



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Como ocorreu o processo de adaptação da
empresa Priner Serviços Industriais ao
teletrabalho durante a pandemia da COVID-19 e
quais os aprendizados

Matheus Braytiny Goulart Cruz

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas,

Rio de Janeiro, junho de 2022.



Matheus Braytiny Goulart Cruz

Como ocorreu o processo de adaptação da empresa Priner Serviços Industriais ao teletrabalho durante a pandemia da COVID-19 e quais os aprendizados

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Edmundo Eutrópio

Agradecimentos

A minha família, pelo incrível apoio e por acreditarem na minha formação. Em especial a meus pais, por toda a estrutura física e emocional que sempre me proporcionaram e que foi essencial para a conclusão dessa formação.

Um agradecimento em especial ao meu orientador, Edmundo Eutrópio, que sempre acreditou no meu potencial e dedicou seu tempo para me orientar neste trabalho, pela paciência, atenção, por ser tão querido e principalmente por ser esse ser humano incrível.

Agradeço a todos os professores do curso que passaram pela minha vida acadêmica, cada um tem a sua importância. Lygia Magacho, muito obrigado pelo apoio e contribuição nas aulas de direito. Agradeço também à professora Glacir Zapata, que sempre me incentivou, aconselhou e que mesmo distante se fez presente neste estudo.

A minha namorada Tatiane, por ser o meu pilar neste período de faculdade, sempre me aconselhou e acreditou em mim nos momentos que eu mais precisei. Obrigado pelo apoio e contribuição durante toda minha jornada amor, você é mais que especial.

Um agradecimento em especial a minha madrinha, Danielle, com seus melhores conselhos e por todas as noites que orou por mim para que eu chegasse até esse momento.

Aos meus amigos, Carlos Victor, Mayara, Yuri, Felipe Fuly, Paulo Matheus, João Paulo, Daniel, Livia Guedes, Gustavo Balbi e Junior Melo, sem vocês nada disso seria possível. Agradeço por acreditarem principalmente quando nem eu mais acreditava. Agradeço também aos “filhos da puc”, que apesar do pouco tempo, são muito especiais.

Por fim, e não menos importante, o meu agradecimento a Deus, pela força e coragem quando eu mais precisei. Agradeço também a todos que, mesmo não estando citados aqui, tanto contribuíram para a conclusão desta etapa.

Resumo

O presente trabalho analisou a adaptação da Priner Serviços Industriais ao trabalho remoto e os aprendizados vivenciados durante esse período. Para isso, foi realizada uma pesquisa a respeito dos principais assuntos relacionados ao tema, dos mais diversos autores. O confronto com a teoria foi realizado através das percepções dos funcionários da empresa a respeito da implementação desse novo modelo de trabalho, coletadas através de entrevistas e analisadas de forma qualitativa. Como conclusão, foi possível perceber que o trabalho remoto foi benéfico para a empresa durante a pandemia, mesmo com as barreiras e limitações em sua aplicação.

Palavras-chave: Administração, mudança, adaptação, teletrabalho

Abstract

The present study analyze the adaptation of Priner Serviços Industriais to remote work and the lessons learned during this period. For this, a research was carried out on the main subjects related to the theme, from the most diverse authors. The confrontation with the theory was carried out through the perceptions of the company's employees regarding the implementation of this new work model, collected through interviews and analyzed in a qualitative way. In conclusion, it was possible to perceive that remote work was beneficial for the company during the pandemic, even with the barriers and limitations in its application.

