



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE TAUBATÉ

ADRIELA NARA MOREIRA

BIANCA COUTO PINHEIRO

***A CULTURA ORGANIZACIONAL NO HOME OFFICE EM
EMPRESAS DE CONSULTORIA DE RH NO VALE DO
PARAÍBA***

TAUBATÉ

2023



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE TAUBATÉ

**ADRIELA NARA MOREIRA
BIANCA COUTO PINHEIRO**

***A CULTURA ORGANIZACIONAL NO HOME OFFICE EM
EMPRESAS DE CONSULTORIA DE RH NO VALE DO
PARAÍBA***

Trabalho de Graduação apresentado à Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza para a obtenção do diploma de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Daniel de Carvalho Costa

Co-orientador: Prof. Victor Borges Canella

TAUBATÉ

2023

**ADRIELA NARA MOREIRA
BIANCA COUTO PINHEIRO**

***A CULTURA ORGANIZACIONAL NO HOME OFFICE EM
EMPRESAS DE CONSULTORIA DE RH NO VALE DO
PARAÍBA***

Trabalho de Graduação apresentado a Faculdade de
Tecnologia de Taubaté, como parte das exigências
para a obtenção do diploma de Tecnólogo em Gestão
de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Daniel de Carvalho Costa

Co-orientador: Prof. Victor Borges Canella

BANCA EXAMINADORA

Prof. Cilmara Aparecida Ribeiro

Prof. Maria Fernanda de Franca Pereira

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Dimensões culturais segundo Hofstede _____	12
FIGURA 2 Modelo camadas culturais _____	13
FIGURA 3 Níveis de manifestação culturais por Schein _____	14
FIGURA 4 Conceitos de cultura _____	16
FIGURA 5 Iceberg da cultura organizacional _____	17
FIGURA 6 Qual sua idade? _____	25
FIGURA 7 Qual genero você se identifica? _____	25
FIGURA 8 Qual seu tempo de empresa _____	26
FIGURA 9 Qual seu nível de instrução? _____	27
FIGURA 10 Qual cidade está localizada sua empresa? _____	28
FIGURA 11 Qual o modelo em que você trabalha? _____	29
FIGURA 12 Qual sua preferência de modelo de trabalho? – <i>Home office</i> e híbrido _____	30
FIGURA 13 Qual sua preferência de modelo de trabalho? – Presencial _____	30
FIGURA 14 Na sua opinião, quais aspectos favorecem ou prejudicam no <i>home office</i> ? _____	31
FIGURA 15 Quais as práticas utilizadas para manter a interação entre os colaboradores? _____	32
FIGURA 16 Como é feita a comunicação interna na organização relacionada as demandas do trabalho e notícias em geral? _____	33
FIGURA 17 É reforçado a missão, visão e valores da organização? ____	34
FIGURA 18 Todos os colaboradores moram na mesma cidade da empresa? _____	35
FIGURA 19 Que tipo de cultura sua empresa tem? _____	35
FIGURA 20 Quais dos elementos abaixo sua empresa considera mais importante? _____	36

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Vantagens e desvantagens do <i>Home Office</i> _____	21
TABELA 2	Qual sua idade?_____	25
TABELA 3	Qual gênero você se identifica?_____	25
TABELA 4	Qual seu tempo de empresa?_____	26
TABELA 5	Qual seu nível de instrução?_____	27
TABELA 6	Qual sua área de formação?_____	27
TABELA 7	Qual o modelo em que você trabalha?_____	29
TABELA 8	Qual sua preferência de modelo de trabalho? – Home office e híbrido?_____	30
TABELA 9	Qual sua preferência de modelo de trabalho? – Presencial_	30
TABELA 10	Como é feito o reforço?_____	34
TABELA 11	Cronograma_____	38

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL	10
2.1.1	Histórico.....	10
2.1.2	Dimensões Culturais.....	11
2.1.3	Elementos da Cultura Organizacional.....	12
2.1.4	Missão, Visão e Valores.....	15
2.1.4.1	Missão.....	15
2.1.4.2	Visão.....	15
2.1.4.3	Valores.....	16
2.1.5	Tipos de Cultura Organizacional.....	18
2.1.5.1	Cultura de Poder.....	18
2.1.5.2	Cultura de Tarefas.....	18
2.1.5.3	Cultura de Poder.....	19
2.1.5.4	Cultura de Papéis.....	19
2.2	HOME OFFICE	19
2.2.1	Vantagens e Desvantagens do Home Office.....	20
2.2.2	Saúde Mental e Home Office.....	22
3	METODOLOGIA	23
4	ANÁLISE DAS RESPOSTAS	24
5	CONCLUSÃO	37
	REFERÊNCIAS	38
	APÊNDICE	

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional compõe a identidade de cada empresa, como símbolos, hábitos, comportamentos, práticas e crenças. Para isso, os princípios e valores devem ser bem definidos e compartilhados entre todos os colaboradores que fazem parte da organização, incluindo os funcionários que realizam atividades fora da organização, como fornecedores, parceiros e trabalhadores que realizam suas atividades de maneira remota.

Ações para compartilhar os aspectos da cultura organizacional da empresa são benéficas para a redução de problemas e conflitos internos, maior produtividade, melhoria da comunicação e a imagem positiva da organização. Mas, para que tais ações funcionem, é preciso abranger a empresa como um todo, inclusive aqueles que exercem sua função de forma remota.

O trabalho remoto está presente na rotina de diversas pessoas do mundo todo, mesmo quem não utiliza essa modalidade, conhece significado do termo ou alguém que trabalhe de forma híbrida ou *home office*. Após a pandemia, essa modalidade, foi fortemente popularizada entre a maior parte das empresas para que suas atividades não parassem.

O Trabalho remoto está ligado ao local onde os funcionários realizam suas tarefas, não sendo no escritório da organização, normalmente a função é desenvolvida na casa do colaborador que está em *home office*.

Segundo 13ª edição da Pesquisa Aon de Benefícios (2021), foi notado que por 61,3% das organizações entrevistadas teve um aumento de produtividade por seus colaboradores. E por isso 73,3% das empresas brasileiras pesquisadas pela Aon diz que pretende manter o modelo de trabalho híbrido pelo menos duas ou três vezes por semana.

Essas ideias vêm ao encontro do pensamento de Mello (1999), o qual afirma que teletrabalho surgiu para uma gestão mais moderna, uma vez que suas atividades são mais flexíveis e tornam-se dinâmicas e competitivas. Há uma diferenciação entre aquelas empresas que ficavam presas em suas próprias paredes com a mesma rotina de trabalho diariamente.

Contudo, para que os benefícios do *home office* realmente aconteçam, os princípios e valores da cultura organizacional de cada empresa devem ser reforçados constantemente, não deixando que a distância física entre os colaboradores seja algo que afete drasticamente a identidade e a produção da empresa. O cuidado com quem está do outro lado exige atenção, pois este colaborador não sente a mesma energia e

motivação da organização com a intensidade de quem está presente no local de trabalho. Até mesmo em relação as suas emoções básica, feliz ou triste, com raiva ou calmo.

É nesse sentido que se elabora o objetivo deste trabalho cujo propósito é conhecer e demonstrar as possíveis práticas diárias que um gestor, ou líder de equipe, pode utilizar para se conectar com os colaboradores que atuam de forma remota fazendo com que se sintam realmente pertencentes à organização e vinculados seus princípios e valores, percebendo que todos são guiados para o mesmo objetivo final.

O trabalho em *home office* é realizado há anos, mas somente com a pandemia houve sua grande popularização, estudo e conversa sobre o tema. Nota-se a frieza que uma tela trouxe para as relações humanas e a diminuição do contato pessoal entre colegas de trabalho. Isso fez com que os colaboradores esquecessem da essência da organização, não notando o sentido em seu trabalho e sua importância, o que é um grande causador de desmotivação e conflitos.

Para o bom clima organizacional ser mantido dentro da empresa, e o local do *home office* passe a ser uma extensão da empresa, é preciso gerenciá-la a fim de que as ações positivas e cheguem a todos, também aos que estão mais afastados por conta da modalidade de trabalho, de modo a fortalecer a relação empresa-colaborador, melhorar os processos e fazer com que os talentos permaneçam na organização.

A cultura organizacional é o que diferencia uma empresa de outra, por esta razão, esse fator é um dos mais importantes a serem zelados pelos gestores e todos os colaboradores de uma empresa. Com a distância física entre os funcionários há dificuldades em executar os valores da cultura organizacional, o que pode ser solucionada por meio de ferramentas aplicadas aos funcionários para exercer os valores, a missão e a visão diariamente na equipe.

Dessa maneira, as pesquisadoras elaboraram o seguinte problema de pesquisa a fim de atingir o objetivo deste trabalho: De que forma os gestores e líderes de equipes do segmento de consultoria de Recursos Humanos mantêm a cultura organizacional dos indivíduos dos grupos ocupacionais administrativos que estão em *home office*?

Foi conduzida pesquisa científica baseada em teorias estabelecidas por autores de renome, dissertações de mestrado, teses de doutorado e artigos publicados em revistas especializadas, para que se fortaleça e torne clara a fundamentação teórica que sustenta esse trabalho. Em outras palavras, com o embasamento teórico buscou-se alcançar a compreensão de como e o porquê surgiu o *home office*, quais são suas vantagens e desvantagens e, posteriormente apresentar uma análise de como manter a cultura organizacional.

Além disso, foi realizado um estudo de campo de natureza quantitativa, na busca

de coletar dados relevantes sobre o assunto em questão. Com o uso do questionário fechado e aberto disponibilizado pela ferramenta Microsoft Forms, foi enviado para empresas de consultoria de recursos humanos do Vale do Paraíba, no estado de São Paulo.

No próximo capítulo serão discutidas as teorias que fundamentam as ideias propostas nesta Introdução.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Lacombe (2005), a cultura envolve um conjunto de valores, incluindo os comportamentos e atitudes, principalmente de relações hierárquicas, no momento das decisões administrativas que são decisivas para a organização.

Nessa perspectiva, a cultura organizacional de uma empresa representa a união dos princípios, valores éticos e morais, políticas internas e externas, na qual são repassadas dos gestores para os demais funcionários, onde todos devem seguir essas normas internas para orientar como devem ser o comportamento dentro da organização. É a manifestação dos valores de uma empresa.

