centralidade conectados com os demais nódulos. Entretanto, os termos de comunicação como “reuniões” (FA = 72, 15,9%) com G = 17 e GC = 1,00 e “ferramentas” para viabilizar a comunicação remota com (FA = 22, 4,9%) com G = 15 e GC = 0,88, bem como “comunicação”, “lives” e “virtual” são destaque como mostra a figura 11 na espessura de sua relação:

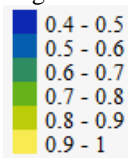
Figura 13 11 - Rede semântica da percepção da adaptação da CO grupo 2



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Nota: Para manter a nitidez da figura o recorte de frequência absoluta é igual ou maior que dez.

Legenda:



Referente a comunicação, a empresa Alfa precisou melhorar as ferramentas para criação e fomento do compartilhamento assíncrono. De uma maneira geral, os respondentes identificaram um crescimento alto de agendas. Por outro lado, outros encontros precisaram ser revistos, como o Respondente 132 informou a descontinuidade do *Showcase* por perder o sentido no modelo remoto. WOJCAK e BARATH (2017) indicam as TICs como meio de solução para a comunicação, pois possibilita a comunicação tanto assíncrona como *online*. A adaptação da comunicação vai além de ser apenas virtual, os Respondentes 64 e 188 trouxeram exemplos de ferramentas e *frameworks* escolhidos pela empresa:

A organização investiu pesado em ferramentas que possibilitaram o trabalho remoto, como por exemplo, VPN, *Teams*, Jira, etc. As equipes também adotaram *frameworks* de trabalho mais leves, como por exemplo, Scrum e Kanban. Na minha equipe por exemplo, durante a pandemia, nos tornamos mais disciplinados, diariamente realizamos cerimônias como “Daily” e “Weekly”, definimos ciclos de trabalhos e decidimos quais tarefas devem ser entregues nesses ciclos. (Respondente 64)

Procurou estabelecer rotinas de comunicação com os colaboradores, dos diferentes níveis (Presidente, Diretor, Gerente da Área), visando fortalecer vínculos (mesmo distantes fisicamente) e alinhar direcionadores/expectativas. Foram disponibilizadas capacitações, e constantemente são compartilhadas sugestões de boas práticas para o modelo remoto. (Respondente 188)



Na fala do Respondente 188 acima, já se percebe a aproximação com os líderes diretos e alta gestão, ponto este que foi marcante para este grupo, trazendo como valores da CO desejada e agora então, na CO percebida, de transparência e estar próximos, como também evidenciado pelos Respondentes 52 e 72:

Houve uma aproximação da Diretoria (CEO) e Diretor, mensagens claras e com maior frequência. E pela dinâmica da nossa área, temos pelo menos 3 horas de reuniões semanais com toda a equipe, onde são repassados mensagens importante sobre o desenvolvimento da organização, entregas e problemas atuais. (Respondente 52)

Se buscou ter *lives* com diretor executivo (Tavares), com os diretores e lideranças dos times para manter a calma e as informações, cerimônias de comunidades de práticas, *chapters* e guildas permaneceram, de *onboarding* e recepção de novos colegas também, se tentou fazer *happy* e café online, mas foi mais difícil. A gente fala apenas com quem trabalha no dia a dia. (Respondente 72)

A CO pertence a toda empresa, mas o time que possui ela como principal entrega e pode realizar grandes ajustes é o de GP. Por isso, essa preocupação com o time acabou impactando diretamente as suas atividades e formato de trabalho, como já mencionado neste trabalho a criação de um time específico para essa transição de modelos de trabalho.

O Respondente 25 comenta que “[...] GP passou a ficar mais próximo dos colaboradores, com agendas igualmente online. Foi disponibilizado ainda, apoio psicológico se o colaborador entendesse necessário.”. Outros rituais foram criados ou ajustados, o Respondente 63 coloca que o *onboarding* foi aumentado para que se tenha a passagem da CO além de ser realizado de maneira virtual, tanto para quem está no modelo híbrido como para o totalmente remoto. Já o Respondente 115, lembra que foi contratado uma empresa especializada em recursos humanos para apoio nesse momento de transição, e um dos resultados aparece no comentário do Respondente 128 informando uma frequência maior de aplicação de pesquisas de clima, consultando como o colaborador estava e no do Respondente 185 como a criação do agente de clima e cultura.

O Respondente 36 ressalta o treinamento *Officeless*, investimento de GP para que os colaboradores aprendessem e adquirissem a cultura do *Remote First* e o retorno ao trabalho presencial, com o modelo híbrido sob demanda ou fixo, com uma recepção diferenciada com piloto e depois faseado em ondas: “Os rituais de recepção e "retorno" foram muito bem preparados pelo RH. O treinamento *Officeless* também foi muito difundido e bem trabalhado, com técnicas próprias para o trabalho remoto/híbrido [...]”. O Respondente 136 ratificou essa ação:

Foram realizadas várias iniciativas para comunicar o novo modelo de trabalho, que foi previamente testado com um grupo piloto para avaliar as instalações, acessos, rotinas. Houve um grande esforço do time de Gestão de Pessoas e do SESMT para

estruturar questões de acesso, integração, ferramentas de trabalho. O retorno da equipe foi organizado em ondas de trabalho, foram criados *chat groups* para compartilhamento da experiência, dúvidas e sugestões. Na área, organizamos manuais de boas-vindas para novos colaboradores, e reorganizamos o modelo de trabalho

Além dos pontos destacados acima, GP precisou rever seus principais processos com a mudança social causada pelo COVID-19 nas preferências de trabalhos e benefícios (COLAFEMINA, 2022), uma vez que a contratação de pessoas no modelo de teletrabalho impactou suas admissões e desligamentos, e os benefícios anteriormente regionais, tiveram que ser adaptados para fora do estado que está localizada, como foi sinalizado pelo Respondente 76: “A empresa teve que rever seus processos, benefícios e contratações para se adequar a essa realidade. No geral a principal mudança foi os eventos/encontros/festas virtuais, inserindo conteúdos dinâmicos.”. Os benefícios da flexibilidade de modelos de trabalho na retenção de colaboradores já eram percebidos antes mesmo da pandemia (STAVROU; KILANIOTIS, 2010), mas com o novo comportamento da sociedade com a preocupação com segurança e qualidade de vida ficou ainda mais em evidência.

Os pontos de atenção trazidos por este grupo foram a influência do gestor, como alguns solicitam a presença mínima no presencial e outros não (Respondente 27). No quesito comunicação, a necessidade de ter reuniões objetivas e mais enxutas (Respondente 42), ou ainda “A organização promove momentos em agendas online, mas há muita concorrência de agenda o que me gera dúvida sobre a efetividade das agendas. Até pq muitas vezes as pessoas realizam atividades paralelas durante as agendas o que compromete a absorção da informação.” pelo entendimento do Respondente 116.

Há também times com maior dificuldade de comunicação assíncrona, ou canais criados com times que não funcionaram deixando sem resposta para os colegas que solicitaram apoio (Respondente 58). Ainda neste tema, o desafio é ampliar a comunicação remota entre os times, o Respondente 72 traz bem este ponto com a fala “[...] A gente fala apenas com quem trabalha no dia a dia.”. Por fim, a sobrecarga com o trabalho, como trazido pelo Respondente 91, que por mais que se preocupe com o bem-estar do colaborador, existe a cobrança para que os resultados melhorem.