Keywords: Administration, change, adaptation, telework

Sumário

1. O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	2
1.2. Objetivo do estudo	2
1.3. Objetivos intermediários do estudo	2
1.4. Delimitação e foco do estudo	3
1.5. Relevância do Estudo	3
2. Referencial teórico	13
2.1. Mudança organizacional	13
2.1.1. Tipos de mudanças	16
2.2. A importância da gestão de mudança	19
2.2.1. Cultura organizacional	22
2.2.2. Clima Organizacional	22
2.3. O conceito de trabalho e delimitações de fronteiras	24
2.4. Vantagens e desvantagens do teletrabalho	26
3. Metodologia	29
3.1. Tipo de pesquisa	30
3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados	30
3.3. Formas de tratamento dos dados coletados para o estudo	31
3.4. Limitações do método	32
4. Apresentação e análise dos resultados	33
4.1. Perfil dos entrevistados	33
4.2. Descrição dos resultados	34
4.3. A percepção dos entrevistados sobre as mudanças	34
4.4. A percepção dos gestores sobre essas mudanças	36
4.5. A percepção dos entrevistados	37
4.6. A percepção dos entrevistados se houve alguma resistência	38
4.7 A percepção dos entrevistados em relação aos sentimentos	40

5. Considerações finais	41
6. Referências Bibliográficas	44
Apêndice 1	47

Lista de quadros:

Quadro 1- Definições teóricas sobre mudança organizacional.

Quadro 2 - Tipos de Mudança Organizacional (LIMA; BRESSAN, 2003)

Quadro 3 - Níveis da cultura organizacional (SCHEIN, 1989)

Quadro 4 - Apresenta os sinais mais aparentes de um clima organizacional

Quadro 5 - Porcentagem dos brasileiros que possuem infraestrutura necessária para implementação do trabalho remoto

Quadro 6 - Perfil dos entrevistados

1. Introdução

1.1. Introdução ao tema e ao problema de estudo

O surto de pandemia causado pelo COVID-19 ou Coronavírus, em 2019, gerou impactos nas mais diversas áreas da sociedade. Em todo o planeta, organizações de diversos setores, governos e a própria sociedade civil se viram sob uma ameaça inesperada, que afetou as rotinas, modos de vida e atividades de toda a população.

Diante da insegurança e de tantas mudanças e desafios, as preocupações com a saúde e as iniciativas de preservação da vida certamente se tornaram centrais nesse contexto. Assim, fruto do acelerado progresso tecnológico dos últimos anos, face aos problemas causados pela pandemia.

Algumas organizações como a Priner Serviços, que será o foco de análise neste trabalho, optaram pela adoção do teletrabalho, para dar continuidade às atividades administrativas frente a este momento delicado frente a todas as demandas que surgiram.

A prática do trabalho também precisou evoluir para acompanhar as contínuas mudanças sociais na era digital, o surto causado pelo Coronavírus gerou mudanças no comportamento de consumo, nas estratégias organizacionais e também na forma como o trabalho é realizado.

Segundo Angonese (2020) “especificamente nas rotinas de trabalho, pequenas organizações e grandes corporações foram desafiadas a conduzir suas atividades e gerenciar seus funcionários “à distância”, com demandas de maior flexibilidade e novas técnicas no cotidiano de trabalho. (ANGONESE, 2020).

Tendo em vista tal contexto, a necessidade de as organizações se adaptarem às mudanças do contexto em que estão inseridas tem sido um tema bastante discutido por diversos gestores no cenário atual. De fato, essa adaptação impõe aos cargos de liderança a necessidade de

conhecimento e a busca pela compreensão dos aspectos que influenciam diretamente a organização, como o ambiente, as resistências existentes, os processos de comunicação e os fatores culturais inseridos nesse processo.

No entanto, ainda requer o desenvolvimento da capacidade de planejamento para enfrentar essas incertezas causadas por agentes externos. É indubitável que nesse contexto, o planejamento se torna uma ferramenta essencial para auxiliar e preparar as organizações nos cenários mais complexos.

É válido ressaltar que as organizações que não investem na avaliação do ambiente para promover a gestão da mudança podem cometer erros na execução dos processos, e que a maturidade organizacional é fator fundamental para o alcance das metas estabelecidas pelas organizações.

De fato, na tentativa de fazer frente às crescentes demandas do ambiente onde atuam, as empresas têm enfrentado constantemente processos de mudança organizacional, durante a pandemia muitas delas tiveram que se adaptar ao modelo remoto para dar continuidade ao seu trabalho.