Pode-se notar que a cultura organizacional é um mecanismo de padronização e previsibilidade do comportamento das pessoas, que auxilia as reações frente a diversas situações e as atividades laborais dos colaboradores ao longo do cotidiano dentro da empresa.

2.1.1 Histórico

O termo "cultura organizacional" foi introduzido pela primeira vez pelo Dr. Elliott Jaques (1951) por meio do livro "The Changing Culture of a Factory". No livro, o autor fala sobre o que diferenciava o interno entre uma empresa e outra e explicava o quanto a cultura organizacional se refere aos hábitos tradicionais e compartilhados pelos membros, que os novos membros devem aprender para se integrarem na organização.

Jaques (1951) cita a abrangência de uma variedade de comportamentos, incluindo métodos de produção, habilidades no trabalho, atitudes em relação à disciplina e punição, costumes gerenciais, objetivos da empresa, formas de condução dos negócios, métodos de recompensas e valores atribuídos às diversas modalidades de trabalho. Em suma, a cultura organizacional molda a maneira como as situações e decisões são pensadas e feitas na empresa, influenciando tanto os membros existentes quanto os novos que ingressam na organização.

A cultura empresarial é um fator importante para o sucesso e a coesão da organização, pois define as normas e as expectativas compartilhadas pelos seus membros. Ela desempenha um papel fundamental na forma como a empresa opera, toma decisões e se relaciona tanto internamente quanto com o mundo externo. A

compreensão e a adaptação à cultura organizacional são essenciais para a integração dos colaboradores e para o alinhamento com os valores e objetivos da empresa.

Eliott (1951) foi quem deu o início à discussão sobre a diferença entre os processos e a cultura, o primeiro diz respeito aos códigos, padrões e regras e a cultura está mais relacionada ao jeito de ser identidade do grupo, crenças, valores e visão compartilhada. Já a cultura, segundo Rodrigues e Santos (2002) refere-se ao jeito de ser, a identidade do grupo, as crenças, os valores e a visão compartilhada dos colaboradores.

Em 1980, o antropólogo Geert Hofstede traz mais dois conceitos voltados a cultura empresarial, as “camadas culturais” e “dimensões culturais” por meio do livro “Cultura e Organizações compreender a nossa programação mental”, que será explicado mais profundamente o conceito no capítulo a seguir.

2.1.2 Dimensões Culturais

O psicólogo holandês Geert Hofstede, realizou uma pesquisa que comparou as culturas 71 países tendo sido realizada entre 1967 e 1973, e ao todo 117 mil observações (questionários) foram obtidas. O principal objetivo da pesquisa “era desenvolver uma terminologia comumente aceitável, bem definida e empiricamente fundamentada para descrever culturas” (Lacerda, 2011, p. 04).

A análise revelou que 50% da diferença encontrada em comparações das respostas entre os países poderiam ser explicadas por três fatores (individualismo e coletivismo, distância do poder, resistência à incerteza). A quarta dimensão surgiu das pesquisas de antropólogos e sociólogos e diz respeito à diferença entre os sexos.

Ou seja, as teorias das dimensões culturais fornecem uma base para entender e comparar os principais tipos de cultura em diferentes países e organizações de modo generalizada, que influencia o modo que os indivíduos se comportam em cada tipologia de cultura. “Essas dimensões ajudam a explicar variações de valores, crenças e comportamentos entre diferentes culturas.” (FourWeekMBA, 2023, p.1)

No entanto, é importante lembrar que as próprias culturas são complexas e multifacetadas, e as pessoas não podem se encaixar perfeitamente em cada dimensão.

O modelo identifica e quantifica as principais dimensões culturais que influenciam a forma como os indivíduos e as sociedades se comportam, tomam decisões e interagem.

Figura 1 Dimensões culturais segundo Hofstede

Dimensões Escala	Distância do Poder	Resistência à Incerteza	Individualismo e Coletivismo	Masculinidade e Feminilidade
Alto	Diferencial social (hierarquia do <i>status</i>)	Relações formais (estrutura, rituais)	Autodeterminação (crescimento pessoal)	Relações de controle (comportamento competitivo)
Baixo	Integração social (<i>status</i> igual)	Relações informais (menos controle)	Coletividade (harmonia de grupo)	Criação de relações (menos competitivo)

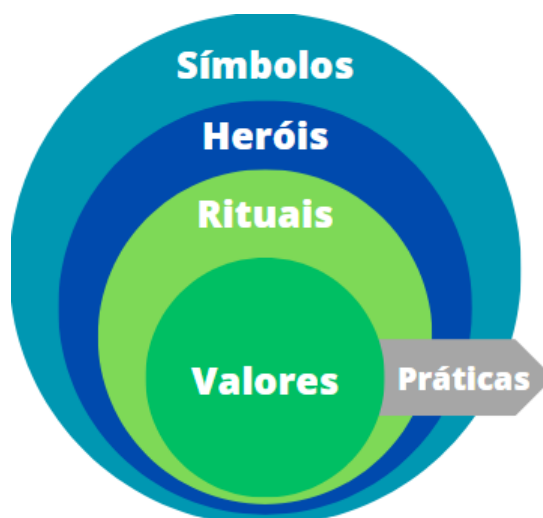
Fonte: <https://www.scielo.br/j/rap/a/DNJNWRrNFPDqg7XWKnzZYvf/lang=pt&format=pdf>

- **Distância do poder:** São medidos os níveis de participação na tomada de decisões e acesso às informações;
- **Grau de planejamento e formalização:** É medido o grau de formalização e estruturação utilizados para a redução das incertezas;
- **Grau de individualismo ou solidariedade social:** Os valores são avaliados para entender se preponderam valores individualistas ou coletivistas;
- **Características culturais femininas ou masculinas:** Valores como flexibilidade, benefícios sociais e qualidade de vida são tidos como femininos, e ganho financeiro, relações informais, e nível de comunicação considerados valores masculinos.

2.1.3 Elementos da Cultura Organizacional

É notável a importância da cultura organizacional para uma empresa, mas para que todos percebam a existência da cultura no seu dia a dia é preciso que exista alguns elementos para que facilite a visualização da cultura dentro da empresa. Hofstede (1991) traz os conceitos das camadas dos elementos da cultura como demonstrado na Figura 2. O autor, para ilustrar o modelo, sugeriu a forma de anéis concêntricos, em que a cada anel corresponde uma manifestação de cultura.

Figura 2 Modelo Camadas Culturais



Fonte: <https://peopleandresults.net/5-elementos-da-cultura-organizacional/> - Adaptado (2023)

Para Tavares (1996) e Daft (2005), a cultura organizacional é composta por vários elementos, como: valores, as crenças, os mitos, as normas, a comunicação formal e informal, os símbolos e heróis. Sendo assim esses elementos são capazes de direcionar o comportamento dos colaboradores dentro das empresas, e consequentemente direcionar maior desenvolvimento das empresas. Estes autores descrevem os elementos sendo:

- **Valores:** É tudo o que a empresa considera importante para sua sobrevivência e sucesso, como por exemplo, melhor qualidade de vida no trabalho para seus funcionários. É também a pauta dos direcionamentos e o que se espera dos comportamentos dos colaboradores.
- **Crenças:** Podem ser sentidas através do comportamento das pessoas e está ligada a busca de eficiência, as crenças é entendida como tudo no que a empresa acredita, por exemplo, quando empresa e funcionários acreditam em coisas similares, vende-se com muito mais propriedade o serviço ou o produto.
- **Ritos e Cerimônias:** são eventos que geralmente ocorrem dentro da organização mesmo, e ajuda a promover maior bem-estar entre os funcionários, e criando melhor clima organizacional.
- **Tabus:** referem-se às proibições impostas aos membros da organização e as orientações e fatos tidos como inquestionáveis, por exemplo, existem empresas que vetam a contratação de pessoas da mesma família
- **Heróis:** são as pessoas que já fizeram parte da empresa alguma vez, e fizeram algum ato histórico dentro daquela organização, fortalecendo-a.

- **Normas:** As normas dizem respeito às determinações do que é aceito e do que não é aceito pela empresa, de acordo com seus valores.
- **Símbolos:** o símbolo pode ser o logotipo ou até o designer da arquitetura da empresa.
- **Comunicação formal:** É a comunicação sistemática entre a organização e o ambiente externo e interno, feita através de comunicados, entrevistas, memorandos, ofícios, textos etc.
- **Comunicação informal:** é a comunicação assistemática que não está sujeita as normas ou controles, ocorrem através de ajuda, simpatias, compadrios, boatos etc.

Schein (1985, p. 36) utiliza-se da ideia de que a cultura vai do “Muito visível ao muito tácito e invisível”, utilizando uma concepção muito próxima da ideia de Morgan (2002) sobre a cultura como um iceberg, o autor diz que a cultura pode ser aprendida em vários níveis, como a figura abaixo mostra:

Figura 3 Níveis de Manifestações Culturais por Schein



Fonte: Próprios Autores (2023)

- **Artefatos:** “(...) incluem todos os fenômenos que alguém vê, escuta e sente nos encontros com um novo grupo com uma cultura nova” (Schein, 2004, p25).
- **Normas:** Ao analisarmos crenças temos que discriminar cuidadosamente entre aquelas que são congruentes com os pressupostos existentes na organização daqueles que são apenas racionalizações ou aspirações para o futuro (Schein, 2004, p30).
- **Pressupostos:** Relacionamento com o ambiente, natureza da realidade, tempo e espaço, natureza humana, natureza das atividades humanas; natureza dos

relacionamentos humanos. Esses elementos são taken for granted, invisíveis e anteriormente conscientes (Freitas, 1991, p8).

2.1.4 Missão, Visão e Valores

As definições desses termos surgiram da década de 1990, com a popularização da ISSO 9000, faziam parte de um dos muitos itens que uma empresa tinha que cumprir para obter a certificação. Na época o que estava escrito dentro de cada elemento, pouco significava para empresa, muito menos aos trabalhadores.