Com os resultados gerados nesta presente pesquisa, é possível verificar que a percepção da CO pelos colaboradores no que tange os valores organizacionais, de uma maneira geral, não foram impactados com o tempo de empresa e nem com o modelo de trabalho. Entre tanto, as práticas organizacionais, que é a manifestação da CO, foi identificado o comportamento inverso. Também foi possível identificar que o grupo que percebe uma

mudança nos valores da CO, veem a empresa mais humanizada e preocupada com o colaborador, como também uma aproximação da liderança como um todo. As maiores adaptações identificadas foram no tema de comunicação, com um aumento significativo de reuniões. Na próxima seção serão apresentadas as considerações finais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste presente trabalho foi analisar se há impacto na percepção da CO pelos profissionais frente uma mudança social de grande impacto. O estudo foi realizado na adoção do teletrabalho de forma não planejada devido a pandemia do COVID-19 e avaliado se o modelo de trabalho impacta na percepção da CO. Outro fator avaliado foi se os colaboradores que tiveram vivência presencial, ou seja, pré-pandemia, possuem percepções diferentes dos que entraram no teletrabalho, recebendo então toda a CO em ambiente virtual. Foi aplicado o instrumento IBACO (SIQUEIRA *et al.*, 2008) na empresa Alfa, uma instituição financeira cooperativa, com um dado amostral válido de 189 respondentes.

Mediante os dados da pesquisa, rejeitamos as duas hipóteses da comparação entre os grupos ingressantes na empresa pré e pós pandemia, confirmando que há diferença nas percepções dos colaboradores, o qual o pico de percepção para ambas as dimensões da CO é de “1 a 2 anos” e após existe uma tendência de redução da percepção. A VO (tabela 3) com  $p = 0,03$  e um tamanho de efeito médio, o qual a variável “Profissionalismo Cooperativo” justifica essa diferença entre os grupos. A PO (tabela 7), o  $p = 0,02$  com tamanho de efeito médio de 0,07, explicada a alteração entre grupos pelas variáveis “Interação Externa” e “Recompensa e Treinamentos”.

Para “Interação Externa”, a diferença de percepção se dá no colaborador do grupo pré-pandemia ter uma interação com as cooperativas e associados que foi impactada pela pandemia devido ao isolamento, fazendo-o sentir a ausência das trocas antes realizadas em viagens para entendimento de necessidades do usuário final. Já os colaboradores pós-pandemia, o contato para eles já torna mais fácil com o virtual, facilitado por não necessitar espaços físicos e deslocamento. Já a “Recompensa e Treinamentos” para colaboradores com mais tempo de empresa relataram percepções de antes da pandemia que permaneceram, como dificuldades no processo de reconhecimento. Destaca-se que estas experiências vividas antes da pandemia impactaram negativamente a percepção da CO, como a dificuldades para promoção, oportunidades de treinamento, relacionamento com as cooperativas etc.

Destaca-se a variável “Profissionalismo Competitivo” que impacta negativamente o *score* geral da dimensão VO, no entanto, para o contexto da empresa estudada quanto menor melhor, uma vez que a cooperação é o *core* da empresa. Positivamente, essa foi a variável com o menor *score*, com os entrantes da empresa com baixa percepção de competitividade, sobe até dois anos e depois volta a cair estabilizando com o passar do tempo.

Referente ao modelo de trabalho, aceitamos a hipótese nula, a qual confirmamos que não houve diferença significativa na percepção para quem estava no “Híbrido fixo”, “Híbrido sob demanda” ou no “Remoto”. Ou seja, em qualquer um dos modelos de trabalho a percepção dos valores da CO é a mesma.

No que se refere as práticas da CO, o ambiente físico altera a percepção das práticas, resultando diferença em duas das três variáveis da dimensão PO. Como Gaiardelli, Resta e Dotti, (2019) mencionam, o ambiente altera como ocorre a manifestação da prática, seja na comunicação, reconhecimento, símbolos. Nisto está a importância de manter a CO adaptada, para que não haja essa diferença de percepção entre os colaboradores. (COSTANZA *et al.*, 2016; SONNENTAG; KUTTLER; FRITZ, 2010).

As diferenças foram explicadas nas variáveis “Integração Externa”, no qual o grupo “Remoto” teve o maior *score*. Esse é uma informação relevante para considerar, visto que quem está remoto está conseguindo interagir com o cliente, bem como entender as suas necessidades. Outra variável com diferença foi a “Promoção do Relacionamento Interno”, no qual o grupo “Híbrido fixo” se destacou com a maior pontuação, e com um tamanho de efeito médio, sugere-se que as pessoas que frequentam ao menos duas vezes na semana o modelo de trabalho presencial, tendem a perceber mais as práticas que promovem o relacionamento interno. Ao comparar apenas dois grupos, unificando os grupos com nenhum ou pouco contato presencial, ao invés de três, não houve alteração no resultado. Ao final, não se comprovou interação entre modelo de trabalho e tempo de empresa.

Quanto a relação entre as variáveis da CO, identificou-se que “Profissionalismo Cooperativo” tem o maior grau de intermediação entre as outras variáveis, ou seja, ações que elevem a cooperação tendem a elevar também os demais *scores* e sendo o caminho mais curto entre valores e práticas. Já a variável que possui mais influência sobre as demais é a “Recompensa e Treinamento” tendo assim uma relevância em suas ações, uma vez que pode impactar de forma positiva ou negativa outras variáveis com maior magnitude para “Satisfação e Bem-Estar dos Empregados” e “Profissionalismo Competitivo”. Uma ação de reconhecimento pode gerar maior ou menor percepção de competição e/ou influenciar na satisfação e realização dos colaboradores.

O total de 75,13% dos respondentes percebe uma mudança na CO, com isto, entende-se que durante a pandemia houve uma adaptação. Foram informadas mudanças como aproximação da diretoria, humanização da empresa quanto ao bem-estar do colaborador e

principalmente as práticas de comunicação assíncrona, alterações de processos e adaptações tecnológicas. Percebe-se um grande investimento em alocação de pessoas específicas para adaptar a CO para esse novo modelo, além de contratação de consultorias com *expertise* no assunto, bem como a preparação do retorno ao presencial, treinamento oferecido para todo o time como propagação da cultura *Remote First* etc. Essas são evidências da adaptação da CO em resposta a mudança social de larga escala que a empresa estava enfrentando com a pandemia do COVID-19. Este comportamento foi confirmado em outros estudos internacionais, no qual as empresas de forma emergencial se viram na necessidade de mudança em sua CO (VACA; PEREZ, 2021).

Corroborando com o resultado da comparação dos grupos do modelo de trabalho, percebe-se que mesmo no grupo que não identificou alteração nos valores da CO, percebeu-se uma adaptação nas práticas. Isto implica que, mesmo que a CO da empresa não mude, suas práticas precisam ser revisitadas para confirmar que seus valores estão sendo percebidos por seus colaboradores.

Os dados do Ipea (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2022) comprovam a relevância do teletrabalho e sua correlação com o PIB *per capita*. O Brasil com um potencial de 22,7% de realização de trabalho remoto e execução com um *gap* de 13,7 p.p. é um grande território a ser explorado. A centralização do teletrabalho em alguns estados brasileiros requer uma ação do governo com projetos que entreguem a infraestrutura necessária.

É certo que temos um impacto na sociedade causado pela pandemia do COVID-19. É sabido que o teletrabalho foi implementado por segurança dos colaboradores (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020), mas manter o formato passou a ser uma estratégia das empresas. O brasileiro que antes pouco conhecia o este modelo de trabalho, em uma pesquisa realizada pela consultoria *Page Outsourcing*, mostra que 66% preferem o modelo remoto ao presencial (COLAFEMINA, 2022), com isto, cabe as empresas se adaptarem a essa nova realidade para sua sobrevivência. A empresa Alfa se enquadra nas empresas que foi possível aderir o teletrabalho, inclusive está sediada em local que possui a infraestrutura necessária para manter o modelo.