Dessa forma, as mudanças que ocorrem externamente das organizações devem ser avaliadas minuciosamente pelas organizações, por ter efeitos que de certa forma impõem aos mais distintos profissionais uma urgente reorganização de suas rotinas de trabalho, exigindo, em muitos casos, novas habilidades e técnicas para exercer sua atividade laboral fora da empresa.

Entretanto, diante de tão pouco tempo, esses colaboradores viram suas casas serem transformadas repentinamente em seus ambientes de trabalho, dividindo o espaço com familiares, modificando seus hábitos laborais e sentindo a necessidade de uma boa comunicação e clareza para desempenhar suas funções remotamente.

É justamente diante desta conjuntura, a presente pesquisa teve como o objetivo responder a seguinte pergunta: como foi o processo de adaptação da empresa Priner Serviços Industriais ao teletrabalho durante a pandemia do COVID-19 e quais os aprendizados atrelados a esse cenário? Logo abaixo, daremos seguimento as demais questões

1.2. Objetivos do estudo

Identificar como foi o processo de adaptação da empresa Priner Serviços Industriais ao teletrabalho durante a pandemia do COVID-19 e os aprendizados atrelados a esse cenário.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

No intuito de alcançar seu objetivo final e apresentar uma resposta para a pergunta do estudo, o trabalho possuiu como objetivos intermediários:

- Levantar junto aos gestores e funcionários as ações tomadas pela empresa para se adaptar ao trabalho remoto.
- Avaliar os aprendizados durante esse processo de adaptação.

1.4. Delimitação do estudo

O presente estudo contemplou as variáveis macro ambientais que, no momento, mais afetaram o problema exposto, na sede da empresa Priner Serviços Industriais, que está localizada no Rio de Janeiro. na Avenida Geremário Dantas - 1400 - Pechincha - Rio de Janeiro no ano de 2022.

A empresa em destaque é especializada em acesso, pintura industrial, tratamento de superfície, isolamento térmico, habitáculo pressurizado e inspeção industrial. É válido destacar também, que a empresa foco deste estudo possui outras 3 filiais: São Paulo, Bahia e Macaé.

Entretanto, os setores que adotaram o trabalho remoto foram o financeiro, comercial e recursos humanos da sede no RJ, os demais setores continuaram no trabalho presencial, uma vez que as outras áreas

devido ao trabalho exercido não possibilitaram a implementação do trabalho remoto.

1.5. Relevância do estudo

No que tange à esfera do mercado, é primordial entender como a empresa adotou medidas e se readaptou a esse período de constantes incertezas baseadas na gestão da mudança. No que diz respeito a comunicação e as práticas das atividades, o presente trabalho pode servir também como base estratégica para as demais empresas a longo prazo

Já a respeito dos estudantes em formação, o tema é primordial para o desenvolvimento intelectual e profissional, e o assunto abordado está em pauta na maioria dos veículos de informação, como site, revista e redes sociais. Sendo assim, o tema em questão é relevante para que esses estudantes a longo prazo consigam entender como as empresas reagiram a essas incertezas causadas pela pandemia.

No âmbito acadêmico, a seguinte pesquisa é de extrema importância para entender e reforçar a importância dos conceitos de mudança organizacional nas faculdades e instituições de pesquisa, pois o tema em questão é uma prática capaz de auxiliar as organizações a obterem sucesso em seus processos em meio a cenários de incertezas.

Para as organizações e os gestores, o tema em foco contribui para o entendimento do ambiente organizacional que é fundamental para a tomada de decisões, nesse contexto, adotando técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente os fatores competitivos que afetam a performance da empresa como sociais, culturais, econômicas, políticas, tecnológicas, psicológicas.

2. Referencial Teórico

Este tópico objetiva esclarecer os pontos teóricos e conceituais que serviram como pilar para esse trabalho. Foi feita uma revisão com base nas teorias aplicadas na administração, permeando as questões relativas à mudança organizacional e à gestão da mudança, pautando discussões acerca do conceito de mudança e cultura organizacional, assim como, a apresentação do modelo de trabalho remoto que foi primordial para o processo de adaptação das organizações durante a pandemia.