Com o passar do tempo as palavras esquecidas nas paredes foram revisadas e ganham espaço e importância na gestão da cultura organizacional. Esse conjunto de termos, tem como objetivo auxiliar a empresa na construção do processo de seu planejamento estratégico, desenhando metas e objetivos de curto, médio e longo prazo tendo como princípio o agrupamento de seus objetivos corporativos através de sua missão, visão e valores. Isto servirá para orientar os sócios e colaboradores, e apresentarão ao restante do mercado sua personalidade.

2.1.4.1 Missão

A missão deve ser o próprio motivo da existência da empresa e demonstrar o propósito básico da existência da empresa, levando sempre em conta principalmente a sustentabilidade do negócio em longo prazo.

a missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria e específica. (Chiavenato, 2005, p. 63)

2.1.4.2 Visão

A visão deve ter como base os objetivos pessoais e profissionais dos sócios, que esteja alinhado com as expectativas dos clientes que se pretende atender. Na visão da empresa é indispensável a possibilidade de acompanhar permanentemente o desenvolvimento do ambiente, através da inovação e da criatividade, além de ser um modelo que trará uma sustentabilidade a longo prazo.

A visão do futuro é o ponto de partida do planejamento estratégico. É o que se idealiza para a empresa. A declaração de valores, sonhos, desejos e ambições, para servir como um norte aos esforços coletivos de seus

colaboradores. (Carneiro, 2011 p.28)

2.1.4.3 Valores

Os valores têm como princípio o comportamento ético e as atitudes que atende a necessidades das organizações contemporâneas que respeita o ambiente social e cultural, a partir do disso podem ser construídos uma marca distinta juntamente com os clientes.

é preciso que todos os seus colaboradores compartilhem dos mesmos ideais. Empresas com valores indefinidos criam uma ambiência interna com ausência de ética, crenças e ideais. Conseqüentemente, com muitos caminhos para diferentes posturas e atitudes. A escala de valores é que define a hierarquia de prioridades em uma organização, assim como serve de base para o estabelecimento das regras de conduta de todos os seus componentes. (Carneiro, 2011 p.23).

Hollenberck (2012) aponta que existe uma organização informal, onde é compartilhado de maneira simples e natural as regras, procedimentos e algumas ligações não oficiais, como grupos de redes sociais ou “conversas de corredor”.

Motta (2018) frisa alguns conceitos relacionados a cultura, exposto na Figura 4, que são encontrados nas organizações.

Figura 4 Conceitos de Cultura

Cultura Dominante	Expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização.
Subculturas	Culturas existentes dentro da organização, que expressam valores compartilhados por alguns grupos.
Valores Essenciais	Valores básicos ou dominantes compartilhados por toda a organização.

Fonte: Cultura Organizacional – Unidade 7 (adaptado)

O conjunto de valores essenciais, citado na figura, são únicos para cada organização, também é uma demonstração da forma com a empresa se relaciona com seus colaboradores, clientes, parceiros e concorrentes, com o posicionamento da instituição diante das variáveis externas, como no caso da pandemia, ou por exemplo de uma crise.

Em contraponto Morgan (1996), descreve que não é possível identificar a cultura

como algo imposto com base em uma situação social, uma vez que esta será desenvolvida com base nas interações sociais. O que Morgan comenta, pode ser representado na imagem abaixo.

Figura 5 Iceberg da Cultura Organizacional



Fonte: <https://artia.com/blog/cultura-organizacional/>

Aquilo que é analisado são os comportamentos e práticas que os colaboradores possuem, por exemplo quando entramos na empresa, já vemos os funcionários uniformizados. Já a parte de baixo do iceberg é aquilo que não vemos com facilidade, ou seja, se os valores da empresa são realmente aplicados, isso é verificado por meio das relações entre os colaboradores, por exemplo com é o clima e como devemos falar com cada pessoa. O que varia de organização para organização.

Para Robbins (2012, p. 501) cultura é “um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais”. Chiavenato (2010), analisa a cultura tendo uma influência significativa e cada vez maior no sucesso de uma organização, sendo que sua identidade, forma de agir e modo de pensar, ou seja, sua cultura organizacional, são elementos-chave que diferenciam as empresas.

Nesse sentido, a cultura de cada empresa é única, e a forma como a gestão e desempenho das suas equipes é vista depende da forma como os valores da sua cultura organizacional é aplicada.

Segundo Horton e Hunt (1980), o conceito de cultura está relacionado com tudo o que pode ser aprendido e repassado para demais integrantes de um determinado grupo social por meio de experiências, vivências e tradições. Cada indivíduo que recebe

a cultura pode moldá-la e adaptar as mudanças necessárias que seu ambiente exige.

2.1.5 Tipos de Cultura Organizacional

A cultura é algo que pode ser definido e as suas estratégias podem direcionar a estrutura, os procedimentos, punições e recompensas de uma organização (Bateman; Snell, 1998). Os estudos e a relevância da cultura organizacional foi observado por pesquisadores da área, a partir da década de 1980 como citado anteriormente.

Nesta época surgiram diversas teses e estudos sobre o assunto, mas uma das teorias se destacou e ganhou força, sendo a teoria dos 4 tipos de cultura organizacional pesquisada por Charles Handy (1980)

Ele fragmentou a cultura em 4 partes, associando-as aos deuses da mitologia grega, sendo eles Apolo, Zeus, Dionísio e Atenas; que “visa a identificar esses padrões e relacionar sua representatividade cultural com a filosofia administrativa mais aderente” (Russo, 2010, p. 4).

2.1.5.1 Cultura de Poder

O primeiro tipo chamado de Cultura do Poder, é representada pelo deus do Olimpo, chamado Zeus, representando o poder patriarcal, benevolente, impulsivo, carismático e irracional.

Para Handy (2012) a cultura de poder é mais indicada para organizações que focada na geração de resultados, onde o ambiente é de competição e as decisões são tomadas por apenas um líder.

As características apresentadas acima, “ocorrem principalmente em empresas pequenas — em que a figura do dono é muito forte e acumula diversas funções” (MarQPonto, 2022, p.1). Tendo uma hierarquia definida, com pouca chance de desenvolvimento e crescimento dentro da organização, tornando uma gestão sem muita delegação de tarefas.

2.1.5.2 Cultura de Tarefas

O segundo tipo chamado de Cultura de Tarefa é representado pela deusa Atena, que possui a missão de ajudar seus súditos, com orientação para a vitória.

A cultura de tarefas é a delegação de alguma atividade para um profissional

específico da área, definido por Handy (2012). O foco dessa cultura está nos resultados e eficácia, e na execução das tarefas com as ferramentas e pessoas apropriadas Russo (2010).

Neste contexto, existe espaço para a livre expressão de ideias e ações. Como resultado, os membros da equipe se sentem mais engajados e concentrados na resolução de problemas. No entanto, a desvantagem desse modelo reside na dificuldade de controle e monitoramento. Não há uma figura de autoridade supervisionando constantemente os colaboradores para garantir o êxito das atividades.

2.1.5.3 Cultura de Pessoas

A Cultura Existencial ou Cultura de Pessoa é representado pelo deus grego Dionísio que representa a ideologia existencial.

Para Handy (2012) a cultura de pessoas tem o foco central na valorização dos colaboradores, onde podem se desenvolver dentro e fora da organização, havendo também a network.

2.1.5.4 Cultura de Papéis

A Cultura dos Papéis é representada pelo deus Apolo, guerreiro sagaz, deus da ordem e das regras. Funções e especialidades são os pilares significativos dessa teoria, que faz referência ao templo grego, pela sua beleza e força. Além de ter o foco na interação entre a alta administração e a base é controlada por procedimentos para cada papel (Russo, 2010).

A cultura de papéis, é definida por Handy (2012), tendo uma estrutura hierárquica evidente, com foco no desempenho que a organização possui, não tendo maleabilidade nas atividades e seus processos.

2.2 HOME OFFICE

A tecnologia é muito presente na vida de todos e sempre exerceu influência sobre o trabalho, como Sakuda (2001) afirma, modificando a forma de produzir ou até mesmo excluindo algumas funções. Cavalcante e Silva (2011), apontam que a primeira revolução industrial, que ocorreu na Inglaterra a partir de 1760, foi o início da revolução tecnológica que vivemos até hoje, transformando o modo de viver e de trabalhar das pessoas.

Inúmeras inovações tecnológicas, derivadas das revoluções industriais, foram aperfeiçoadas e espalhadas pelo mundo até chegar a internet e computadores que, segundo Núñez, nas décadas de 1980 e 1990 a popularização desses meios de comunicação e acesso a informações começou. Com a evolução digital as organizações começaram a experimentar o *home office*.

No Brasil, apenas em 2005 foi iniciado um projeto de teletrabalho pela Serpro (Serviço Federal de Processamento de Dados do Brasil) e com a evolução da tecnologia foi cada vez mais acessível a adaptação da casa em escritório. O programa teve reflexos, em 2012, na Lei nº 12.551/2011.

Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

Mesmo com a atualização na lei, o modelo *home office* não era tão conhecido pela população, o teletrabalho era praticado apenas por algumas empresas.

A partir de 2020, com o avanço da Covid-19 pelo mundo e o isolamento social obrigatório, as empresas tiveram que se adaptar as mudanças. Assim foi introduzido em grande escala o *home office*, que ficou muito conhecido por todos, onde os colaboradores tinham que desenvolver suas atividades em suas casas, da mesma forma que alunos estudarem em suas residências.

Quando o trabalho se torna remoto, há uma mudança que impacta a rotina da casa, o que deve ser muito bem analisado. O SEBRAE (2022) e a reportagem de Granato (2021), para a Exame, listam algumas vantagens e desvantagens.

2.2.1 Vantagens e Desvantagens do *Home Office*

Quando o assunto é sobre as vantagens do *home office*, as primeiras situações que vêm à mente é a flexibilidade de horário e o maior contato com a família, a qualquer momento pode falar com seu(a) filho(a), brincar com o cachorro etc. Já ao pensar a primeira vez, pode ser difícil identificar desvantagens. Mas aquilo que pode ser considerando uma vantagem, não sendo bem pensado, organizado e acordado com os integrantes de sua residência, pode prejudicar no desenvolvimento de suas atividades profissionais.