Devido ao seu grande impacto, há a necessidade de avaliar o impacto da COVID-19 nas empresas (KNIFFIN *et al.*, 2021; SPICER, 2020). Entre as principais contribuições do presente estudo está o contexto antes não pesquisado no Brasil, em um setor financeiro, além de ser um estudo descritivo que estuda o fenômeno da CO na percepção pelos colaboradores e

relaciona as variáveis de grupos com tempos diferentes de ingresso (pré e durante a pandemia) e diferentes modelos de trabalho com a CO. Embora o estudo seja realizado em uma única empresa, se comprovou que não há um demérito na atuação do modelo de trabalho quanto a percepção da CO pelo colaborador, desde que sua CO esteja adaptada para isso. Isto encoraja as empresas a aderirem esse modelo de trabalho. Outros estudos apoiam essa conclusão com informações de melhorar ou manter a produtividade (OLIVEIRA *et al.* 2020; SMITE *et al.*, 2022), aumento na satisfação e bem-estar do colaborador (VACA; PEREZ, 2021; YANG; KIM; HONG, 2021) e benefícios de atrair e reter talentos (OLLO-LÓPEZ; GOÑI-LEGAZ; ERRO-GARCÉS, 2020).

Outra implicação importante que este estudo traz para as empresas é o impacto na percepção da CO em colaboradores com mais tempo de empresa. Ações que busquem entender as causas para identificar novos ajustes em seus valores ou em suas práticas. A criação de processos no viés de cultura também se mostrou relevante, pois foi muito bem recebido pelos profissionais. O entendimento das variáveis da CO e suas influências podem ser utilizados nas tomadas de decisões, criando um mapa de onde e como a empresa deve agir conforme sua estratégia.

Há temas não explorados neste trabalho, por não serem seu objetivo do estudo, que podem ser realizados em novas pesquisas como: aplicação em empresas privadas não-cooperativas, aplicação em empresas públicas, analisar outras mudanças sociais de grande impacto e suas influências na CO das empresas, como o conflito da Ucrânia e Rússia em 2022, momentos de elevada inflação, impactando diretamente as empresas e a sociedade.

A presente pesquisa possui limitações em sua amostra, no viés de áreas da empresa, gênero e interação entre os fatores de tempo de empresa e modelo de trabalho. O modelo de trabalho presencial, com apenas quatro respondentes, foi excluído da análise. Outro ponto que destacamos é não ter o *baseline* da CO antes da pandemia do COVID-19, impossibilitando assim realizar uma comparação direta com o período anterior.

## REFERÊNCIAS

- A FUNDACAO. Fundação Renova, 2021. Disponível em: <https://www.fundacaorenova.org/a-fundacao/>. Acesso em: 13 jun. 2021.
- ADRIANSYAH, A.; ZAKARIA, A. Organizational culture, absorptive capacity, innovation performance and competitive advantage: An integrated assessment in Indonesian banking industry. **South East Asian Journal of Management**, v. 9, n. 1, p. 70–86, April. 2015. Disponível em: <http://journal.ui.ac.id/index.php/tseajm/article/view/4376>. Acesso em: 07 set. 2021.
- AGÊNCIA SENADO. Projeto regulamenta regime híbrido de trabalho na CLT. **Senado Notícias**, Brasília, 14 fev. 2022. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2022/02/14/projeto-regulamenta-regime-hibrido-de-trabalho-na-clt>. Acesso em: 09 jul. 2022.
- ALONAZI, W. B. Building learning organizational culture during COVID-19 outbreak: a national study. **BMC Health Services Research**, v. 21, n. 1, p. 1-8, 2021. Disponível em: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-021-06454-9>. Acesso em: 28 jul. 2022.
- ARAÚJO, T. M.; LUA, I. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 46, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/LQnfJLrjgrSDKkTNYVfgnQy/?lang=pt>. Acesso em: 15 ago. 2022.
- BARUCH, Y.; NICHOLSON, N. Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home Working. **Journal of General Management**, v. 23, n. 2, p. 15–30, 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/030630709702300202>. Acesso em: 09 out. 2021.
- BELZUNEGUI-ERASO, Angel, ERRO-GARCÉS, Amaya. Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. **Sustainability**. v. 12, n. 9, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12093662>. Acesso em: 09 out. 2021.
- BOHS, V.; GIURGE, L. 3 Tips to Avoid WFH Burnout. **Harvard Business Review**. April, 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout>. Acesso em: 25 set. 2021.
- CALORI, R.; SARNIN, P. Corporate culture and economic performance: A French study. *Organization studies*, v. 12, n. 1, p. 049-74, 1991.



CERUTTI, P.; PAULI, J.; LAVAL, L. C. Influência da cultura organizacional na motivação acadêmica numa instituição de ensino superior empresarial no Brasil. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, [S. l.], v. 11, n. 20, p. e68943, p. 1–21, 2022. DOI: 10.5902/2318133868943. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/68943>. Acesso em: 26 jul. 2022.

CHAPMAN, D. S.; REEVES, P.; CHAPIN, M. A lexical approach to identifying dimensions of organizational culture. **Frontiers in Psychology**. v. 9, n. 876, May, 2018. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.00876/full>. Acesso em: 06 out. 2021.

CHIAVENTO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2. ed. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1988.

COLAFEMINA, M. O sonho brasileiro: trabalho remoto, grandes empresas e plano de saúde. **Forbes**, Março, 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2022/03/o-sonho-brasileiro-trabalho-remoto-grandes-empresas-e-plano-de-saude/>. Acesso em: 15 ago. 2022.

COLLA, J.; REIS, J.; KATO, H. Práticas Metodológicas dos Pesquisadores Brasileiros em Estratégia: Estudo dos Artigos da Divisão de Estratégia dos EnANPAD's no Período de 2007 a 2010. **V encontro de Estudos em Estratégia**. ANPAD, 2011.

COLLA, J. E.; REIS, J. A. F.; KATO, H. T. Práticas Metodológicas Utilizadas por Pesquisadores Brasileiros em Estudos de Estratégia. **Administração: Ensino e Pesquisa**. v. 12, n. 3, p. 477-500, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=533556771005>. Acesso em: 27 set. 2021.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de Pesquisa em Administração**. v. 7, ed. [s.l.] Bookman, 2003.

COSTANZA, D. P. *et al.* The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival. **Journal of Business and Psychology**, v. 31, p. 361–381, 2016. Disponível em: <https://doi-org.ez94.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s10869-015-9420-y>. Acesso em: 25 set 2021.

DAUBER, D.; FINK, G.; YOLLES, M. A configuration Model of organizational culture. **SAGE open**, v. 2, n. 1, p. 1-16, January, 2012. Disponível em: <https://journals-sagepub-com.ez94.periodicos.capes.gov.br/doi/10.1177/2158244012441482>. Acesso em: 09 set. 2021.

DINGEL, I.; NEIMAN, B. How many jobs can be done at home?. *Journal of Public Economics*, v. 189, p. 104235, 2020. Disponível em: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0047272720300992?casa\\_token=hvC5WSkB290AAAAA:rl4C9B9vOdfxZwWJE1vYrKB7urp0a6uWcYlQp5GyIecXY1tZf1UHsjcssz0x0I08xN-BiqnW9A](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0047272720300992?casa_token=hvC5WSkB290AAAAA:rl4C9B9vOdfxZwWJE1vYrKB7urp0a6uWcYlQp5GyIecXY1tZf1UHsjcssz0x0I08xN-BiqnW9A). Acesso em: 02 ago. 2022.