2.1. Mudança organizacional

A mudança organizacional é um tema que vem sendo abordado pela literatura há algum tempo, no que se refere ao trabalho e a estrutura organizacional. De fato, a estrutura anteriormente rígida e hierarquizada precisou ser substituída pelo trabalho em conjunto e os processos administrativos ficaram ainda mais dependentes da tecnologia, que é um “divisor de águas” para compreender as mudanças que ocorrem no ambiente organizacional.

Entretanto, as transformações pelas quais as organizações vêm passando, exigem delas capacidade analítica se adaptar às novas estruturas, ou seja, é primordial que as empresas apliquem respostas mais rápidas e assertivas diante das mudanças do ambiente externo.

Dessa forma, é primordial explicitar a relevância do assunto para as organizações, sejam elas públicas ou privadas, permitindo um olhar intrínseco sobre os processos de mudanças. Atrelado a isso, atender às exigências do mercado, melhorar resultados e ganhar vantagem

competitiva são algumas das razões pelo qual uma empresa determina implementar uma mudança em sua estrutura.

Entretanto, para que essa implementação seja efetiva, é necessário traçar um plano de ação, principalmente quando se trata de alguns tipos de mudanças organizacionais, exigindo o empenho e esforços de toda a empresa, pois afeta, de formas variadas, cada colaborador durante o processo. É inevitável que os impactos decorrentes desse tipo de transformação podem ser muito positivos, mas por vezes tendem a gerar conflitos e instabilidade no ambiente de trabalho, algo que todo líder busca evitar.

É válido ressaltar também, que as definições sobre o tema englobam diferentes definições, na visão de diversos autores, pois retrata uma discussão emergente para o âmbito organizacional. Em um estudo sobre mudança organizacional, Lima e Bressan (2003) exploram algumas definições de pesquisadores que aqui se reproduzem no sentido de se explorar qual seja o entendimento sobre Mudança Organizacional:

Quadro 1- Definições teóricas sobre mudança organizacional.

<i>Definição Encontrada</i>	<i>Autor</i>
É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre pessoas e trabalho	Bruno-Faria (2000)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização	Wood Jr. (2000)
São atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais	Robbins (1999)
Respostas da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruências organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura)	Nadler, Shaw, Walton e cols (1995)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional	Porras e Robertson (1992)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico	Araújo (1982)

Fonte: Lima e Bressan (2003, p. 23).

Dessa forma, percebe-se, então, que mudança organizacional é a um só tempo tanto uma prática organizacional fundamentada em princípios estruturados em ciência e em tecnologia, e são essenciais para que as empresas atinjam objetivos previamente estabelecidos, como também a compreensão do ambiente e as variações sofridas durante os anos. Lima e Bressan (2003, p. 25) sugerem o seguinte conceito para mudança organizacional:

“...qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais - pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre organizações e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.”

Ademais, estamos inseridos em uma sociedade em constante transformação, ficar parado, hoje, significa estar atrás da concorrência, pois o ritmo da mudança acelera-se a cada dia que passa e torna-se cada vez mais presente nas organizações contemporâneas.

Entretanto, apesar da afirmativa do autor acima ser de um cenário passado, ela serve para retratar e entender os tempos atuais, em que as organizações devem estar ligadas às mudanças e de certa forma se adaptaram a elas.

Tendo em vista que a mudança não é nenhuma novidade, sempre existiu em toda a história da humanidade, ela acontece desde que o mundo existe, tem a mesma idade do próprio universo. No âmbito empresarial, a cada surgimento de uma nova variável, como a tecnologia, os produtos com ciclos de vida cada vez menores e o surgimento de novos mercados, alteram as formas das organizações se planejar estrategicamente para atender seu público de maneira mais eficiente e assertiva. (CHIAVENATO, 1996)

Diante deste cenário, é evidente que nenhuma empresa se encontra em situação estável atualmente. Por um lado, mesmo as organizações que possuem “estabilidade”, como as que ocupam uma fatia dominante do

mercado em sua área, devem mudar e, em alguns casos, essa mudança precisa ser radical.

