

A CULTURA ORGANIZACIONAL PÓS HOME OFFICE: UM ESTUDO DE CASO DA TIPOLOGIA CULTURAL EM UMA EMPRESA DO SETOR BANCÁRIO NA CIDADE DE PALMAS-TO

ORGANIZATIONAL CULTURE AFTER HOME OFFICE: A CASE STUDY OF THE CULTURAL TYPOLOGY IN A COMPANY IN THE BANKING SECTOR IN THE CITY OF PALMAS-TO

CULTURA ORGANIZACIONAL DESPUÉS DEL HOME OFFICE: UN ESTUDIO DE CASO DE LA TIPOLOGÍA CULTURAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR BANCARIO EN LA CIUDAD DE PALMAS-TO

Jéssyca Costa Félix¹
Cejana Marques Borges²

RESUMO: O presente artigo tem por objetivo analisar as mudanças na Cultura Organizacional, em um estudo de caso de uma empresa que passou a fazer uso do Home Office no evento da Pandemia do Novo Corona Vírus, considerando um cenário antes e depois do Trabalho Remoto, para identificar se a influência desta modalidade de trabalho contribui com a mudança da Tipologia Cultural de Cameron e Quinn lançadas no ano de 2006, definidas como Clã, Adhocracia, Racional e Hierárquica. Para o embasamento teórico foram abordados na Revisão de Literatura os temas: A cultura organizacional e conceitos fundamentais, Instrumento de avaliação da cultura organizacional, o exercício do Home Office e os aspectos legais, e O comportamento do colaborador frente ao trabalho remoto. A metodologia eleita neste estudo consiste em uma pesquisa de campo realizada em uma empresa de grande porte do setor bancário, localizada na cidade de Palmas-Tocantins. Os resultados da pesquisa mostram as porcentagens que a empresa possui em cada tipo de Cultura, identificando uma sutil diferença que transformou a predominante, no caso da amostra que serviu como objeto de estudo, a Cultura passou de Hierárquica para Racional, concluindo que implementação do Home Office é capaz de mudar a Cultura Organizacional da empresa.

156

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Home Office. Mudança.

ABSTRACT: This article aims to analyze the changes in Organizational Culture, in a case study of a company that started to use the Home Office in the event of the New Corona Virus Pandemic, considering a scenario before and after Remote Work, to identify whether the influence of this modality of work contributes to the change in the Cultural Typology of Cameron and Quinn launched in 2006, defined as Clan, Adhocracy, Rational and Hierarchical. For the theoretical basis, the following topics were addressed in the Literature Review: Organizational culture and fundamental concepts, Organizational culture assessment instrument, Home Office exercise and legal aspects, and Employee behavior in relation to remote work. The methodology chosen in this study consists of a field survey carried out in a large company in the banking sector, located in the city of Palmas-Tocantins. The survey results show the percentages that the company has in each type of Culture, identifying a subtle difference that transformed the predominant one, in the case of the sample that served as the object of study, Culture changed from Hierarchical to Rational, concluding that the implementation of Home Office is able to change the Organizational Culture of the company.

Keywords: Organizational Culture. Home Office. Change.

¹Graduanda em Administração. FASEC - Faculdade Serra do Carmo.

²Administradora, Mestre em desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté-SP - UNITAU-SP. Docente e Coordenadora de Curso de Administração na Faculdade Serra do Carmo.

RESUMEN: Este artículo tiene como objetivo analizar los cambios en la Cultura Organizacional, en un estudio de caso de una empresa que comenzó a utilizar Home Office en el evento de la Pandemia del Nuevo Corona Virus, considerando un escenario antes y después del Trabajo Remoto, para identificar si la influencia de esta modalidad de trabajo contribuye al cambio en la Tipología Cultural de Cameron y Quinn lanzada en 2006, definida como Clan, Adhocracia, Racional y Jerárquica. Para la base teórica, en la Revisión de Literatura se abordaron los siguientes temas: Cultura organizacional y conceptos fundamentales, Instrumento de evaluación de la cultura organizacional, Ejercicio de Home Office y aspectos legales, y Comportamiento de los empleados en relación al trabajo remoto. La metodología escogida en este estudio consiste en una encuesta de campo realizada en una gran empresa del sector bancario, ubicada en la ciudad de Palmas-Tocantins. Los resultados de la encuesta muestran los porcentajes que tiene la empresa en cada tipo de Cultura, identificándose una sutil diferencia que transformó la predominante, en el caso de la muestra que sirvió como objeto de estudio, la Cultura cambió de Jerárquica a Racional, concluyendo que la implementación de Home Office es capaz de cambiar la Cultura Organizacional de la empresa.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Home Office, Cambio.

1 INTRODUÇÃO

A melhor tradução para o termo “Home Office” é “Escritório em casa” ou “Trabalho em casa”, trata-se um modelo de trabalho que permite que o colaborador exerça sua profissão em sua própria residência, utilizando recursos tecnológicos e ferramentas de comunicação que permitem manter a interação com a equipe e cliente.