Abaixo há um quando de relação vantagens e desvantagens listadas pelo

SEBRAE (2022) e na reportagem de Granato (2021), para a revista Exame.

Tabela 1 Vantagens e Desvantagens do *Home Office*

Vantagens	Desvantagens
Redução de estresse devido ao trânsito, ou transporte público	Perda da privacidade, outras pessoas te chamando para resolver assuntos pessoais no horário de trabalho
Redução de custos, como aluguel do espaço de trabalho e transporte	Apesar da flexibilidade de horários, se não estipulado um momento específico para cada ação, pode haver uma indefinição de horários, misturando trabalho e lazer
Não ser necessário acordar muito cedo para ir ao local de trabalho	A falta de estrutura, como não ter um escritório, computador e cadeira adequados
Poder realizar cursos, estudos e/ou outras atividades relacionadas	Dificuldade de comunicação, seja por conta da falta de internet ou por má interpretação da comunicação escrita (por ser muito utilizada nesse modelo de trabalho)
Manutenção da saúde física e mental, por meio de atividades físicas	Para quem mora sozinho, pode haver uma maior tendência ao isolamento
	Network reduzido

Fonte: Próprios autores (2023)

Um aspecto apontado pelas duas empresas e relevante para a discussão deste trabalho é a falta de interação com outros colaboradores. Aqueles que fazem parte do setor, não têm contato com de outros causando um distanciamento e setores trabalhando de forma isolada, não sendo um conjunto para o desenvolvimento da organização.

A distância entre os colaboradores afeta o clima organizacional, que está ligado a cultura organizacional, pois é um reflexo de quão saudável é a relação entre os colaboradores da organização. Em alguns textos Chiavenato cita o poder de influência que o clima organizacional tem sobre a motivação, desempenho e satisfação do trabalhador.

No trabalho *home office* é difícil enxergar e medir o clima organizacional, os colaboradores devem se adaptar a modalidade de trabalho da maneira necessária para desempenharem suas atividades da melhor forma.

Paiva e Rosas (2021) citam que na adaptação do trabalho a distância o profissional precisa desenvolver a sua autonomia, para realizar as obrigações, e a independência. Também deve ser utilizado um canal de comunicação seguro entre os

colaboradores, para o compartilhamento de informações e até valores que são base para a solidificação da cultura organizacional entre todos da empresa.

2.2.2 Saúde Mental e *Home Office*

A Organização Mundial da Saúde (OMS) define saúde mental como “um estado de bem-estar mental que permite às pessoas lidar com os momentos estressantes da vida, desenvolver todas as suas habilidades, aprender e trabalhar bem e contribuir para a melhoria de sua comunidade”.

A Associação Nacional de Medicina do Trabalho ANAMT (2017), publicou o artigo “Transtornos mentais estão entre as maiores causas de afastamento do trabalho”, que as doenças mentais associadas ao trabalho mais comuns são depressão, transtorno de pânico, ansiedade e síndrome de burnout.

Em um artigo publicado em 2021, pela revista CNN Brasil, foi compilado resultados de uma pesquisa feita pela plataforma de mídia social focada em negócios e emprego, o LinkedIn, sobre a relação do aumento de problemas físicos e mentais com o trabalho em *home office* durante a pandemia da Covid-19.

A ideia de não parar com as atividades das empresas, e manter os funcionários em casa, trabalhando de forma remota, a fim de amenizar os riscos de contaminação do vírus da covid-19, e trazer mais conforto para os colaboradores, infelizmente em alguns casos isso não aconteceu, pelo contrário, na realidade o funcionário sofreu com a sobrecarga de trabalho.

A pesquisa expôs que 62% das pessoas ficaram mais ansiosas e estressadas antes da introdução do trabalho totalmente remoto (CNN,2021).

Segundo o artigo do CNN, dados da Organização Mundial da Saúde (OMS) revelam que a ansiedade e a depressão são os transtornos mais comuns no Brasil. “Além disso, o país é considerado a nação mais ansiosa do mundo e a quinta mais depressiva” (CNN, 2021, p.1)

“O estudo do LinkedIn ressalta que 43% dos brasileiros preferem adotar uma rotina híbrida, modelo de trabalho que alterna dias presenciais no escritório e dias em *home office*.” (CNN, 2021, p.1)

3 METODOLOGIA

O trabalho desenvolvido é de caráter descritivo, onde encontra-se dados históricos e teorias com base em autores e pesquisadores da área, sobre o assunto abordado.

Foi realizado um estudo de campo com uma finalidade de pesquisa aplicada que tem por finalidade desenvolver qual o melhor método ou o mais usado entre as empresas de Consultoria na área de RH, para auxiliar a manter o estilo de cultura organizacional na empresa mesmo os colaboradores trabalhando em *home office*.

Sendo assim, foi realizada uma pesquisa de campo de natureza qualitativa e com a intenção de ser uma pesquisa aplicada, na busca de coletar dados estatísticos relevantes sobre o assunto em questão. Com o uso do questionário fechado e aberto disponibilizado pela ferramenta Microsoft Forms, foi enviado para 50 empresas de consultoria de recursos humanos do Vale do Paraíba, no estado de São Paulo.

4 ANÁLISE DAS RESPOSTAS

Nesta pesquisa, para a elaboração do questionário, foi utilizado a plataforma Microsoft Forms, com 16 questões fechadas e abertas. O questionário foi enviado para 50 empresas do segmento de consultoria de recursos humanos que atuam na região Vale do Paraíba - SP.

O contato (email) das empresas foi encontrado em plataformas digitais, Google e LinkedIn. Durante essa tentativa de encontrar essas empresas para a pesquisa, foi possível observar que existem diversas páginas de empresa desse seguimento na região, porém a maioria delas aparentam estar desativadas ou com pouca movimentação. Em algumas páginas das empresas, as publicações no linkedin eram até recentes e parecia ativas, mas não foi encontrado contato delas nem no próprio site, e nem pelo Google.

Das cinquenta empresas que compõe o universo da pesquisa, apenas nove preencheram o questionário enviado. O baixo número de respostas pode-se dá por algumas as empresas selecionadas são fazer uso da ferramenta E-mail, ou até mesmo pela falta de tempo dos responsáveis da área para responder o questionário.

Conforme Hollenbeck (2012) a cultura é a maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantem seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos.

A primeira questão visa identificar qual a idade do colaborador que está respondendo questionário. Para a separação dos dados nas alternativas, foi utilizado a teoria geracional.

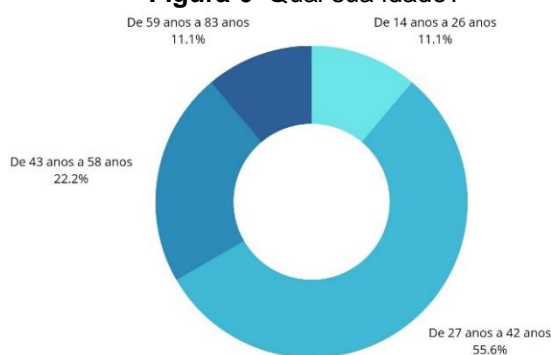
A respostas apresentando diversidade geracional, há pelo menos um pesquisado de cada geração, podendo mostrar visões diferentes sobre o mesmo tema.

Tabela 2 Qual sua idade?

Qual sua idade?	
	Resposta
De 14 anos a 26 anos	1
De 27 anos a 42 anos	5
De 43 anos a 58 anos	2
De 59 anos a 83 anos	1

Fonte: Próprios autores (2023)

Figura 6 Qual sua idade?



Fonte: Próprios autores (2023)

A próxima questão diz respeito ao gênero dos entrevistados, o que mostra que a maior parte dos entrevistados, com um total de seis pessoas nessa posição. Apenas três dos nove entrevistados são do sexo feminino.

Tabela 3 Qual gênero você se identifica?

Qual gênero você se identifica?	
	Respostas
Feminino	3
Masculino	6
Prefiro não dizer	0

Fonte: Próprios autores (2023)

Figura 7 Qual gênero você se identifica?



Fonte: Próprios autores (2023)

A seguinte questão busca identificar o tempo de trabalho que o entrevistado tem naquela empresa. Nota-se que a maioria dos entrevistados estão há mais de três anos na mesma empresa com um total de sete pessoas. E quatro dos sete entrevistados trabalham acima de seis anos na mesma organização.

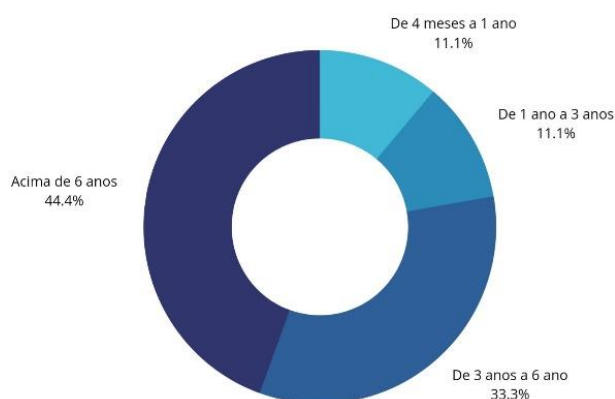
Esses resultados são importantes pois provavelmente essas empresas tiveram que, em algum momento, trabalhar totalmente *home office* no período da pandemia. Logo esses entrevistados, que tem mais de 3 anos na empresa, passaram por essa situação, e sua opinião sobre onde funciona melhor a cultura organizacional, por estar envolvido na mesma empresa, mas em estilos de trabalho diferentes, tem um peso maior.

Pode-se entender também que funcionários com mais de 3 anos na mesma empresa, já estão habituados às rotinas de trabalho, então eles têm mais tranquilidade em trabalhar em *home office*. Já quem é mais novo na empresa, quer mostrar seu trabalho e ser reconhecido, preferindo o trabalho híbrido e presencial, para também se tornar mais pertencente e presente no grupo.

Figura 8 Qual seu tempo de empresa?**Tabela 4** Qual seu tempo de empresa?