ELLIOTT, D.; SMITH, D. Cultural readjustment after crisis: Regulation and learning from crisis within the UK soccer industry. *Journal of Management Studies*, v. 43, p. 289 – 317, 2006.

ELSBACH, K.; STIGLIANI, I. Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research, *Journal of Management*, v. 44, p. 2274 – 306, 2018.

FAUL, F. *et al.* Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, v. 41, p. 1149-1160, 2009.

FERREIRA, M.C. *et al.* Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*, v. 7, n. 2, p. 271-280, 2002.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

GAIARDELLI, P.; RESTA, B.; DOTTI, S. Exploring the role of human factors in lean management. *International Journal of Lean Six Sigma*, v. 10, n. 1, p. 339-366, March, 2019. Disponível em: <https://doi-org.ez94.periodicos.capes.gov.br/10.1108/IJLSS-08-2017-0094>. Acesso em: 26 set. 2021.

GARTNER. **Gartner HR survey reveals 41% of employees likely to work remotely at least some of the time post coronavirus pandemic.** Newsroom, 2020. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-14-gartner-hr-survey-reveals-41--of-employees-likely-to->. Acesso em: 09 set. 2021.

GIBBS, Graham. **Análise de Dados Qualitativos.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GITTLESON, K. Can a company live forever?. **BBC News.** Nova York, January, 2012. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/business-16611040>. Acesso em: 22 set. 2021.

GÓES, G. S.; MARTINS, F. S.; NASCIMENTO, J. A. S. **Um Panorama do Trabalho Remoto no Brasil e Nos Estados Brasileiros Durante a Pandemia Da Covid-19**. Rio de Janeiro: Ipea, 2021. (Texto para Discussão, 2700). Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=38597&Itemid=457](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=38597&Itemid=457). Acesso em: 12 jul. 2022.

GÓES, G. S.; MARTINS, F. S.; NASCIMENTO, J. A. S. **O Trabalho Remoto Potencial e Efetivo no Brasil: Possíveis Razões De Um Hiato Elevado**. Rio de Janeiro: Ipea, 2022. (Texto para discussão, 2738). Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=38993&Itemid=466](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=38993&Itemid=466). Acesso em: 12 jul. 2022.

HICKMAN, L. *et al.* Text Preprocessing for Text Mining in Organizational Research: Review and Recommendations. **Organizational Research Methods**, v. 25, n. 1, Jan. 2022, pp. 114–146. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1094428120971683>. Acesso em: 15 ago. 2022.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival**. New York: McGraw-Hill, 1997.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, G. *et al.* Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286–316. 1990. Disponível em: [www.jstor.org/stable/2393392](http://www.jstor.org/stable/2393392). Acesso em: 07 set. 2021.

HOFSTEDE, G. J.; HOFSTEDE, G.; MINKOV, M. **Cultures and Organizations: software of the mind**. 3. ed., Mc.Graw Hill, 2010.

HOWARD-GRENVILLE, J. How to sustain your organization's culture when everyone is remote. **MIT Sloan Management Review**, June, p. 1–4. 2020. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-sustain-your-organizations-culture-when-everyone-is-remote/>. Acesso em: 08 set. 2021.

JAHN, E.; THOMPSON C.; KOPELMAN, R. Rationale and construct validity evidence for a measure of perceived organizational family support (POFS): because purported practices may not reflect reality. **Community, Work and Family**, v. 6, p. 123–140, 2003. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=4966FF48ED791A7B0DE61EB2565FECE6?doi=10.1.1.465.4707&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 07 set. 2021.

JUNG, T. *et al.* Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. **Public Administration Review**, v. 69, p. 1087-1096, out. 2009. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=4966FF48ED791A7B0DE61EB2565FECE6?doi=10.1.1.465.4707&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 07 set. 2021.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

KARAHANNA, E.; EVARISTO J.; MARK S. Levels of Culture and Individual Behavior: An Integrative Perspective. **Journal of Global Information Management**. v. 13, p. 1-20. 2005.

KASSAMBARA, A. **Practical Statistics in R for Comparing Groups: Numerical Variables**. Datanovia: Montpellier, France, 2019. Disponível em: <https://www.datanovia.com/en>. Acesso em: 15 out. 2021.

KNIFFIN, K. M. *et al.* COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. **American Psychologist**, v. 76, n1, p. 63–77, 2021. Disponível em: <https://psycnet-apa.ez94.periodicos.capes.gov.br/record/2020-58612-001>. Acesso em: 09 set. 2021.

LENGICK-HALL, C. A.; BEK, T. E.; LENGICK-HALL, M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 21, p. 243–255. September, 2011. Disponível em: <https://www-sciencedirect.ez94.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S1053482210000355?via%3Dihub>. Acesso em: 25 set. 2021.

MACHADO, W. L.; VISSOCI, J.; EPSKAMP, S. Análise de rede aplicada à Psicometria e à Avaliação Psicológica. *In*: HUTZ, C. S.; BANDEIRA, D. R.; TRENTINI, C. M. (Orgs.). **Psicometria**. Porto Alegre: ArtMed. p. 125-146. 2015.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: a luta pelo domínio intelectual. **Hadbook de estudos organizacionais**, v. 2, ATLAS, 2001.

MATOS, F. F.; SOUZA, R. R.; REIS, Z. S. N. Análise de dados de saúde: mineração de texto com a utilização do orange canvas para exploração da informação. **Encontro Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Ciência da Informação**, n. XX ENANCIB, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/122468>. Acesso em: 25 jul. 2022.

MAURAS, S. *et al.* Mitigating COVID-19 outbreaks in workplaces and schools by hybrid telecommuting. **PLoS computational biology**, v. 17, n. 8, p. e1009264, 2021. Disponível em:

<https://journals.plos.org/ploscompbiol/article?id=10.1371/journal.pcbi.1009264>. Acesso em: 28 jul. 2022.

MICHIE, J.; SHEEHAN- QUINN, M. Labour market flexibility, human resource management and corporate performance. **British journal of management**. v. 12, n. 4, p. 287-306, 2001. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-8551.00211?casa\\_token=uRDcaj1dgB8AAAAA%3Ay-bP0ahHB0UTyITp4E3IUII6LOO6\\_zOajSByBFcQgyEzBnvzpUXAm3uEV15R0ClxPWDEarvyI0jysg](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-8551.00211?casa_token=uRDcaj1dgB8AAAAA%3Ay-bP0ahHB0UTyITp4E3IUII6LOO6_zOajSByBFcQgyEzBnvzpUXAm3uEV15R0ClxPWDEarvyI0jysg). Acesso em: 02 ago. 2022.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo. Atlas. 2007.

NOLAN, A. *et al.* To work from home (WFH) or not to work from home? Lessons learned by software engineers during the COVID-19 pandemic. **In: European Conference on Software Process Improvement**. Springer, Cham, p. 14-33, 2021. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-85521-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-85521-5_2). Acesso em: 30 jul. 2022.

ODEH, R. B.S. M. *et al.* The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2021. Disponível em: <https://www-emerald.ez94.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-02-2021-0093/full/html>. Acesso em: 28 jul. 2022.