Essa modalidade de trabalho se popularizou com a evolução tecnológica dos últimos anos, também impulsionada pela pandemia da Covid-19, que permitiu a conexão remota e a realização de tarefas a distância com mais eficiência. Além das vantagens para o trabalhador, que pode economizar tempo e dinheiro com deslocamentos, o Home Office também traz benefícios para as empresas, que reduzem custos com infraestrutura e melhoram a qualidade de vida dos colaboradores. Contudo, o ambiente de trabalho pós-pandêmico, vem sofrendo uma mudança de cultura, o comportamento do colaborador já não é o mesmo do que quando trabalhava presencialmente.

Diante dessa nova realidade, a Cultura Organizacional, que é considerada um diferencial competitivo indispensável, sofre alterações decorrente da influência do ambiente doméstico e dos ruídos de comunicação entre colaboradores da mesma organização.

Chiavenato (2021) diz que “a Cultura Organizacional não é percebida ou observada em si mesma, mas por meio dos seus efeitos e das suas consequências”. Esses efeitos e consequências trazidos pela implementação do Home Office compactuam com a mudança do tipo de Cultura

da organização, defendida por Cameron e Quinn (2006) como sendo: Cultura de Clã, Inovativa, Hierárquica e de Mercado.

Ante o exposto, a realização dessa pesquisa teve como motivação o melhor entendimento da mudança da Tipologia Cultural de Cameron e Quinn, objetivando identificá-las no contexto de uma empresa que faz uso do Home Office.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A cultura organizacional e conceitos fundamentais

A Cultura Organizacional tem um papel primordial no desenvolvimento da empresa. Edgar H. Schein (1984) define Cultura Organizacional como sendo

O padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionaram bem o suficiente a ponto de serem consideradas válidas e, portanto, de serem ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas. (SCHEIN, 1984, p. 1).

A Cultura Organizacional também pode ser definida com organização que possui “um jeito próprio de existir, de organizar e estabelecer suas práticas, seus afazeres, suas tarefas e, da mesma forma, uma maneira de pensar sobre sua finalidade, seus objetivos, a forma como lida com aqueles que ali se encontram” (BES, 2017, p. 15).

Já o autor Brillo define Cultura Organizacional como

Pressupostos fundamentais sobre cooperação humana, relações mutuas e relacionamento entre organização e seus arredores. Isso diz respeito a opiniões sobre o que funciona e o que não funciona, como ela é percebida nos arredores e como lida com isso (BRILLO, 2019, p. 41).

Schein (2022, p. 41) diz que a Cultura é quem diz “a seus membros quem eles são, como se comportar entre si e como se sentir bem consigo mesmos. ” A cultura organizacional desempenha funções parecidas dentro de uma empresa. Ela proporciona identidade e um senso de pertencimento aos membros da organização, criando um sentimento de coletividade e unidade, orienta o comportamento dos colaboradores, estabelecendo normas e valores que guiam suas ações no dia a dia, também facilita a coordenação e a coesão interna, promovendo a colaboração e o trabalho em equipe.

Chiavenato (2021, p. 102) cita 06 características principais da Cultura Organizacional.

Quadro 01: Características da Cultura Organizacional

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	
Regularidades nos comportamentos observados	As interações entre participantes.
Normas	Padrões de comportamento.
Valores dominantes	Valores que a organização advoga e espera que seus participantes compartilhem.
Filosofia	Políticas que afirmam as crenças sobre como os funcionários clientes devem ser tratados.
Regras	Guias estabelecidas e relacionados com o comportamento na organização.
Clima Organizacional	Sentimento transmitido pelo local de trabalho

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2021).

A cultura organizacional é, de uma forma mais ampla, “um sistema de valores compartilhados e crenças que interagem com as pessoas, as estruturas de organização e os sistemas de controle de uma companhia para produzir normas de comportamento” (ZAVAREZE, 2008, p. 4). Essa interação que ocorre entre as pessoas envolvidas é que faz ser possível a concretização da Missão, Visão e Valores da empresa que é o propósito pelo qual a organização existe.