Qual seu tempo de empresas?	
	Respostas
De 1 mês a 3 meses	0
De 3 meses a 1 ano	1
De 1 ano a 3 anos	1
De 3 anos a 6 anos	3
Acima de 6 anos	4

Fonte: Próprios autores (2023)



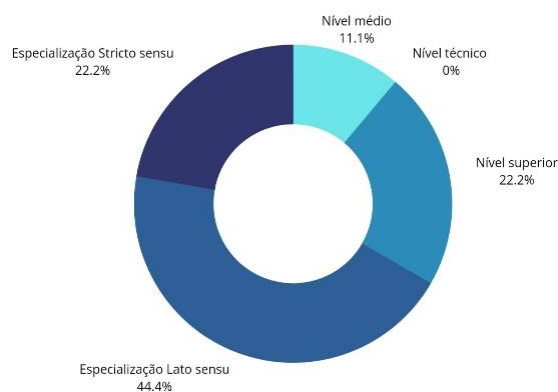
Fonte: Próprios autores (2023)

Na questão seguinte a escolaridade é apontada como característica que diferencia os grupos. É exposto que 88,8% dos pesquisados tem ensino superior, sendo que dois deles possuem o nível de escolaridade até a graduação e os outros seis com especializações.

Tabela 5 Qual seu nível de instrução?

Qual seu nível de instrução?	
	Respostas
Nível médio	1
Nível técnico	0
Nível superior	2
Especialização lato sensu	4
Especialização stricto sensu	2

Fonte: Próprios autores (2023)

Figura 9 Qual seu nível de instrução?

Fonte: Próprios autores (2023)

Para a questão 6, foi apresentado apenas oito respostas, pois um dos entrevistados possui, até o momento da resposta do questionário, o ensino médio completo.

Percebe-se que duas das respostas fogem do comum, para a área de recursos humanos, um enquanto; um entrevistado tem especialidade em engenharia da produção o outro entrevistado é formado em turismo.

Outros entrevistados têm sua formação compatível ou correlata com a área de recursos humanos, sendo três com formação em administração, um gestor de recursos humanos e dois psicólogos.

Entende-se que a maioria das respostas coletadas tem um peso grande na pesquisa, já que a maior parte dos entrevistados tem conhecimento teórico sobre o assunto abordado.

Tabela 6 Qual sua área de formação?

Qual sua área de formação?	
Entrevistados	Respostas
2	Psicologia
3	Administração
1	Gestão de Recursos Humanos
1	Mestrado em engenharia da produção com ênfase na produtividade e qualidade
1	Turismo

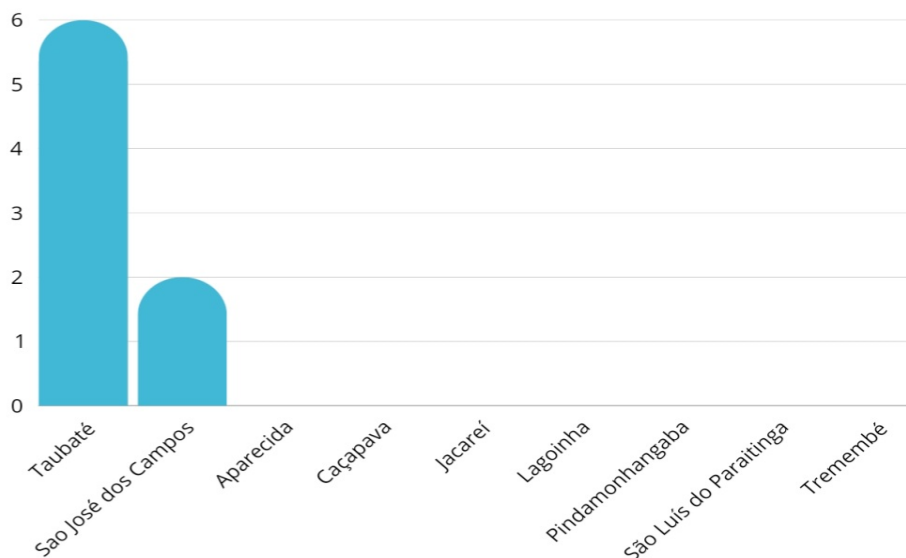
Fonte: Próprios autores (2023)

O questionário foi encaminhado para pelo menos uma empresa em cada cidade que pertence ao Vale do Paraíba, mas é notável que os responsáveis por responder as questões, em sua maioria (seis pessoas) estão localizados nas cidades de Taubaté, e São José dos Campos, com duas respostas.

Pode-se entender a ocorrência desse fato pelo motivo dessas serem as maiores cidades da região estudada, assim tendo mais oportunidades de abrigar mais empresas de seguimentos menos “essenciais” para a população.

Nota-se também que as demais empresas da região são pequenas, logo as empresas de consultoria de recursos humanos, acabam tomando conta das demandas de serviços que existem na sua cidade e nas cidades vizinhas, que têm poucas e pequenas empresas.

Figura 10 Qual cidade está localizada sua empresa?



Fonte: Próprios autores (2023)

Para ter a certeza de qual modelo a organização utiliza, foi elaborada a questão apresentada abaixo. Com isso é possível notar que dois dos entrevistados trabalham apenas de modo presencial, mostrando que duas das empresas entrevistadas não se encaixam no perfil da pesquisa.

Já outras seis empresas trabalham de forma híbrida, onde parte dos dias da semana o trabalho é no escritório e a outra parte o colaborador trabalha fora da empresa, podendo ser em sua casa, isso mostra que 67% dos participantes da pesquisa têm experiência com o trabalho remoto e com as dificuldades de manter a cultura organizacional ativa na empresa. Apenas 11% dos participantes trabalham totalmente à distância, em *home office*, o que mostra que a maioria das empresas pesquisadas ainda preferem ter um contato presencial entre os colaboradores e que apenas um entrevistado tem uma percepção maior da dificuldade de manter uma aproximação com os demais colaboradores.

A partir desse ponto, ramificações nas questões foram realizadas com o objetivo de comparações entre as modalidades de trabalho remoto e presencial.

Figura 11 Qual o modelo em que você trabalha?

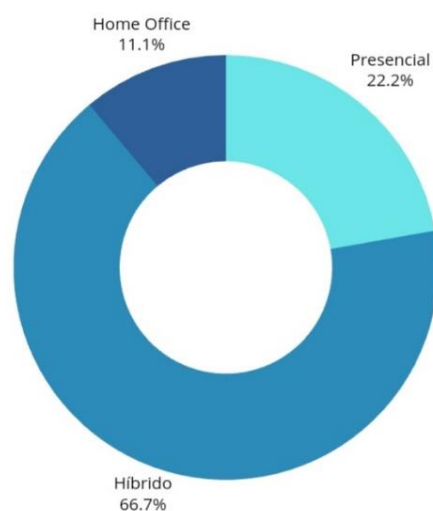


Tabela 7 Qual o modelo em que você trabalha?

Qual o modelo em que você trabalha?	
	Respostas
Presencial	2
Híbrido	6
<i>Home Office</i>	1

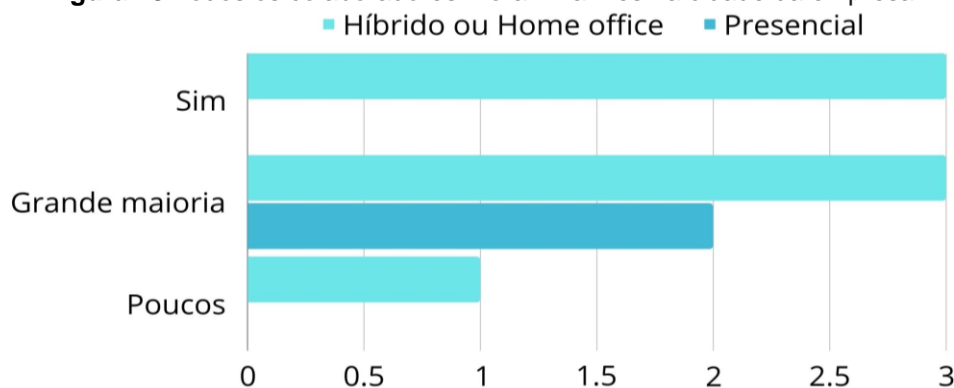
Fonte: Próprios autores (2023)

Fonte: Próprios autores (2023)

A questão seguinte (18) refere-se ao local onde os colaboradores moram, sendo ou não da mesma cidade da empresa. O resultado por ser explicado pois as empresas pesquisadas, que trabalham híbrido ou *home office*, não enfrentam muitos problemas de locomoção até o escritório, que é pode ser considerado vantajoso para a organização. Mas na região pesquisada há a prática de morar em uma cidade e trabalhar em outra, assim também apresentando o resultado de, nas empresas presenciais, a grande maioria serem da mesma cidade organização,

mas existem colaboradores de outra cidade.

Figura 18 Todos os colaboradores moram na mesma cidade da empresa?



Fonte: Próprios autores (2023)

A seguinte questão diz respeito sobre qual a preferência de modelo de trabalho que os participantes possuem. Havendo uma comparação entre as empresas que utilizam o modelo de trabalho remoto, representado no primeiro gráfico, e presencial, representando no segundo gráfico.

Destaca-se no primeiro gráfico que quatro respostas com maior preferência pelo trabalho presencial do que as outras modalidades. Ao observar que a maioria dos entrevistados são do sexo masculino, isso pode ser um causador, pois a maior parte deles preferem o presencial, e as mulheres o *home office*, por terem de conciliar a vida do trabalho e tarefas de casa, “segundo pesquisa da Universidade de Connecticut. as mulheres enfrentam mais interrupções em seu trabalho quando trabalham em casa do que os homens.” (Forbes, 2023, p.1).

Isso pode ser reflexo da falta de elementos necessários para um bom desempenho do trabalho, pois no *home office*, a maioria das pessoas, não tem um espaço próprio para trabalho e nem equipamentos adequados para isso, como internet, impressora, telefone, cadeira etc. Sem contar com a presença de familiares ou animais no ambiente que podem causar distração do colaborador, estresse e ansiedade. Pode-se concluir que dois dos participantes que trabalham na modalidade de trabalho híbrido, têm uma preferência maior pelos dias trabalhados no escritório.