RAMOS, W. **Trabalho Home Office: Direitos Trabalhistas na Pandemia**. Saber a lei. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. **Decreto nº 55.128, de 19 de março de 2020**. Declara estado de calamidade pública em todo o território do Estado do Rio Grande do Sul para fins de prevenção e de enfrentamento à epidemia causada pelo COVID-19 (novo Coronavírus), e dá outras providências. Porto Alegre: Palácio Piratini, 2020. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=390957>. Acesso em: 24 jul. 2022.

OLIVEIRA, E. *et al.* Surveying the impacts of COVID-19 on the perceived productivity of Brazilian software developers. In: Proceedings of the 34th Brazilian Symposium on Software Engineering. p. 586-595, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1145/3422392.3422444>. Acesso em: 31 jul. 2022.

OLLO-LÓPEZ, A.; GOÑI-LEGAZ, S.; ERRO-GARCÉS, A. Home-based telework: usefulness and facilitators. **International Journal of Manpower**. v.42, n. 4, September, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0062>. Acesso em: 09 out. 2021.

PYÖRIÄ, P. Managing telework: Risks, fears and rules. **Management Research Review**, v. 34, n. 4, p. 386-399, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01409171111117843>. Acesso em: 09 out. 2021.

RADONIĆ, M.; VUKMIROVIĆ, V.; MILOSAVLJEVIĆ, M. The impact of hybrid workplace models on intangible assets: the case of an emerging country. **Amfiteatru economic**, v. 23, n. 58, p. 770-786, 2021. Disponível em: [https://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Article\\_3034.pdf](https://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Article_3034.pdf). Acesso em: 31 jul. 2022.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2010.

ROCHA, F. L. R. *et al.* Cultura organizacional de um hospital psiquiátrico e resiliência dos trabalhadores de enfermagem. **Revista brasileira de enfermagem**, v. 69, p. 817-824, 2016.

ROUTLEY, N. 6 charts that show what employers and employees really think about remote working. **World Economic Forum**, June. 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/coronavirus-covid19-remote-working-office-employees-employers>. Acesso em: 25 set. 2021.

SAATÇI, B. *et al.* Hybrid meetings in the modern workplace: stories of success and failure. In: NAKANISHI, H. *et al.* (ed.). **Collaboration technologies and social computing**. Cham: Springer, 2019. p. 45-61. (Lecture Notes in Computer Science, v. 11677). Disponível em: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-28011-6\\_4](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-28011-6_4). Acesso em: 28 jul. 2022.

SANT'ANNA, D. *et al.* Organisational commitment and culture: evidence of commitment in an independent sales force. **International Journal of Management Practice**, v. 13, n. 4, p. 437-461, 2020.

SAPTA, I.; MUAFI, M.; SETINI, N. The role of technology, organizational culture, and job satisfaction in improving employee performance during the Covid-19 pandemic. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 1, p. 495-505, 2021. Disponível em: <http://koreascience.or.kr/article/JAKO202100569423323.page>. Acesso em: 31 jul. 2022.

SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. Tradução Ailton Bomfim Brandão: São Paulo: Atlas, 2009.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. Organizational Climate and Culture. **Annual Review of Psychology**, v.64, p. 361-388, January, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>. Acesso em: 25 set 2021.

SINGH, M. K.; KUMAR, V. Impact of Covid-19 Pandemic on Working Culture: An Exploratory Research Among Information Technology (IT) Professionals in Bengaluru, Karnataka (India). **Journal of Xi'an University of Architecture & Technology**, v. 12, n.5, p. 3176-3184, 2020.

SIQUEIRA, M. M. M. *et al.* **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão/ Mirlene Maria Matias Siqueira (org.)**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339–58, 1983. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2392246>. Acesso em: 4 out. 2022.

SMITE, D. *et al.* Changes in perceived productivity of software engineers during COVID-19 pandemic: The voice of evidence. **Journal of Systems and Software**, v. 186, p. 111197, 2022. Disponível em: <https://www-sciencedirect.ez94.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0164121221002715?via%3Dihub>. Acesso em: 31 jul. 2022.

SONNENTAG, S.; KUTTLER, I.; FRITZ, C. Job stressors, emotional exhaustion, and the need for recovery: a multi-source study on the benefits of psychological detachment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 76, p. 355–365, 2010. Disponível em: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879109000803?casa\\_token=-aSmbKKHY1MAAAAA:Yc8zwasOHe4TCYSd0hJgW--b-ebFRIZ-DxGwaiYNV7xrM-hKJFluNpJpDZUvRGlat3Y5m-p2g](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879109000803?casa_token=-aSmbKKHY1MAAAAA:Yc8zwasOHe4TCYSd0hJgW--b-ebFRIZ-DxGwaiYNV7xrM-hKJFluNpJpDZUvRGlat3Y5m-p2g). Acesso em: 31 jul. 2022.

SOK, J.; BLOMME, R.; TROMP, D. Positive and Negative Spillover from Work to Home: The Role of Organizational Culture and Supportive Arrangements. **British Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 456-472. 2014. Disponível em: <https://onlinelibrary-wiley.ez94.periodicos.capes.gov.br/doi/10.1111/1467-8551.12058>. Acesso em: 08 set. 2021.

SPICER, A. Organizational culture and COVID-19. **Journal of Management Studies**, v. 57, p. 1737– 40. 2020. Disponível em: <https://onlinelibrary-wiley.ez94.periodicos.capes.gov.br/doi/10.1111/joms.12625>. Acesso em: 07 set. 2021.

STAVROU, E.; KILANIOTIS, C. Flexible Work and Turnover: an Empirical Investigation across Cultures. **British Journal of Management**, v. 21, p. 541-554. May, 2010.

THOMPSON, C.; BEAUVAIS, L.; LYNESS, K. When work–family benefits are not enough: the influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. **Journal of Vocational Behavior**, v. 54, p. 392 – 415, 1999.

URBANCOVÁ, H.; DEPOO, L. Factors Affecting Strategic Types of Organizational Culture: Evidence from Organizations and Managers Operating in the Czech Republic. **Management and Production Engineering Review**, p. 48-59, 2021. Disponível em: <https://journals.pan.pl/dlibra/publication/136871/edition/119520/content>. Acesso em: 31 jul. 2022.

VACA, M. P.; PEREZ, A. M. Emergency adaptations and contribution to the organizational culture: the role of the Barcelona home care service workers in the management of the covid-19 crisis (march-may 2020). **Migraciones**, n. 53, p. 59-85, 2021. Disponível em: <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistamigraciones/article/view/15967>. Acesso em: 28 jul. 2022.

VUORI, T. O.; HUY, Q. N. Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. **Administrative Science Quarterly**, v. 61, p. 9–51. 2016. Disponível em: <https://journals-sagepub-com.ez94.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1177/0001839215606951>. Acesso em: 08 set. 2021.

WIVES, L. K. **Utilizando conceitos como descritores de textos para o processo de identificação de conglomerados (clustering) de documentos**. 2004. Tese (Doutorado em Computação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004

WOJCAK, E.; BARATH, M. The Impact of Hofstede's Dimensions on Telework. 2017.

YANG, E.; KIM, Y.; HONG, S. Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. **Journal of Corporate Real Estate**, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCRE-04-2021-0015/full/html>. Acesso em: 31 jul. 2022.



## **APÊNDICE A – Instrumento de coleta dos dados**

Caro participante!

Você está sendo convidado a responder a pesquisa: “A SUSTENTAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL FRENTE A MUDANÇA SOCIAL EM LARGA ESCALA: UMA ANÁLISE BASEADA NA ADOÇÃO DO TELETRABALHO NA PANDEMIA COVID-19”.