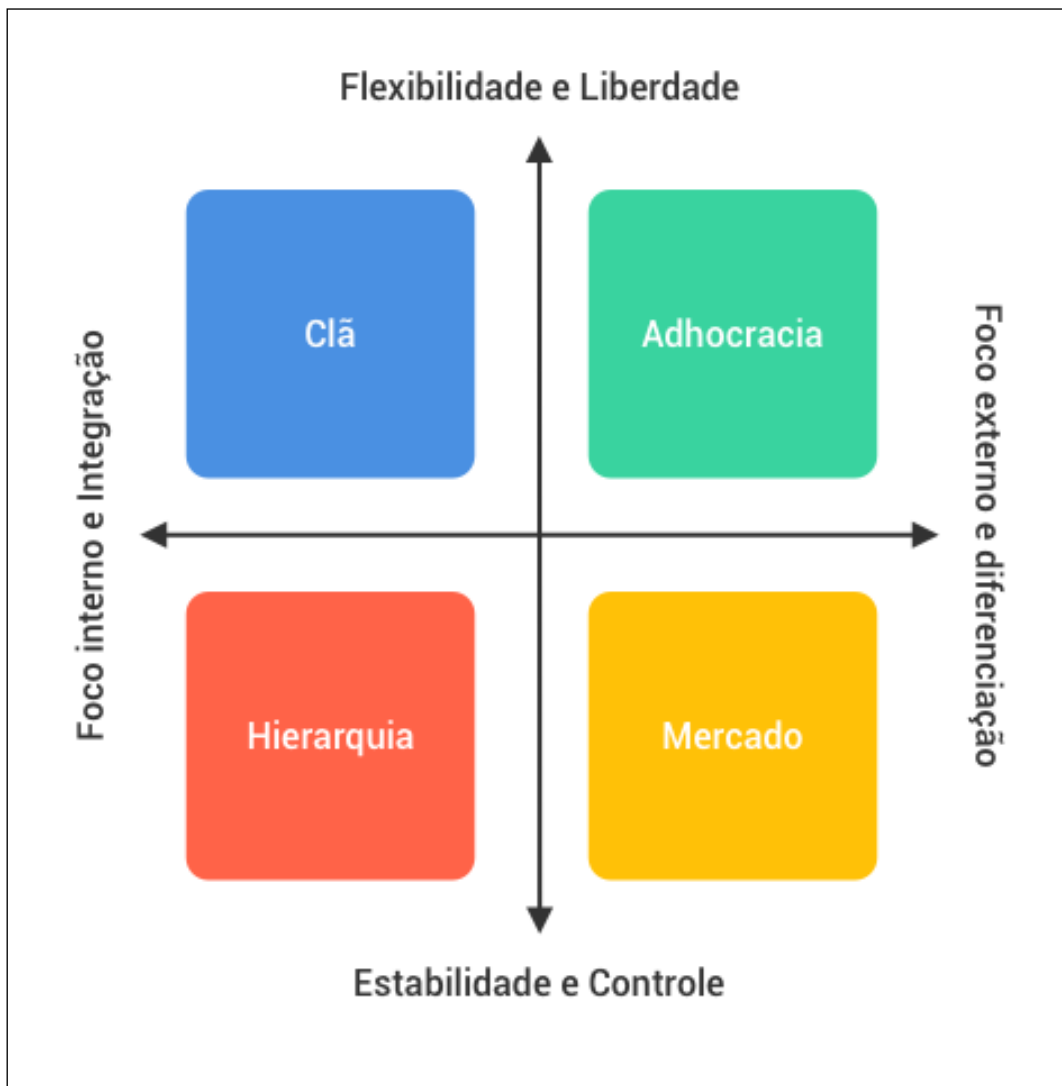
A cultura organizacional molda as percepções dos membros da organização sobre o ambiente externo, influenciando suas interpretações e respostas a eventos e situações e desempenha um papel importante na forma como a empresa se posiciona no mercado, transmitindo seus valores e imagem aos clientes, fornecedores e demais *stakeholders*.

2.2 Instrumento de avaliação da cultura organizacional

Os autores Kim S. Cameron, Robert E. Quinn desenvolveram o OCAI - Organizational Culture Assessment Instrument, ou em português, Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional, uma ferramenta capaz de identificar os tipos de Cultura, conceituando-as quatro tipos: Clã, Inovativa, Hierárquica e de Mercado. Existem quatro dimensões para a construção: O primeiro quadrante, formalização e controle, representa estabilidade, produção efetiva, regras e conservadorismo; o segundo, empreendedorismo, representa inovação, criatividade, crescimento, aquisição de recursos e desenvolvimento de apoio externo; o terceiro,

Adhocracia, representa uma identidade inovativa, onde há um trabalho com um alto grau de autonomia, iniciativa e riscos; e o quarto, clã, representa relacionamentos, estrutura e comunicação informal, senso de família, cooperação entre os membros, alto comprometimento, liderança personalizada, desenvolvimento de pessoas e encontro com pessoas (RUSSO, 2018).

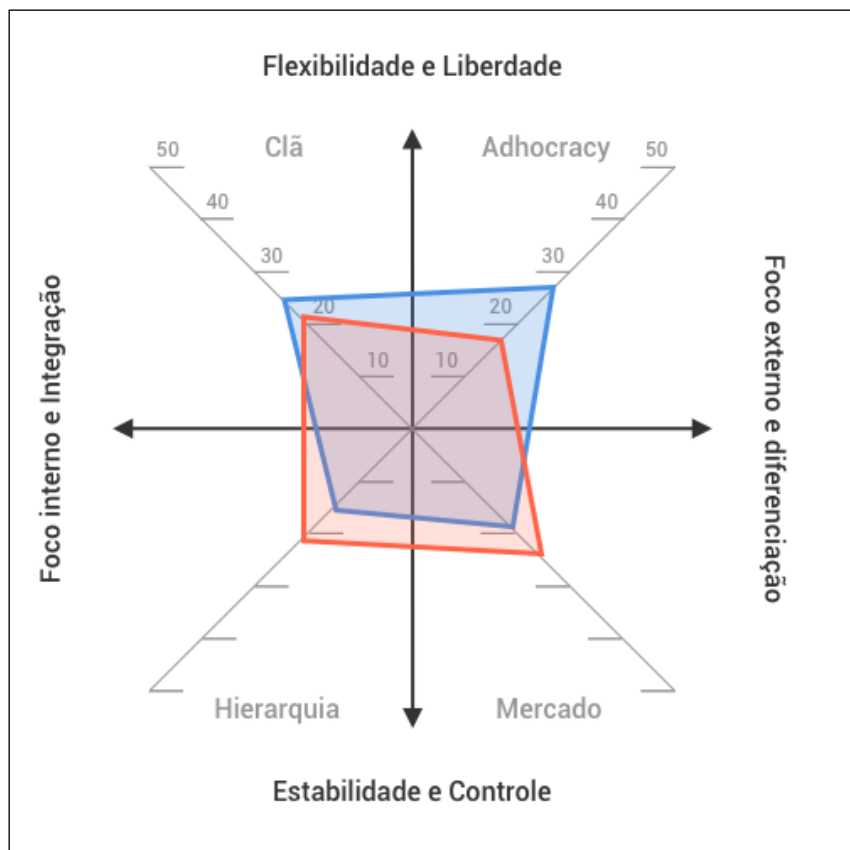
Figura 01: Os quatro tipos de cultura corporativa