Em contraponto os entrevistados que trabalham no modelo presencial, representado no segundo gráfico, possuem as seguintes preferências: primeiro prefere continuar no presencial, que pode ser decorrente da falta de infraestrutura citada anteriormente. O segundo participante tem a preferência por *home office*. Provavelmente em algum momento na pandemia ele teve que trabalhar em *home office*, tornando sua preferência pela modalidade à

distância evidente.

Tabela 8 Qual sua preferência de modelo de trabalho? – *Home office* e híbrido

Qual sua preferência de modelo de trabalho?	
	Respostas
Presencial	4
Híbrido	2
<i>Home Office</i>	1

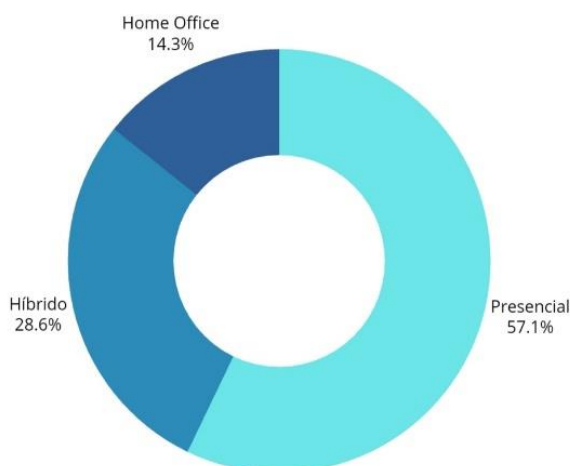
Fonte: Próprios autores (2023)

Tabela 9 Qual sua preferência de modelo de trabalho? – Presencial

Qual sua preferência de modelo de trabalho?	
	Respostas
Presencial	1
Híbrido	2
<i>Home office</i>	0

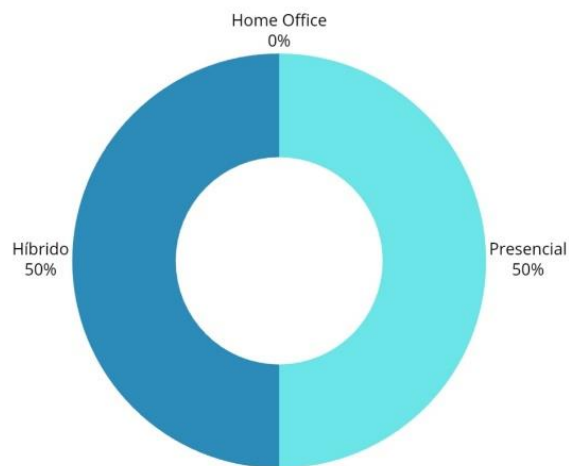
Fonte: Próprios autores (2023)

Figura 12 Qual sua preferência de modelo de trabalho? – *Home office* e híbrido



Fonte: Próprios autores (2023)

Figura 13 Qual sua preferência de modelo de trabalho? – Presencial



Fonte: Próprios autores (2023)

Na questão 14 foi colocado alguns fatores que podem favorecer, ou não, o trabalho em *home office*, e o resultado revelou que a flexibilidade de horário, custos e manutenção física e mental da saúde, favorecem o estilo de trabalho em *home office*, por esses serem fatores de desgaste do dia a dia do trabalho presencial. E o trabalho em *home office* pode ajudar a diminuir esses fatores desgastantes, como o estresse do trânsito para chegar ao trabalho, custo com o combustível, e a facilidade de encerrar seu expediente e não ter de se locomover até sua residência, uma vez que nela ele já está.

Já a falta de estrutura, interação com os colaboradores, relacionamento interpessoal e network, são aspectos que não favorecem o estilo que trabalho *home office*, o que significa que os entrevistados enxergam uma maior dificuldade em se relacionar e criar vínculos com os colegas apenas por chats e vídeos chamadas.

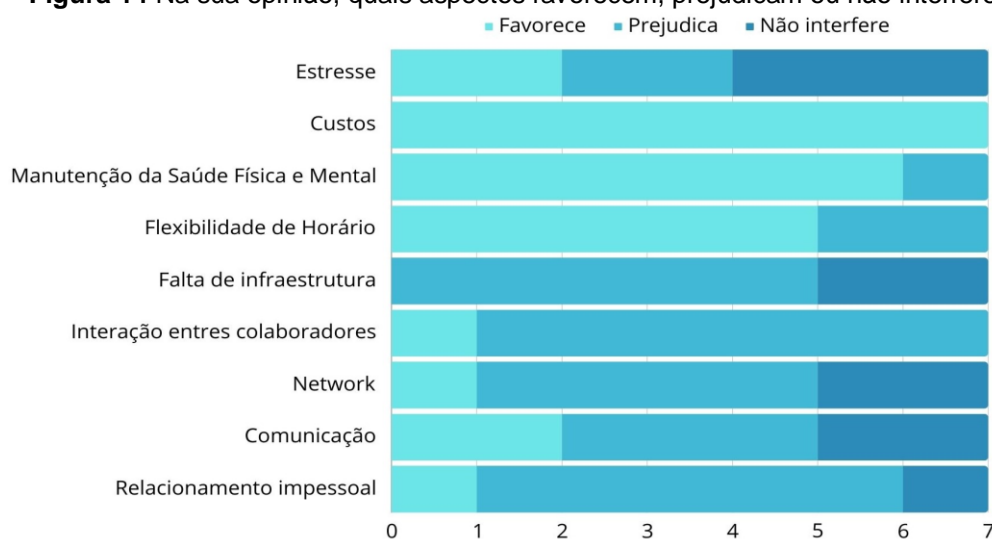
Algumas pessoas não têm tanta afetividade em se comunicar online e ainda preferem o

bate-papo ao vivo. Isso pode estar relacionado com a área de atuação dos participantes que, em sua maioria, está voltada para área de gestão de pessoas, daí surge a necessidade de estar próximo fisicamente do outro; para outras áreas, como informática, talvez o trabalho em home office pode ser uma preferência. Outro fator que pode contribuir para esse resultado está relacionado com a idade dos pesquisados que, em sua maioria, está na faixa da geração Y. Essas pessoas cresceram sem internet, e as comunicações eram muito mais próximas fisicamente.

Segundo a “Pesquisa Nespresso Profissional: O Futuro do Ambiente de Trabalho no Cenário Pós Pandemia”, de 2021, O modelo híbrido foi avaliado por 83% dos funcionários como o ideal para promover a saúde mental e bem-estar. No entanto, 41% dizem que sentiram que a saúde mental foi prejudicada. “Discutimos muito sobre a mudança da rigidez para vivermos em uma realidade mais fluida. O ambiente mais flexível não é uma questão de localidade”, disse Bianca Carmignani, Head de RH da Nespresso Brasil.

Outro ponto importante de citar é que 42,9% dos entrevistados responderam que o estresse não é um fator que interfere na modalidade de trabalho, mas provavelmente, contém relação com a demanda alta, metas irreais etc.

Figura 14 Na sua opinião, quais aspectos favorecem, prejudicam ou não interferem no *home office*?



Fonte: Próprios autores (2023)

A seguinte questão foi desenvolvida para explorar quais as práticas mais comuns que as empresas utilizam para manter a interação entre os funcionários, não somente de assuntos profissionais, voltados ao trabalho, mas também sobre as interações que aproximam as pessoas, a fim de manter o bom clima organizacional da empresa. Essa é uma questão onde o entrevistado pode escolher mais de uma resposta.

Percebe-se que os encontros presenciais, para empresas com o modelo híbrido e

home office, saem na frente dessa lista com cinco votos para esse tipo de interação, o que pode ter relação com as outras formas de interação, como reuniões e campanhas de conscientização com os colaboradores que tiveram quatro votos cada uma.

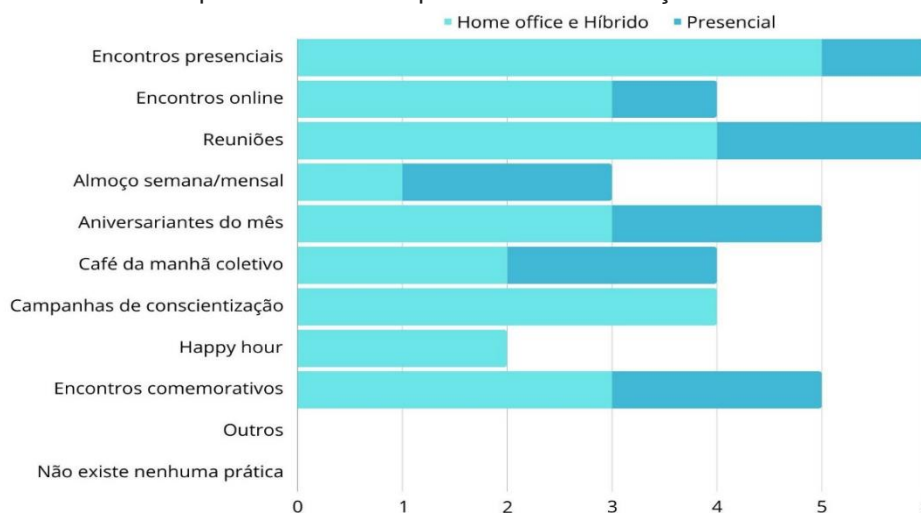
Já para aqueles que permanecem no modelo presencial, pelo fato de já estarem próximo no dia a dia, a demanda de algo presencial fica em segundo plano, mas com grande escolha tendo reuniões presenciais que costumam ser de alinhamento do mês. Com uma certa frequência temos as práticas de encontros online, aniversariante do mês e encontros comemorativos.

Um comparativo que chama atenção é a existência de respostas para empresas, de modelos híbridos e *home office*, envolvendo campanhas de conscientização e *happy hour*, mas não ser algo apontado pelos entrevistados que estão em empresas com o modelo presencial. Essa resposta pode se dar por diversos fatores, mas principalmente pelo número de entrevistados ser bem reduzido.

Nota-se também que as duas empresas têm muitas praticas para manter a aproximação dos funcionários, e ficou bem dividido e igualado as respostas. Pode-se observar que as práticas mais comuns são: reuniões, almoços, aniversariante do mês, café da manhã e encontros comemorativos.