Este é um estudo acadêmico parte da dissertação de Mestrado em Administração na Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, desenvolvida por Camila Lunardeli e seus orientadores Prof. Dr. Wagner Machado e Prof. Dra. Maira Petrini.

Conforme código de ética em pesquisa, o sigilo e a confidencialidade de todas as informações coletadas são garantidos. Sua participação é anônima, voluntária e você é livre para desistir a qualquer momento.

É garantido ao participante tomar conhecimento e obter informações dos procedimentos e métodos utilizados neste estudo, bem como dos resultados desta pesquisa.

Se desejar saber os resultados, deixe seu email ao final do questionário. Você levará em torno de 10 minutos.

Agradecemos antecipadamente por sua participação!

Contato dos pesquisadores:

- wagner.machado@puers.br

- camila.raquel@edu.puers.br

### **Termo de consentimento**

Estou ciente de que minha participação nesta pesquisa é totalmente voluntária e de que posso desistir a qualquer momento, sem qualquer penalidade. Entendo que os dados são anônimos e sigilosos utilizados apenas para pesquisa.

1. Com que frequência você vai ao CAS?

- Trabalho 100% remoto.
- Vou a empresa esporadicamente (híbrido sob demanda).
- Híbrido, vou toda semana em média 2 dias.
- Presencial todos os dias.

2. A cultura organizacional é a identidade da empresa. Por favor, responda as afirmativas abaixo conforme sua VIVÊNCIA atual.

1= Discordo totalmente; 2 = Discordo; 3 = Indiferente; 4 = Concordo; 5 = Concordo totalmente

Item	Na empresa em que eu trabalho...	1	2	3	4	5
1	Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores	1	2	3	4	5
2	O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes	1	2	3	4	5
3	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa	1	2	3	4	5
4	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes	1	2	3	4	5
5	Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados	1	2	3	4	5
6	Investe-se no crescimento profissional dos empregados	1	2	3	4	5
7	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente	1	2	3	4	5
8	Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos	1	2	3	4	5
9	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro	1	2	3	4	5
10	Os chefes imediatos são como pais para os empregados	1	2	3	4	5
11	Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade	1	2	3	4	5
12	Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais	1	2	3	4	5
13	Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar	1	2	3	4	5
14	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados	1	2	3	4	5
15	A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem-vista	1	2	3	4	5
16	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado	1	2	3	4	5
17	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados	1	2	3	4	5
18	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas	1	2	3	4	5
19	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados	1	2	3	4	5
20	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados	1	2	3	4	5
21	O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude	1	2	3	4	5
22	As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e	1	2	3	4	5

	amigáveis					
23	A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como de grande valor	1	2	3	4	5
24	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais	1	2	3	4	5
25	Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos	1	2	3	4	5
26	Mantêm-se relações amigáveis com os clientes	1	2	3	4	5
27	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa	1	2	3	4	5
28	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade	1	2	3	4	5
29	Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família	1	2	3	4	5
30	Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas	1	2	3	4	5

3. Na sua percepção, a Cultura Organizacional, com a adesão do modelo híbrido e remoto mudou ou permaneceu a mesma?
  - Sim, mudou.
  - Não, permaneceu a mesma.
  
4. Comente sobre a pergunta anterior, citando exemplos dos valores e/ou práticas que mudaram ou permaneceram.
  
5. Como a organização se adequou ao novo modelo de trabalho visando transmitir sua cultura? Suas cerimônias, seus rituais, simbologias, pessoas de referências, etc (tanto empresa como a sua área individual).
  
6. Qual sua idade (em anos)?
  
7. Qual seu grau de escolaridade?
  - Ensino Médio completo
  - Ensino Superior incompleto
  - Ensino Superior completo
  - MBA ou Especialização
  - Mestrado ou Doutorado
  
8. Quanto tempo está trabalhando na empresa?
  - Menos de 6 meses
  - 6 meses a 1 ano

- 1 ano a 2 anos
- 2 anos a 5 anos
- 5 anos a 10 anos
- mais de 10 anos

9. Qual área da empresa que você atua?

- Tecnologia da Informação
- Área de negócios
- Áreas de apoio ao negócio (Jurídico, Controladoria, Suporte ao Colaborador, etc)
- Administrativo (Compras, condomínio, GP, etc)

10. Você ocupa cargo de gestão?

- Sim
- Não

11. Se você desejar receber o resultado da pesquisa, favor registre o seu e-mail:

Obrigada pela participação!

## APÊNDICE B – Tabelas detalhadas do teste *Games-Howell*

Tabelas detalhadas do teste *Games-Howell* aplicados confirmar se há diferença entre os grupos divididos por tempo de empresa:

Tabela 26 - Teste *Games-Howell* Valor Organizacional por tempo de empresa

Comparação	Diferença Média	SE	t	df	p <sub>tukey</sub>
Menos de 6 meses - 6 meses a 1 ano	-0,208	1,890	-0,110	29,891	1,000
Menos de 6 meses - 1 ano a 2 anos	-2,208	2,213	-0,998	24,117	0,914
Menos de 6 meses - 2 anos a 5 anos	2,241	1,646	1,362	23,281	0,748
Menos de 6 meses - 5 anos a 10 anos	1,614	1,654	0,976	23,718	0,921
Menos de 6 meses - mais de 10 anos	2,752	1,667	1,651	24,462	0,575
6 meses a 1 ano - 1 ano a 2 anos	-2,000	2,043	-0,979	21,607	0,920
6 meses a 1 ano - 2 anos a 5 anos	2,450	1,409	1,738	31,062	0,518
6 meses a 1 ano - 5 anos a 10 anos	1,822	1,419	1,285	31,819	0,791
6 meses a 1 ano - mais de 10 anos	2,961	1,434	2,065	33,167	0,329
1 ano a 2 anos - 2 anos a 5 anos	4,450	1,819	2,446	15,775	0,199
1 ano a 2 anos - 5 anos a 10 anos	3,822	1,826	2,093	16,024	0,338
1 ano a 2 anos - mais de 10 anos	4,961	1,838	2,699	16,438	0,128
2 anos a 5 anos - 5 anos a 10 anos	-0,627	1,071	-0,586	86,000	0,992
2 anos a 5 anos - mais de 10 anos	0,511	1,091	0,468	91,926	0,997
5 anos a 10 anos - mais de 10 anos	1,139	1,104	1,032	93,924	0,906

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Tabela 27 - Teste *Games-Howell* Profissionalismo Cooperativo por tempo de empresa

Comparação	Diferença Média	SE	t	df	p <sub>tukey</sub>
Menos de 6 meses - 6 meses a 1 ano	0,507	0,812	0,624	31,244	0,988
Menos de 6 meses - 1 ano a 2 anos	-0,354	0,875	-0,405	21,050	0,998
Menos de 6 meses - 2 anos a 5 anos	0,762	0,602	1,266	28,058	0,800
Menos de 6 meses - 5 anos a 10 anos	0,780	0,619	1,261	30,597	0,803
Menos de 6 meses - mais de 10 anos	1,700	0,610	2,788	29,421	0,088
6 meses a 1 ano - 1 ano a 2 anos	-0,861	0,953	-0,903	25,131	0,942
6 meses a 1 ano - 2 anos a 5 anos	0,256	0,712	0,359	26,319	0,999
6 meses a 1 ano - 5 anos a 10 anos	0,273	0,725	0,376	28,152	0,999
6 meses a 1 ano - mais de 10 anos	1,193	0,718	1,661	27,245	0,567
1 ano a 2 anos - 2 anos a 5 anos	1,117	0,782	1,428	15,841	0,711
1 ano a 2 anos - 5 anos a 10 anos	1,134	0,795	1,427	16,821	0,711
1 ano a 2 anos - mais de 10 anos	2,054	0,788	2,607	16,309	0,151
2 anos a 5 anos - 5 anos a 10 anos	0,017	0,479	0,036	88,494	1,000
2 anos a 5 anos - mais de 10 anos	0,937	0,467	2,006	93,954	0,347
5 anos a 10 anos - mais de 10 anos	0,920	0,488	1,884	94,094	0,418