Fonte: CARVALHO (2020).

Os quatro tipos de Cultura Organizacional são divididos em duas dimensões: interno-externo e estabilidade-flexibilidade. Divididos entre os quadrantes os tipos de cultura são caracterizados da seguinte forma: Clã, flexibilidade com foco interno; Adhocracia com flexibilidade e foco externo; Mercado com estabilidade e foco externo; e Hierarquia com estabilidade e foco interno.

Figura 02: Os dois eixos de avaliação



Fonte: CARVALHO (2020).

Com os quatro tipos de cultura identificados é possível obter informações sobre as crenças, valores e práticas que moldam o ambiente de trabalho e influenciam o comportamento dos funcionários, a partir de tais informações podem ser tomadas decisões mais fundamentadas e estratégicas. Além disso, o instrumento de identificação da cultura permite uma linguagem comum para discutir e compreender a cultura, o que permite que os membros da organização colaborem e se comuniquem de forma mais assertiva.

2.3 O exercício do *home office* e os aspectos legais

Em nosso país ainda não há uma lei específica para o Home Office, porém, em 2021, foi publicada a lei nº 14.151, que se trata sobre o afastamento das gestantes do ambiente de trabalho decorrente da pandemia da Covid-19.

Com o avanço da tecnologia e as necessidades das empresas, o Home Office começou a ser adquirido com forma de trabalho em várias empresas no Brasil, inclusive pelo Poder

Judiciário. Frente a isso se fez necessário uma legislação que abrangesse essa temática de forma mais específica. “Em 2012, o Tribunal Superior do Trabalho (TST) aprovou a Resolução Administrativa nº 1.499, regularizando em sua própria esfera o teletrabalho. Com isso, o TST definiu critérios e requisitos para a adoção dessa prestação de serviços. ” (CORDEIRO; FERREIRA, 2021, p. 89).

A Resolução n. 227/2016 do CNJ passou a disciplinar regras específicas para a prática do trabalho remoto que já ocorria no Poder Judiciário, definindo a conceituação de teletrabalho, os seus objetivos, as condições necessárias para realização dessa modalidade, do acompanhamento e da capacitação dos teletrabalhadores, bem como, estabelecendo deveres e vedando alguns servidores de aderirem a esse regime, entre outras disposições. (CORDEIRO; FERREIRA, 2021, p. 89).

Segundo Cordeiro e Ferreira (p. 90, 2021), “antes da Reforma Trabalhista, a única previsão relativa ao trabalho remoto era a redação contida no art. 6º da CLT, de forma bem generalizada”.

Este artigo da Consolidação das Leis do Trabalho foi adaptado à realidade decorrente da universalização da telemática pela Lei 12.551/2011, reconhecendo a existência da telessubordinação. Inclusive, através dele é que se conclui que para caracterizar o vínculo empregatício no teletrabalho também são indispensáveis os requisitos previstos no art. 3º do mesmo Diploma Legal. (BRASIL, 1943 apud CORDEIRO; FERREIRA, 2021, p. 91).

Há ainda a Lei nº 13.467/2017 incluiu na CLT os dispositivos regulamentadores da modalidade laboral. Nos termos do texto celetista “considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (CORDEIRO; FERREIRA, 2021, p. 91). Essa lei também pode ser aplicada ao Home Office, fazendo com que a empresa garanta ao colaborador condições adequadas para a realização de suas atividades em casa, além de realizar vistorias regulares ao ambiente de trabalho remoto do colaborador.

2.4 O comportamento do colaborador frente ao trabalho remoto

Em 2020, a SAP Consultoria em Recursos Humanos, em parceria com a SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades, realizou, com uma mostra de 554 empresas, uma pesquisa sobre a adoção do Home Office no Brasil, os resultados mostraram que que 52% das empresas adotam o Teletrabalho/Home Office somente em situações de

calamidade pública e/ou estado de emergência, 46% adotam de maneira estruturada e 2% não adotam, ou seja 98% do total fazem uso do ambiente remoto de trabalho.