Entende-se que todas as empresas pesquisadas têm algum grau de preocupação em manter a relação interpessoal dos colaboradores, seja com práticas mais simples ou mais elaboradas como, por exemplo, levar os funcionários para um almoço diferente. Além disso, há de se ressaltar que nenhum dos pesquisados votou na resposta de que não existe nenhuma prática.

Figura 15 Quais as práticas utilizadas para manter a interação entre os colaboradores?



Fonte: Próprios autores (2023)

Na questão 16, foi abordado quais os meios de comunicação interna que as

empresas pesquisadas utilizam. Com a evolução do trabalho em todos os modelos, é importante usar estratégias e ferramentas adequadas para melhorar a comunicação empresarial, para ser rápida e clara entre empresa e colaboradores, bem como entre departamentos, para evitar e diminuir problemas de comunicação, por isso é importante escolher um meio de transmissão que faça sentido para o cenário da empresa.

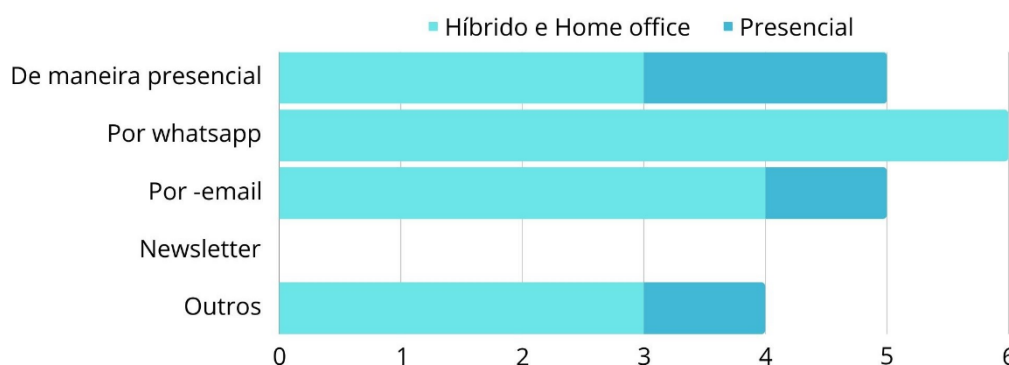
Segundo a pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), 63% das empresas pensam que a comunicação interna é um dos processos mais importantes em um ambiente corporativo (SOAP, 2023, p.1)

Houve seis respostas para WhatsApp como o meio de comunicação mais usado entre as empresas com modelo híbrido ou *home office*, em seguida o email com cinco votos, por ser considerado um meio de comunicação oficial da organização, e também cinco votos como meio de comunicação presencial.

Percebe-se que quatro das empresas utilizam algum outro meio de comunicação interna, que pode ser meio digital ou analógico, como um mural de informações.

Pode-se analisar que a Newsletter não é um meio de comunicação interna utilizada pelas organizações, provavelmente por essas serem empresas de pequeno porte, o que acaba não sendo necessário um meio de comunicação exclusivo para ser adicionado notícias do dia a dia. Como podemos ver, o WhatsApp foi o meio de comunicação mais votado, provavelmente pela sua praticidade e por ser gratuito, o que faz com que as empresas possam fazer grupos de diversos dentro do app com os colaboradores, e utilizar essa ferramenta para ser sua newsletter.

Figura 16 Como é feita a comunicação interna na organização relacionada as demandas do trabalho e notícias em geral?



Fonte: Próprios autores (2023)

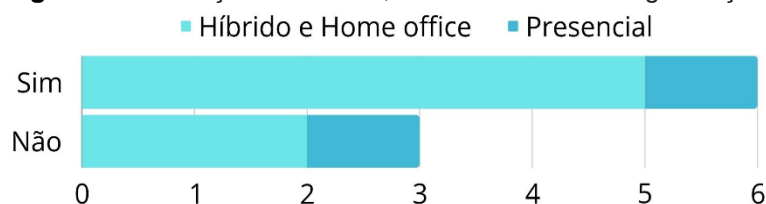
As próximas duas questões se completam. Refletindo primeiramente sobre a questão de reforço da missão visão e valores da organização, foram seis respostas afirmativas de que há reforço em relação a questão abordada. Mas três empresas não reforçam essa prática, o que pode influenciar negativamente na hora de colocar e em

práticas as atividades diárias da empresa, e sendo uma consequência que afeta negativamente na cultura e clima organizacional.

Na atualidade a cultura organizacional é fundamental para motivação dos colaboradores. As pessoas não se contentam mais apenas com um bom salário, muitas das vezes elas querem ter o sentimento de pertencimento com a organização. “Os indivíduos aguardam recompensas, satisfações e frustrações e, essas expectativas tendem a levar à motivação. Fatores de satisfação são os que demonstram os sentimentos mais positivos do profissional em relação ao trabalho” (CHIAVENATO,2002, P.4).

Por isso, ter missão, valores, propósito e condutas internas bem definidas é primordial para o desenvolvimento da sua empresa e conquista dos objetivos estratégicos do negócio.

Figura 17 É reforçado a missão, visão e valores da organização?



Fonte: Próprios autores (2023)

A seguinte questão é de como as organizações fazem para reforçar a missão, visão e valores, foi perguntado para aqueles que afirmaram de maneira positiva a questão anterior.

Observa-se que cada organização adapta para a sua realidade e de acordo com sua cultura, entretanto, as respostas apontam que é feita alguma ação em períodos curtos, não é esperado exatamente uma data em específico, como de 6 meses em 6 meses, é um fato trabalhado pelo menos uma vez por mês em reuniões.

Tabela 10 Como é feito o reforço?

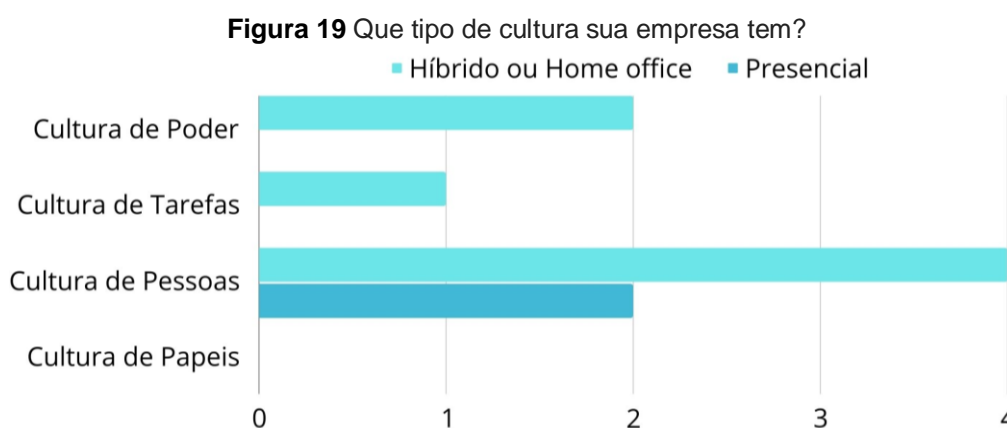
Como é feito o reforço?	
Modelo	Resposta
Híbrido e <i>home office</i>	treinamento mensal
Híbrido e <i>home office</i>	reuniões de avivamento e alinhamento
Híbrido e <i>home office</i>	por meio da integração e comunicação interna (banners e cartazes)
Híbrido e <i>home office</i>	conversa inicial e depois é reforçada de tempos em tempos
Híbrido e <i>home office</i>	atividades em grupo para definirmos juntos uma missão, visão
Presencial	reuniões, avisos, cartazes

Fonte: Próprios autores (2023)

Na questão representada abaixo, sobre o estilo de cultura que cada organização opta por utilizar, é possível observar que a maioria das empresas pesquisadas aderiram a cultura de pessoas em sua empresa, o que é positivo, pois este modelo é voltado para a valorização dos talentos dentro da organização, mostrando que as instituições pesquisadas têm foco na qualidade de vida dos colaboradores, o que, conseqüentemente, estimula motivação e produtividade, se desenvolvendo dentro e fora da organização, havendo também a network, segundo Handy (2012).

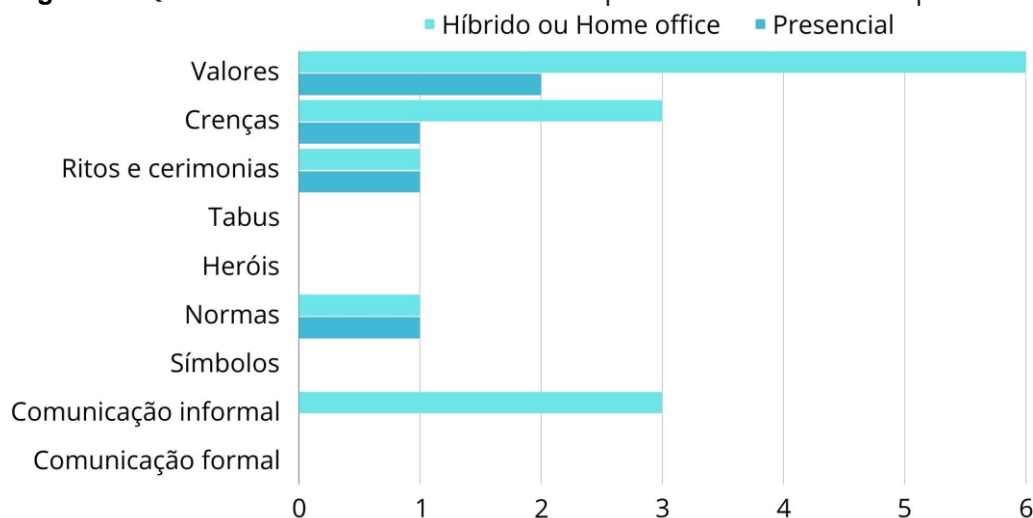
Em seguida a cultura de poder é a mais votada como estilo utilizado pelas empresas pesquisadas, indicando que são instituições pequenas, com poucos líderes, partindo de apenas um local as decisões.

Já a instituição que tem o foco em tarefas, está mais preocupada com a resolução dos problemas da organização, porém os funcionários têm liberdade para dar ideias de melhorias.