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Tabela 28 - Teste *Games-Howell* Profissionalismo Competitivo por tempo de empresa

Comparação	Diferença Média	SE	t	df	P <sub>Tukey</sub>
Menos de 6 meses - 6 meses a 1 ano	-0,967	0,984	-0,983	32,704	0,920
Menos de 6 meses - 1 ano a 2 anos	-0,745	0,964	-0,773	26,837	0,970
Menos de 6 meses - 2 anos a 5 anos	0,361	0,831	0,434	27,557	0,998
Menos de 6 meses - 5 anos a 10 anos	0,284	0,843	0,337	29,000	0,999
Menos de 6 meses - mais de 10 anos	0,255	0,846	0,301	29,507	1,000
6 meses a 1 ano - 1 ano a 2 anos	0,222	0,931	0,239	27,176	1,000
6 meses a 1 ano - 2 anos a 5 anos	1,328	0,792	1,676	30,895	0,557
6 meses a 1 ano - 5 anos a 10 anos	1,251	0,805	1,554	32,609	0,633
6 meses a 1 ano - mais de 10 anos	1,222	0,809	1,512	33,255	0,659
1 ano a 2 anos - 2 anos a 5 anos	1,106	0,768	1,441	21,309	0,703
1 ano a 2 anos - 5 anos a 10 anos	1,029	0,781	1,317	22,637	0,773
1 ano a 2 anos - mais de 10 anos	1,000	0,785	1,275	23,093	0,795
2 anos a 5 anos - 5 anos a 10 anos	-0,077	0,609	-0,126	87,904	1,000
2 anos a 5 anos - mais de 10 anos	-0,106	0,614	-0,173	92,996	1,000
5 anos a 10 anos - mais de 10 anos	-0,029	0,630	-0,046	94,853	1,000

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Tabela 29 - Teste *Games-Howell* Satisfação e Bem-estar dos Empregados por tempo de empresa

Comparação	Diferença Média	SE	t	df	P <sub>Tukey</sub>
Menos de 6 meses - 6 meses a 1 ano	-0,252	0,955	-0,264	28,686	1,000
Menos de 6 meses - 1 ano a 2 anos	-1,613	1,075	-1,500	26,636	0,667
Menos de 6 meses - 2 anos a 5 anos	0,402	0,890	0,452	25,446	0,997
Menos de 6 meses - 5 anos a 10 anos	-0,041	0,869	-0,047	23,454	1,000
Menos de 6 meses - mais de 10 anos	0,294	0,862	0,341	22,748	0,999
6 meses a 1 ano - 1 ano a 2 anos	-1,361	0,911	-1,494	22,026	0,671
6 meses a 1 ano - 2 anos a 5 anos	0,654	0,682	0,959	37,773	0,928
6 meses a 1 ano - 5 anos a 10 anos	0,211	0,656	0,322	33,770	0,999
6 meses a 1 ano - mais de 10 anos	0,546	0,645	0,846	32,427	0,956
1 ano a 2 anos - 2 anos a 5 anos	2,015	0,843	2,392	18,715	0,209
1 ano a 2 anos - 5 anos a 10 anos	1,572	0,821	1,915	17,048	0,427
1 ano a 2 anos - mais de 10 anos	1,907	0,813	2,346	16,456	0,231
2 anos a 5 anos - 5 anos a 10 anos	-0,443	0,557	-0,796	85,622	0,968
2 anos a 5 anos - mais de 10 anos	-0,108	0,544	-0,199	87,880	1,000
5 anos a 10 anos - mais de 10 anos	0,335	0,511	0,655	92,771	0,986

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Tabela 30 - Teste *Games-Howell* Prática Organizacional por tempo de empresa

Comparação	Diferença Média	SE	t	df	p <sub>tukey</sub>
Menos de 6 meses - 6 meses a 1 ano	1,342	2,374	0,565	30,999	0,993
Menos de 6 meses - 1 ano a 2 anos	-1,771	2,984	-0,594	20,064	0,990
Menos de 6 meses - 2 anos a 5 anos	3,208	1,935	1,657	26,691	0,570
Menos de 6 meses - 5 anos a 10 anos	3,929	1,915	2,051	25,773	0,343
Menos de 6 meses - mais de 10 anos	4,553	1,902	2,393	25,315	0,196
6 meses a 1 ano - 1 ano a 2 anos	-3,113	3,008	-1,035	20,625	0,901
6 meses a 1 ano - 2 anos a 5 anos	1,866	1,973	0,946	27,750	0,931
6 meses a 1 ano - 5 anos a 10 anos	2,587	1,953	1,324	26,831	0,769
6 meses a 1 ano - mais de 10 anos	3,211	1,941	1,654	26,373	0,572
1 ano a 2 anos - 2 anos a 5 anos	4,979	2,676	1,861	14,770	0,461
1 ano a 2 anos - 5 anos a 10 anos	5,700	2,661	2,142	14,467	0,320
1 ano a 2 anos - mais de 10 anos	6,323	2,652	2,384	14,286	0,225
2 anos a 5 anos - 5 anos a 10 anos	0,721	1,388	0,519	83,865	0,995
2 anos a 5 anos - mais de 10 anos	1,345	1,370	0,981	89,132	0,923
5 anos a 10 anos - mais de 10 anos	0,624	1,342	0,465	90,016	0,997

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Tabela 31 - Teste *Games-Howell* Interação Externa por tempo de empresa

Comparação	Diferença Média	SE	t	df	p <sub>tukey</sub>
Menos de 6 meses - 6 meses a 1 ano	0,696	0,628	1,109	31,823	0,874
Menos de 6 meses - 1 ano a 2 anos	0,196	0,925	0,212	18,782	1,000
Menos de 6 meses - 2 anos a 5 anos	1,343	0,634	2,119	40,523	0,298
Menos de 6 meses - 5 anos a 10 anos	1,484	0,585	2,538	32,744	0,143
Menos de 6 meses - mais de 10 anos	2,157	0,596	3,620	35,107	0,011
6 meses a 1 ano - 1 ano a 2 anos	-0,500	0,890	-0,562	16,806	0,992
6 meses a 1 ano - 2 anos a 5 anos	0,647	0,581	1,113	49,370	0,874
6 meses a 1 ano - 5 anos a 10 anos	0,788	0,527	1,494	40,716	0,670
6 meses a 1 ano - mais de 10 anos	1,461	0,540	2,707	44,169	0,094
1 ano a 2 anos - 2 anos a 5 anos	1,147	0,894	1,283	17,567	0,790
1 ano a 2 anos - 5 anos a 10 anos	1,288	0,860	1,498	15,203	0,671
1 ano a 2 anos - mais de 10 anos	1,961	0,867	2,260	15,741	0,266
2 anos a 5 anos - 5 anos a 10 anos	0,141	0,535	0,263	81,027	1,000
2 anos a 5 anos - mais de 10 anos	0,813	0,547	1,487	86,821	0,673
5 anos a 10 anos - mais de 10 anos	0,673	0,489	1,376	92,962	0,741

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Tabela 32 - Teste *Games-Howell* Recompensa e Treinamento por tempo de empresa