A pesquisa mostrou ainda as porcentagens a respeito da comunicação: das empresas que adotaram o Home Office na ocasião da pandemia, 55% encontraram algum tipo de dificuldade em comunicar-se. Além desse ponto, foi observado também que a maior dificuldade de na implementação do Teletrabalho é a Experiência em fazer o Home Office.

Em consequência a esse processo de adaptação do colaborador, que aconteceu de forma mais explícita em 2020, a Cultura Organizacional fica em uma situação de instabilidade, não havendo como trabalha-la de forma eficiente e eficaz para a promoção dentro da empresa.

Para avaliar o comportamento é importante que haja uma comunicação clara entre gestor e colaborador. Essa comunicação segundo Nogueira, Patini (p. 1., 2012), é que “permite ao gestor avaliar o desempenho, dar feedbacks e até traçar estratégias para o desenvolvimento profissional, tanto de si mesmo, como dos trabalhadores que estão sob sua responsabilidade”.

Uma pesquisa realizada por Silva (2021, p. 92), mostra diferentes mudanças no comportamento de uma amostra de colaboradores que migraram para o ambiente remoto de trabalho. A pesquisa mostrou os seguintes pontos positivos e negativos no desses colaboradores em Home Office.

Quadro 02: Pontos positivos e negativos no comportamento do colaborador

PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
Menos faltas ao trabalho.	Dificuldade em manter-se motivados.
Melhor conciliação com a vida pessoal.	
Melhor gestão do tempo.	
Abertura para uma maior comunicação com o gestor e vice-versa.	Não tem sua parte não verbal bem analisada, fazendo com que muitas vezes não consigam se fazer entender.
Solidificação da confiança entre as partes	
Maior flexibilidade.	

Fonte: Adaptado de SILVA (2021).

Em relação a Cultura da empresa, outros efeitos negativos são apontados por NOHARA:

Possibilidade de perda de confidencialidade dos dados da empresa; pode haver perda de hierarquias na empresa; conflitos entre os teletrabalhadores e os presenciais; maior dificuldade no controle de evolução do trabalho; maior dificuldade em motivar os teletrabalhadores; maior dificuldade em absorver e se identificar com a cultura da empresa, dificuldade de assegurar a lealdade do teletrabalhador à empresa.” (NOHARA et al., 2010, p.5).

Toda mudança passa por um processo de adaptação por todas as partes envolvidas. Nessa adaptação há, conseqüentemente, as vantagens e desvantagens a serem enfrentadas. Na adoção do Home Office esses pontos são vivenciados tanto pela e empresa como pelo colaborador.

3 METODOLOGIA

A metodologia eleita neste trabalho tem o objetivo de analisar as Mudanças na Cultura, em uma empresa que faz uso do Home Office de forma integral e parcial. Trata-se de uma pesquisa do tipo Estudo de Caso que “descreve, explana ou investiga um fenômeno e fornece uma maior compreensão acerca de um caso em particular e permite conhecê-lo profundamente” (SILVA et al., 2022, p. 2).

O método de pesquisa representa um procedimento racional e ordenado, constituído por instrumentos básicos, que visa a alcançar os objetivos preestabelecidos em um planejamento da pesquisa. Dessa forma, a pesquisa terá uma abordagem quantitativa de natureza aplicada com o objetivo descritivo utilizando como procedimento a pesquisa bibliográfica e a de campo para a coleta dos dados.

A pesquisa quantitativa busca obter conclusões descritivas e causais, utilizando dados relevantes para tornar concretos os conceitos teóricos. Em outras palavras, procura-se aplicar métodos estatísticos para analisar e interpretar informações numéricas, a fim de compreender e explicar fenômenos de interesse. (BARBOSA, FILHO, NETO, 2023).

A pesquisa descritiva, por sua vez, tem como finalidade caracterizar uma determinada realidade a ser estudada. Dependendo da pergunta de pesquisa, é possível descrever características sociodemográficas, epidemiológicas, problemas, entre outros, bem como relações e variáveis entre eles. Cabe a este tipo de pesquisa responder questões como “O que?”, “Onde?” e “Quando?” (SAMPAIO, p. 26., 2022).

Já a pesquisa bibliográfica busca levantar informações já publicadas acerca do tema abordado, afim de trazer maior credibilidade ao que está sendo pesquisado, “é esse levantamento ou revisão de obras publicadas sobre a teoria que irá direcionar o trabalho científico” (ALVEZ, OLIVEIRA, SOUSA, 2021, p. 66).

O levantamento de dados foi realizado de acordo com o relato dos colaboradores e gestores mediante o andamento da pesquisa, que ocorreu dentro da empresa, com um número 22 de colaboradores que exercem diferentes funções dentro da organização.

A pesquisa foi realizada por meio dos instrumentos: Análise Documental, que se trata de “conteúdos já existentes, esteja o material para análise disponível em livros, artigos, fotos, documentos ou relatórios arquivados.” (MELLO, 2021, p. 1); e Questionários que é a aplicação de perguntas feitas aos entrevistados envolvendo a problemática da pesquisa.