Fonte: Próprios autores (2023)

A última questão visa demonstrar quais os elementos da cultura organizacional são mais praticados pelas empresas. Esses elementos são capazes de direcionar o comportamento dos colaboradores dentro das organizações e, conseqüentemente, direcionar maior desenvolvimento da instituição.

Figura 20 Quais dos elementos abaixo sua empresa considera mais importante?

Fonte: Próprios autores (2023)

Segundo Edgard Schein, cultura é um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado de problemas de adaptação ao ambiente e integração interna.

Nessa questão, os entrevistados poderiam dar mais de uma resposta. A alternativa com mais votos foi a de valores, isso mostra que a maioria das empresas estão preocupadas com as práticas comportamentais do dia a dia tanto dos colaboradores como da organização.

As empresas que utilizam as crenças, indica que estas preferem trabalhar com clareza e transparência. A comunicação informal é também uma forte aliada da cultura organizacional, pois ajuda a promover a boa relação interpessoal entre os funcionários, porém ela fica mais inalcançável para trabalhadores do *home office*

As normas, ritos e cerimônias ficam em último colocado da pesquisa, com a mesma quantidade de votos tanto para os entrevistados que trabalham presencial, quanto para os que trabalham em *home office*. Isso demonstra que a maioria das empresas não trabalham tanto com a parte física da cultura organizacional, como descrever e repassar as normas de conduta no trabalho para os colaboradores, assim como as cerimônias e ritos, que pode ser uma premiação por algum reconhecimento.

Pode-se concluir que mesmo com as suas diferenças de distancia e centralização do ambiente de trabalho, as empresas utilizam na maioria dos casos os mesmos elementos de cultura organizacional.

5 CONCLUSÃO

Com o avanço da tecnologia e mudanças no mercado de negócios e de trabalho, muitas empresas precisaram se adaptar, ao trocar o seu modelo convencional de atuação, presencial, e migrando para modelos híbridos ou home office. Algo decorrente, de maneira mais intensa, do pós-pandemia.

Mesmo com as transformações, as empresas precisam preservar sua identidade, com princípios e valores, para não se perderem de seus objetivos, continuarem produtivas e manter a imagem positiva da organização.

Para colaboradores que estão fisicamente distantes da estrutura da empresa, conduzindo totalmente ou parte de suas atividades de maneira remota, tem como seus princípios misturados com o da organização, não tendo um reforço diário de qual a real missão, visão e valores da empresa em que está empregado. Para isso é importante que a liderança, de toda a instituição, juntamente com a equipe de recursos humanos desenvolvam práticas para o avivamento da identidade e princípios da empresa.

Ao pensar nisso, as pesquisadoras se perguntaram quais os métodos mais utilizados entre as empresas que trabalham no modelo *home office*, ou híbrido, para tentar manter a cultura da organização de forma viva no dia a dia dos colaboradores.

A partir da pesquisa de campo foi constatado que os encontros presenciais, como reuniões e confraternização, são eficazes para manter o contato próximo entre os colaboradores e manter viva a cultura organizacional. Mesmo para empresas que adotaram o modelo totalmente home office é importante proporcionar ndo momentos ao vivo para a interação dos colaboradores.

Outro fato que deve ser observado, não é apenas a implantação da cultura organizacional no home office, mas também o seu reforço no dia a dia de trabalho em sua forma presencial, o que pode ser feito de maneira simples, como as respostas mostradas no questionário da pesquisa de campo.. As práticas que podem ser adotadas como complemento e divulgação da cultura organizacional são: reuniões e comunicação não verbal interna da empresa, como panfletos e banners.

Em alguns casos, principalmente no modelo presencial, as oportunidades para compartilhar informações, junto de princípios estabelecidos pela organização, são deixados de lado por outras prioridades cotidianas que são consideradas mais importantes para a produtividade. Mas, independente do modelo em que a empresa opte por atuar, a cultura organizacional alinha todos para o mesmo objetivo, sendo alcançado de maneira assertiva e, em muitos casos, em um prazo curto.

REFERÊNCIAS

ANJOS, Thiago dos. **Cultura Organizacional Saiba Tudo Sobre!** MarQ., 2022. Disponível em <<https://marqponto.com.br/blog/cultura-organizacional/>>. Acesso em 30/11/2023.

ARMBRUST, Gabelle. **Cultura organizacional: o que é, importância, tipos e exemplos.** Gupy, 2022. Disponível em <<https://www.gupy.io/blog/cultura-organizacional>>. Acesso em 25/11/2022.

CAVALCANTE, Zedequias Vieira; SILVA, Mauro Luis Siqueira da. **A Importância da Revolução Industrial no Mundo da Tecnologia.** VII EPCC – Encontro Internacional de Produção Científica. Maringá: Centor Universitário de Maringá, 2011.

CUOFANO, Gernaro. **O Que É A Teoria Das Dimensões Culturais De Hofstede? A Teoria Das Dimensões Culturais De Hofstede Em Poucas Palavras.** FourWeekMBA, 2023. Disponível em <<https://fourweekmba.com/pt/teoria-das-dimensoes-culturais-de-hofstedes/>>. Acesso em 28/11/2023.

Elementos da Cultura Organizacional: saiba quais são e sua importância. Vagas for business. Disponível em: <<https://forbusiness.vagas.com.br/blog/elementos-cultura-organizacional/>>. Acessado em: 25/11/2022.

GRANATO, Luísa. **As 14 vantagens e desvantagens do home office, segundo gestores.** Disponível em: <https://exame.com/carreira/vantagens-desvantagens-home-office/>. Acesso em 01/10/2022.

HANDY, Charles. **Deuses da administração: Como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial.** 5ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

HOLLENBECK, John R.; WAGNER, John A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

JAQUES, Elliot. **The Changing Culture of a Factory.** 1. ed. Londres: Tavistock, 1951.

LACERDA, Daniel Pacheco. **Cultura Organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars.** Rio de Janeiro: FGV – Revista de Administração Pública, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências.**

MENDES, Diego Costa; FILHO, Horacio Nelson Hastenreiter; TELLECHEA, Justina. **A REALIDADE DO TRABALHO HOME OFFICE NA ATIPICIDADE PANDÊMICA.** 1 ed. Volta Redonda: Resista Valore, 2020.

MELLO, Alvaro. **Teletrabalho (telework) o trabalho em qualquer lugar e em qualquer hora...** 1ed. São Paulo: Qualitymark, 1999.

MOTTA, Suely. **Comportamento Organizacional – Unidade 7.** Rio de Janeiro: Universidades UniGranRio, 2018.

NÚÑEZ, Benigno. **Trabalho em Home Office.** Disponível em: <<https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/direito/trabalho-em-home-office.htm>> Acesso em 21/09/2022.

PAIVA, Ryan Araújo; ROSA, Wallyson Tavares da. **Estratégias para se Adaptar ao Home Office.** Porto Alegre: 5º Seminário de Tecnologia Gestão e Educação, 2021.

RONCHI, Carlos César. **A Análise Organizacional A Partir Dos Elementos Da Cultura Da Universidade Do Contestado – UNC Campus De Curitiba.** Universidade Federal De Santa Catarina Curso De Pós-graduação Em Administração, 2004.

RUSSO, Guisepppe Maria; TOMEI, Patricia Amelia; LINHARES, Antonio José Braga; SANTOS, André Moreira. **Correlacionando Tipos de Cultura Organizacional com Estratégias de Remuneração com Base na Tipologia de Charles Handy.** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2010.

SAKUDA, Luiz Ojima. **Teletrabalho: desafios e perspectivas.** São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV, 2001.

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

SEBRAE. **Home office: vantagens e desvantagens.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/vantagens-e-desvantagens-do-home-office,78f89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 01/10/2022.

SOUZA, Leticia Mocellin de. **A influência da liderança na cultura organizacional.** UFDG, 2009. Disponível em: <<https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/bitstream/prefix/3830/1/LeticiaMocellindeSouza.pdf>> Acesso em: 25/11/2022.

APÊNDICE

Qual sua idade?

De 14 anos a 26 anos

De 27 anos a 42 anos

De 43 anos a 58 anos

De 59 anos a 83 anos

Qual gênero você se identifica?

Feminino

Masculino

Prefiro não dizer

Qual seu tempo de empresa?

De 1 mês a 3 meses

De 3 meses a 1 ano

De 1 ano a 3 anos

Acima de 6 anos

Qual seu nível de instrução?

Nível médio

Nível técnico

Nível superior

Especialização lato sensu

Especialização stricto sensu

Qual sua área de formação?

Qual cidade está localizada sua empresa?

Taubaté

São José dos Campos

Aparecida

Caçapava

Jacarei

Lagoinha

Pindamonhangaba

São Luís do Paraitinga

Tremembé

Qual o modelo em que você trabalha?

Presencial

Híbrido

Home Office

Todos os colaboradores moram na mesma cidade da empresa?

Sim

Grande maioria

Poucas

Qual sua preferência de modelo de trabalho?

Presencial

Híbrido

Home Office

Na sua opinião, quais aspectos favorecem, prejudicamos ao interferem no *home office*?

Estresse

Custos

Manutenção da saúde mental e física

Flexibilidade de horário

Falta de infraestrutura

Interação entre colaboradores

Network

Comunicação

Relacionamento impessoal

Quais as práticas utilizadas para manter a interação entre os colaboradores?

Encontros presenciais

Encontros online

Reuniões

Almoço semanal/mensal

Aniversariantes do mês

Café da manhã coletivo

Campanhas de conscientização

Happy hour

Encontros comemorativos

Outros

Não existe nenhuma prática

Como é feita a comunicação interna na organização relacionada as demandas do trabalho e notícias em geral?

De maneira presencial

Por *whatsapp*

Por e-mail

Newsletter

Outros

É reforçado a missão, visão e valores na organização?

Sim

Não

Como é feito o reforço?

Que tipo de cultura sua empresa tem?

Cultura de poder

Cultura de tarefas

Cultura de pessoas

Cultura de papéis

Quais dos elementos abaixo sua empresa considera mais importante?

Valores

Crenças

Ritos e cerimônias

Tabus

Heróis

Normas

Símbolos

Comunicação informal

Comunicação formal