Comparação	Diferença Média	SE	t	df	p <sub>Tukey</sub>
Menos de 6 meses - 6 meses a 1 ano	-1,033	1,073	-0,962	32,132	0,926
Menos de 6 meses - 1 ano a 2 anos	-1,255	1,187	-1,058	20,976	0,892
Menos de 6 meses - 2 anos a 5 anos	0,548	0,822	0,667	31,527	0,984
Menos de 6 meses - 5 anos a 10 anos	1,234	0,822	1,502	31,532	0,666
Menos de 6 meses - mais de 10 anos	1,752	0,809	2,166	30,200	0,283
6 meses a 1 ano - 1 ano a 2 anos	-0,222	1,278	-0,174	24,460	1,000
6 meses a 1 ano - 2 anos a 5 anos	1,581	0,949	1,667	28,045	0,564
6 meses a 1 ano - 5 anos a 10 anos	2,267	0,948	2,390	28,034	0,194
6 meses a 1 ano - mais de 10 anos	2,784	0,937	2,971	27,014	0,061
1 ano a 2 anos - 2 anos a 5 anos	1,803	1,075	1,677	16,284	0,564
1 ano a 2 anos - 5 anos a 10 anos	2,489	1,075	2,315	16,272	0,243
1 ano a 2 anos - mais de 10 anos	3,007	1,065	2,822	15,747	0,105
2 anos a 5 anos - 5 anos a 10 anos	0,686	0,651	1,054	86,985	0,898
2 anos a 5 anos - mais de 10 anos	1,204	0,635	1,897	90,727	0,411
5 anos a 10 anos - mais de 10 anos	0,518	0,634	0,817	91,978	0,964

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Tabela 33 - Teste *Games-Howell* Promoção do Relacionamento Interno por tempo de empresa

Comparação	Diferença Média	SE	t	df	p <sub>Tukey</sub>
Menos de 6 meses - 6 meses a 1 ano	1,099	1,058	1,039	30,775	0,901
Menos de 6 meses - 1 ano a 2 anos	-0,896	1,322	-0,678	21,045	0,983
Menos de 6 meses - 2 anos a 5 anos	1,265	0,908	1,393	27,886	0,731
Menos de 6 meses - 5 anos a 10 anos	0,883	0,877	1,007	24,809	0,911
Menos de 6 meses - mais de 10 anos	0,629	0,870	0,722	24,191	0,977
6 meses a 1 ano - 1 ano a 2 anos	-1,995	1,299	-1,535	20,426	0,647
6 meses a 1 ano - 2 anos a 5 anos	0,166	0,875	0,190	31,169	1,000
6 meses a 1 ano - 5 anos a 10 anos	-0,216	0,843	-0,256	27,606	1,000
6 meses a 1 ano - mais de 10 anos	-0,471	0,835	-0,563	26,901	0,993
1 ano a 2 anos - 2 anos a 5 anos	2,161	1,181	1,830	15,771	0,476
1 ano a 2 anos - 5 anos a 10 anos	1,779	1,157	1,538	14,604	0,648
1 ano a 2 anos - mais de 10 anos	1,525	1,152	1,324	14,359	0,768
2 anos a 5 anos - 5 anos a 10 anos	-0,382	0,645	-0,592	87,175	0,991
2 anos a 5 anos - mais de 10 anos	-0,637	0,636	-1,002	89,206	0,916
5 anos a 10 anos - mais de 10 anos	-0,254	0,590	-0,431	94,277	0,998

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)



Tabelas detalhadas do teste *Games-Howell* aplicados confirmar se há diferença entre os grupos divididos por modelo de trabalho:

Tabela 34 - Teste *Games-Howell* Valor Organizacional por modelo de trabalho

Comparação	Diferença Média	SE	t	df	p <sub>tukey</sub>
Remoto – Híbrido sob demanda	1,819	1,266	1,437	48,480	0,330
Remoto – Híbrido fixo	0,647	1,302	0,497	53,209	0,873
Híbrido sob demanda – Híbrido fixo	-1,173	0,852	-1,376	144,480	0,356

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Tabela 35 - Teste *Games-Howell* Profissionalismo Cooperativo por modelo de trabalho

Comparação	Diferença Média	SE	t	df	p <sub>tukey</sub>
Remoto – Híbrido sob demanda	0,723	0,555	1,303	52,832	0,400
Remoto – Híbrido fixo	0,629	0,552	1,139	51,986	0,495
Híbrido sob demanda – Híbrido fixo	-0,094	0,378	-0,248	149,995	0,967

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Tabela 36 - Teste *Games-Howell* Profissionalismo Competitivo por modelo de trabalho

Comparação	Diferença Média	SE	t	df	p <sub>tukey</sub>
Remoto – Híbrido sob demanda	0,060	0,677	0,089	58,314	0,996
Remoto – Híbrido fixo	-0,556	0,659	-0,845	53,425	0,677
Híbrido sob demanda – Híbrido fixo	-0,617	0,472	-1,307	147,515	0,394

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Tabela 37 - Teste *Games-Howell* Satisfação e Bem-estar dos Empregados por modelo de trabalho

Comparação	Diferença Média	SE	t	df	p <sub>tukey</sub>
Remoto – Híbrido sob demanda	0,663	0,618	1,071	56,585	0,536
Remoto – Híbrido fixo	0,281	0,599	0,468	50,858	0,886
Híbrido sob demanda – Híbrido fixo	-0,382	0,414	-0,921	145,779	0,628

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Tabela 38 - Teste *Games-Howell* Prática Organizacional por modelo de trabalho

Comparação	Diferença Média	SE	t	df	p <sub>tukey</sub>
Remoto – Híbrido sob demanda	3,886	1,598	2,431	47,280	0,049
Remoto – Híbrido fixo	0,753	1,633	0,461	50,840	0,890
Híbrido sob demanda – Híbrido fixo	-3,133	1,067	-2,935	142,191	0,011

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Tabela 39 - Teste *Games-Howell* Interação Externa por modelo de trabalho

Comparação	Diferença Média	SE	t	df	p <sub>tukey</sub>
Remoto – Híbrido sob demanda	2,097	0,499	4,203	63,712	< ,001
Remoto – Híbrido fixo	1,101	0,498	2,209	63,298	0,077
Híbrido sob demanda – Híbrido fixo	-0,997	0,393	-2,539	145,988	0,032

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Tabela 40 - Teste *Games-Howell* Recompensa e Treinamento por modelo de trabalho

Comparação	Diferença Média	SE	t	df	p <sub>tukey</sub>
Remoto – Híbrido sob demanda	1,284	0,766	1,675	47,863	0,225
Remoto – Híbrido fixo	0,405	0,786	0,515	52,206	0,864
Híbrido sob demanda – Híbrido fixo	-0,879	0,490	-1,795	144,424	0,175

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Tabela 41 - Teste *Games-Howell* Promoção do Relacionamento Interno por modelo de trabalho

Comparação	Diferença Média	SE	t	df	p <sub>tukey</sub>
Remoto – Híbrido sob demanda	0,753	0,715	1,053	51,550	0,547
Remoto – Híbrido fixo	-0,587	0,705	-0,832	48,978	0,685
Híbrido sob demanda – Híbrido fixo	-1,340	0,480	-2,791	149,602	0,016

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Pró-Reitoria de Graduação  
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar  
Porto Alegre - RS - Brasil  
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564  
E-mail: [prograd@pucrs.br](mailto:prograd@pucrs.br)  
Site: [www.pucrs.br](http://www.pucrs.br)