Para melhor avaliar a Cultura Organizacional, o questionário aplicado tem como base o OCAI, é uma ferramenta de pesquisa amplamente utilizada para medir e avaliar a Cultura Organizacional de uma organização. Nele é identificado a Cultura atual e a Cultura desejada, mas para que se aplique ao contexto da pesquisa, o questionário foi adaptado para identificar a Cultura antes e depois do Home Office.

O OCAI foi desenvolvido por Cameron e Quinn na década de 1980 e é baseado em um modelo de Cultura Organizacional que identifica quatro tipos de cultura: Clã, Adhocracia, Hierarquia e Mercado. Cada tipo de cultura é caracterizado por valores, crenças e comportamentos únicos, que afetam a maneira como a empresa funciona e como seus funcionários interagem entre si.

O OCAI geralmente envolve um questionário que é preenchido pelos funcionários da empresa ou organização. As respostas são analisadas para identificar a cultura predominante na organização e ajudar os líderes a entender como a cultura afeta o desempenho da empresa. Com base nos resultados da pesquisa, os líderes podem tomar medidas para mudar ou fortalecer a cultura organizacional de sua empresa (NEPOMUCENO, 2022).

Foram nomeados esses instrumentos porque sua aplicação atende as necessidades da coleta de dados necessária para identificar a problemática do estudo. Os dados recolhidos serão analisados de forma a atender a metodologia qualitativa, descrevendo os pontos observados e identificando o novo perfil da Cultura Organizacional de uma empresa que trabalham em Home Office.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A amostra não probabilística que serviu como de objeto de pesquisa, trata-se um processo de centralização do crédito de uma empresa no ramo bancário localizada no Norte do país. Esse

processo de centralização veio para Palmas-TO em agosto de 2018 para atender a esteira de crédito do Estado Tocantins e Sudoeste do Pará e conta com uma estrutura de 40 funcionários. Em 2020, passou a atender o Sul do Pará em substituição ao Sudoeste em razão de logística, assim ficou responsável pelas contratações do Tocantins e Sul do Pará, atendendo total de 33 agências. Nesta estruturação da centralização o banco criou 04 centrais de crédito sendo localizadas no Tocantins, Pará, Rondônia, Mato Grosso, além de uma central de cadastro no ACRE.

É preferencialmente escolhido o perfil desta empresa, pois ela está no mercado a tempo suficiente para atender o período pré e pós pandêmico, sendo possível identificar a Cultura da empresa antes e depois do uso do Home Office, compreendendo, desta forma, o objetivo da pesquisa. O questionário OCAI, é respondido atribuindo pontos de 0 a 100 de forma que todas as 4 alternativas (A, B, C e D) somem 100 pontos. Diante disso as respostas sobre a Cultura antes e depois do Home Office, obtiveram os seguintes resultados.

Quadro 03: Resultado da pesquisa OCAI

GRUPAL	A	ANTES		A	DEPOIS	
		Total	Média		Total	Média
GRUPAL	A	2895	482,5	A	2860	476,6667
INOVATIVA	B	2215	369,1667	B	2550	425
RACIONAL	C	3955	659,1667	C	4425	737,5
HIERÁRQUICA	D	4135	689,1667	D	3365	560,8333
TOTAL		2200		TOTAL		2200

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quadro 04: Análise em porcentagem do resultado da pesquisa OCAI antes.

ANTES	
<p>A - GRUPAL (clã - apoio) Preocupação com as pessoas, trabalho em equipe, participação, consenso, sensibilidade com os clientes.</p> <p style="text-align: center;">21,93%</p>	<p>B - INOVATIVA (Adhocracia) Preocupação com novos serviços, trabalho com alto grau de autonomia, iniciativa e risco.</p> <p style="text-align: center;">16,78%</p>
<p>D - HIERÁQUICA (normas) Preocupação com o controle Trabalho formal, centrado em regras e normas.</p> <p style="text-align: center;">31,32%</p>	<p>C - RACIONAL (mercado - competição) Preocupação com a fatia de mercado Trabalho competitivo e orientado por objetivos.</p> <p style="text-align: center;">29,96%</p>