Por outro lado, aderir estratégias de mudança que resultem em sucesso envolve o entendimento dos aspectos ambientais da organização e dos indivíduos que a compõem. Dessa forma, a percepção dessas mudanças é um grande passo rumo ao sucesso, pois serve como auxílio para implementação de ações mais efetivas diante dos desafios, aumentando ainda a eficácia organizacional e sua chance de sobrevivência.

2.1.1 Tipos de mudanças

As diferentes linhas adotadas na abordagem da mudança organizacional permeiam o entendimento da variedade de classificações do tema. Entretanto, apesar de alguns autores apontarem que a mudança não pode ser gerenciada, a grande parte dos artigos encontrados na literatura diz que é possível.

Nesse contexto, é válido ressaltar a importância de se identificar os diferentes tipos de mudança, e isso leva a crer que os agentes da mudança aumentam seu potencial de intervenção, agindo de acordo com a situação encontrada. (PINTO e LYRA, 2009)

Sob a mesma perspectiva, um processo de mudança organizacional inicia-se quando forças externas e internas exercem pressão sobre a alta administração de determinada empresa. Essas ações impulsionam a tomada de decisão das organizações, no intuito de compreender de forma mais assertiva os problemas internos, de modo a realizar um diagnóstico com mais clareza e eficiência.

Após a identificação de disfunções organizacionais, começa uma busca por novas ideias, por novas soluções, as quais são experimentadas, de forma a analisar os resultados dessas novas ações. É válido salientar que existem diversos tipos de mudança, mas no presente estudo serão analisados os seguintes tipos de acordo com a classificação de Lima e Bressan (2003):

[...] a incremental/contínua e a descontínua. A mudança incremental ou contínua ocorre dentro dos limites da organização sem representar uma ruptura dos padrões existentes. Já a mudança descontínua é caracterizada por romper padrões, desencadeando novas estruturas, estratégias, processos, pessoas e tecnologias. (LIMA; BRESSAN, 2003, p. 26)

O quadro 2, a seguir, apresenta uma síntese das mudanças incrementais/contínua e Radical/descontínua para salientar melhor a análise:

Quadro 2 - Tipos de Mudança Organizacional (LIMA; BRESSAN, 2003)

Incremental	<ul style="list-style-type: none"> - Progresso contínuo - Afeta Parte da Organização - Através de processos normais e gerências - Melhoria de Tecnologia - Melhoria de Produto
Descontínua	<ul style="list-style-type: none"> - Quebra de Paradigmas - Transformam toda organização - Criam nova estrutura e gerência - Descontinuidade Tecnológica - Novos produtos, novos mercados.

Fonte: Adaptado de (LIMA; BRESSAN, 2003)

Diante disso, os conceitos acima corroboram para a análise do processo de mudanças, quando afirmam que a mudança incremental “altera apenas alguns aspectos da organização, faz pequenos ajustes continuamente e ocorre em situações em que o ambiente é mais estável”.

As autoras ressaltam que a mudança descontínua não deve ser evidenciada como um conjunto de mudanças incrementais, que levam a uma grande mudança organizacional, pois ambas – mudança descontínua e incremental – são qualitativas e essencialmente diferentes. (LIMA; BRESSAN, 2003, p. 26).

Conclui-se que a mudança incremental em comparativo com a descontínua, é mais atrelada ao sucesso, pois reduz os erros à medida que incrementos pequenos estão atrelados a riscos menores. Os autores acima

citados afirmam que em períodos convergentes (de mudanças incrementais) as estruturas e sistemas organizacionais tornam-se tão interligados que permitem apenas mudanças compatíveis.

Sendo assim, os funcionários, com o passar do tempo, desenvolvem hábitos que se transformam em comportamentos padronizados, pelo fato da mudança ser compreendida como uma oportunidade de realinhamento e adequação ao surgimento de novos cenários.

Dessa forma, é imprescindível destacar que a mudança organizacional é um assunto em destaque para diversos setores empresariais, para que as metas e a resolução dos diversos processos estejam alinhadas aos diferentes tipos de cenários.