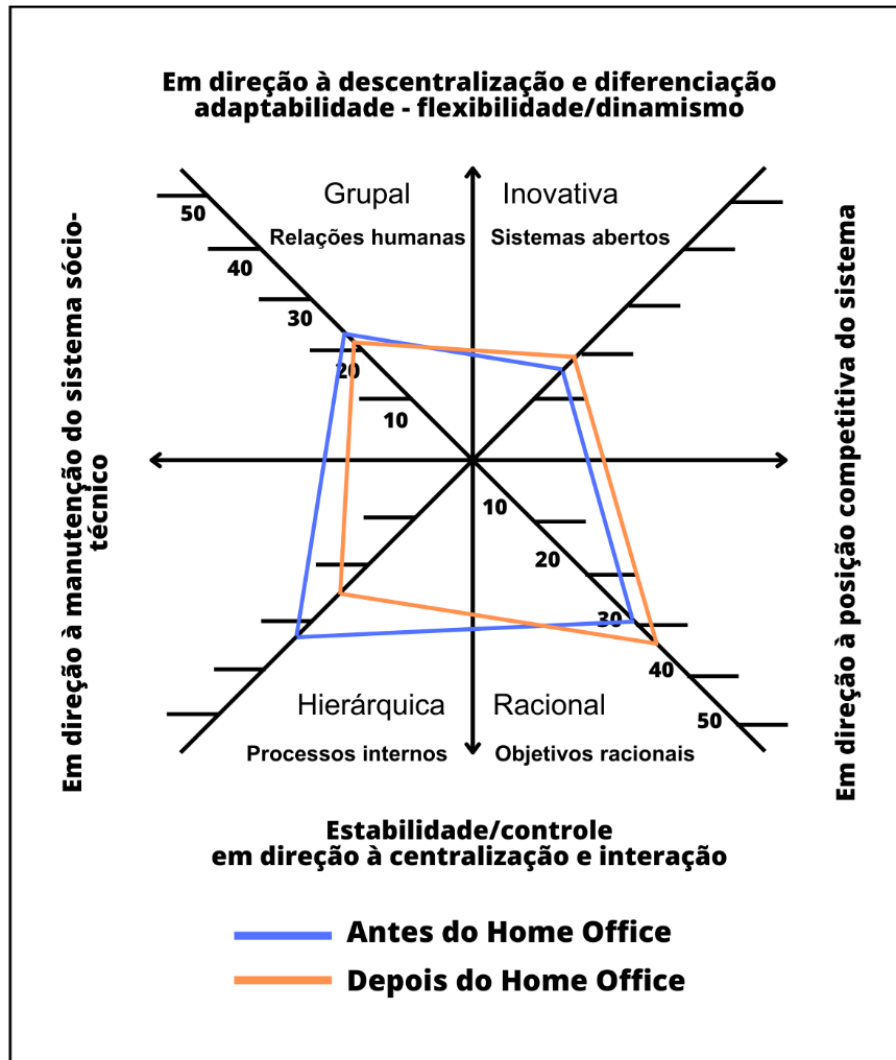
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quadro 05: Análise em porcentagem do resultado da pesquisa OCAI depois.

DEPOIS	
<p>A - GRUPAL (clã - apoio) Preocupação com as pessoas, trabalho em equipe, participação, consenso, sensibilidade com os clientes.</p> <p style="text-align: center;">21,66%</p>	<p>B - INOVATIVA (Adhocracia) Preocupação com novos serviços, trabalho com alto grau de autonomia, iniciativa e risco.</p> <p style="text-align: center;">19,31%</p>
<p>D - HIERÁQUICA (normas) Preocupação com o controle Trabalho formal, centrado em regras e normas.</p> <p style="text-align: center;">25,49%</p>	<p>C - RACIONAL (mercado - competição) Preocupação com a fatia de mercado Trabalho competitivo e orientado por objetivos.</p> <p style="text-align: center;">33,52%</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Figura 03: Eixo de avaliação da Tipologia Cultural



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A empresa possui características bem divididas em cada quadrante, porém algumas sutis mudanças são notadas. Antes, e com uma diferença de 1,36% da Racional, a empresa possuía, majoritariamente, um Cultura Hierárquica, que tem como característica principal as normas, preocupação com o controle, trabalho formal e concentração nas regras. Depois, com uma diferença de 8,03%, a Cultura Racional ultrapassou a Hierárquica, tornando-se uma Cultura, onde quem dita lei é o mercado e a competição, e se preocupa com a fatia mercado, trabalho competitivo e é orientado por objetivos.

O resultado da pesquisa se deve ao choque de realidade que a empresa passou com a mudança de ambiente. Levando em consideração que ela sempre adotou a modalidade de

trabalho presencial antes da pandemia, era mais fácil, automático ou até mesmo inconsciente realizar um controle do colaborador, desde a forma como se vestir e portar-se a com realizar suas atividades, delimitando tempo e resultados. Essa possível pressão do “estar sendo vigiado” contribuía para a Cultura de normas.

Com a pandemia, a organização se viu obrigada a flexibilizar essa vistoria rígida, o colaborador por sua vez teve a oportunidade de exercer suas funções com mais versatilidade, o contexto era outro e a instituição precisava se manter ativa, e foi forçada a atender as vontades do mercado que agora precisava de um atendimento online, havendo, assim, uma diminuição na porcentagem da Cultura Hierárquica e um aumento na Racional, com o foco direcionado posição competitiva do sistema e com objetivos racionais.

Observa-se também que a medida que a hierarquia diminui, a inovação aumenta, porque os colaboradores precisam agir com mais autonomia. O que já é previsto no conceito OCAI, segundo Carvalho (2020) “A natureza dos “valores concorrentes da estabilidade e flexibilidade impede que você faça as duas coisas ao mesmo tempo”. No caso da empresa estudada a Cultura de inovação teve um aumento de 2,53%, que é uma porcentagem significativa, considerando que estamos falando de um Banco Comercial onde o Governo Federal detém a maior parte das ações, e por isso tende a ser bem mais burocrático que um Banco Comercial privado.

Por isso a Cultura dominante não foi capaz de atingir a maior predominância na Adhocracia e o Clã, porque tais culturas são caracterizadas pela autonomia, iniciativa, participação, sensibilidade, e em uma empresa cujo cargo deriva de um concurso público, não há como, nessa sociedade atual, praticar tais características, uma vez que o cargo público exercido pelo cidadão tende a ser o mesmo desde a posse até a sua aposentadoria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso teve como objetivo analisar a Cultura de uma empresa no contexto pré e pós pandemia, considerando a Tipologia Cultural proposta por Cameron e Quinn (2006), identificável por meio do instrumento de pesquisa OCAI, para constatar se a adoção do Home Office influencia a mudança da Cultura Organizacional.

Considerando que muitas empresas durante a pandemia da Covid-19, adotaram o Home Office como principal modalidade de trabalho, houve, devido ao impacto da mudança de ambiente e processo, uma transformação da Cultura Organizacional, e sendo essa um diferencial

competitivo indispensável, se fez necessário analisá-la para entender se essa mudança foi favorável ou não para a organização e solucionar os possíveis problemas derivados dela.

Levando em consideração os fatos expostos, a implementação do Home Office, dentro do contexto da empresa pesquisada, com uma identidade burocrática, foi capaz de mudar a Cultura dentro organização, tornando-a mais flexível, competitiva, inovativa e autônoma com foco externo, assumindo um uma nova identidade que antes do trabalho remoto não fora vivenciada pela empresa.

REFERÊNCIAS

ALVES, Hilário Laís; Oliverira, G. S; Sousa, A.S. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. Cadernos da Fucamp, 2021.

BARBOSA, L.F.A; FILHO, A.M.A.P; NETO, J.M.W.G. O que nos dizem os dados?. 1. ed. São Paulo-SP: Editora Vozes, 2023.

BES, Pablo. Cultura Organizacional e educação. 1. ed. São Paulo-SP: Sagah Educação S.A, 2017; 15p.

BRILLO, João; BOOSTRA, Jaap. Liderança e Cultura Organizacional para Inovação. 1. ed. São Paulo-SP: Saraiva Educação, 2019; 41p.

CAMERON, Kim S; Quinn, Robert E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Culture Based on Competing Values Framework. 1. ed. Josey Bass, San Francisco, 2006.

CARVALHO, Henrique. Conheça os 4 tipos de cultura corporativa. Vida de Produto, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações. 4. ed. Rio de Janeiro-RJ: Atlas, 2021; 102 p.

CORDEIRO, Isabela Cristina; FERREIRA, Cléia Simone. Home office nos ditames da legislação brasileira. Interação Interdisciplinar, Brasil, v. 1, p. 89, jul./2021.

LTDA, S. C. E. R. H. Pesquisa Home Office 2020. SAP Consultoria, Cambuí – Campinas / SP, v. 1, n. 1, p. 1-55, dez./2020. NEPOMUCENO, Renata Santana; Trabalho remoto e desafios dos gestores. Revista Administração e Inovação, São Paulo-SP, v. 1, n. 1, p. 1, dez./2012.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. Análise da Cultura Organizacional por meio da percepção dos servidores do Campus de uma Universidade Federal pela aplicação do OCAI. Universidade Federal de Itajubá, Itabira-MG.

NOHARA, Jouliana Jordan; ACEVEDO, Cláudia Rita; RIBEIRO, Alice Flora; SILVA, Marcelo Silva. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *Revista Administração e Inovação*, São Paulo-SP, v. 1, p. 5, ago./2010.

MELLO, Lydio Machado Bandeira de. Quais são os instrumentos de coleta de dados de pesquisa. Universidade Federal de Minas Gerais. RUSSO, Giuseppe Maria. Diagnóstico da cultura organizacional: O impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações. 1. ed. Rio de Janeiro-RJ: Elsevier Editora Ltda, 2010. p. 132.

SAMPAIO, Taune Bazanella. Metodologia da pesquisa. Universidade Federal de Santa Maria, 2022. SCHEIN, Edgar H.. Uma nova concepção de cultura organizacional. 1. ed. [S.l.]: Sloan Management Review, 1984; 1p.

SCHEIN, E. H. S. P. Cultura Organizacional e Liderança. 5. ed. Rio de Janeiro-RJ: Atlas, 2022; 41 p.

SILVA, B. R. R. Implicações do trabalho remoto na função de RH: um estudo exploratório em empresas portuguesas. INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO, Portugal, v. 1, p. 92, jul./2021.

SILVA, Guilherme Alves da, et al. Estudo de caso intrínseco de um recém-nascido prematuro: procedimentos doloroso. *Revista Enfermagem Atual in Derme*, 2022.

VERNAGLA, Taís Verônica. Pesquisa Qualitativa. Universidade Federal do Rio de Janeiro – UNIRIO, Rio de Janeiro-RJ, v. 1, n. 1, p. 3, 2020.

ZAVAREZE, Taís Evangelho. Cultura organizacional: uma revisão de literatura. *Psicologia.pt*, Santa Catarina-PR, v. 1, n. 1, p. 4, ago./2008.