Entretanto, diversas teorias que abordam o respectivo tema, estão atrelados ao sucesso almejado pelas organizações, mas também sobre o esforço e a necessidade de vencer os supostos desafios e resistências dos colaboradores. Nesse sentido, é importante ressaltar também, a necessidade de dedicação e atenção às pessoas, pois são partes fundamentais para que essa engrenagem funcione corretamente

2.2. A importância da gestão de mudança

De acordo com Kotter (2005) tão importante quanto ver a necessidade da mudança é buscá-la, e implementá-la de maneira eficiente. Relatos demonstram que as organizações que falham ao implementar suas mudanças, falham porque não possuem um método de gestão de mudança ou por não se adequarem a um processo de transformação.

Sendo assim, mesmo com os métodos de gestão adotados pelas organizações, o que se percebe é que elas tendem a pular alguma etapa desse método, o que acaba gerando resultados negativos durante o processo que está ocorrendo.

Em meio às mudanças de mercado, que estão cada vez mais velozes e dinâmicas, a falta de preparo se torna um problema real para os negócios. Os avanços tecnológicos são fatores cruciais para o entendimento do tema em questão. Por meio desses avanços, é possível

compreender a mudança de hábito dos consumidores e das novas ferramentas de gestão que potencializam os esforços dentro das empresas.

Entretanto, conseguir lidar com essas oscilações não se trata de uma questão de vaidade ou adaptabilidade, é um recurso essencial para a sobrevivência de muitas empresas, independente do setor de atuação. De fato, é essencial ter um planejamento e entender a importância de uma gestão de qualidade, que conduza as organizações em uma vertente de sucesso alinhadas com as transformações que acontecerão durante o processo.

Por outro lado, embora a mudança faça parte da vida das organizações, a gestão dos processos de mudanças, não aparece está próxima de ser considerada parte da gestão empresarial. Por isso, a ausência de uma gestão efetiva por parte das organizações é uma lacuna grave presente no contexto atual, e esse fator a longo prazo pode ocasionar perigos para o futuro das organizações.

Tendo em vista, que para que uma empresa seja bem sucedida diante de todos os desafios que ocorrem ao longo do tempo, é preciso que ela se adapte às novas exigências dos clientes e do mercado. Sendo assim, para que uma organização se mantenha sempre competitiva frente à concorrência, os gestores e administradores devem estar atentos às alterações externas e internas, bem como o modo que elas influenciam o negócio, sempre de acordo com as necessidades dos seus clientes, para aplicar a melhor tomada de decisão possível.

2.2.1. Cultura organizacional

Analisando o contexto social que se vive, fica evidente que o conceito cultural é constituído por significados, aprendizados acumulados, crenças e valores compartilhados por determinados grupos, construídos e reconstruídos a partir das interações sociais e experiências ao longo dos anos.

A cultura Organizacional é o conjunto de princípios, crenças e hábitos que são estabelecidos através de valores éticos e morais, normas,

políticas internas e externas, sistemas, que são partilhados por todos os membros da organização. Segundo a definição de Freitas (1991):

Um modelo de pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (SCHEIN 1989, apud FREITAS, 1991, p.74 e 75)

A partir desta constatação, a cultura organizacional modifica-se com o tempo, já que também sofre influência do ambiente externo e de mudanças na sociedade. Dessa forma, é primordial que a cultura seja bem definida e alinhada com os pressupostos básicos da administração, levando em consideração os valores éticos do seu corpo estrutural para então estabelecer as diretrizes corretas que a organização deva seguir.

Entretanto, esse conceito social composto por diversas definições é compreendido para alguns autores como uma comunidade, pois faz uso do meio em que vive para suprir suas necessidades, já para outros, é a adaptação da comunidade ao meio em que vivem, para assim sobreviver.

Dessa forma, a concepção da cultura organizacional possui várias vertentes, onde se acreditava que as determinações culturais já se encontravam prescritas no inconsciente dos indivíduos, sendo que a interação com o ambiente, tanto interno quanto externo, ocasionava combinações de diferentes “traços” originando assim símbolos que representavam uma cultura e a partir desta cultura se chegaria a uma “comunidade humana”. Motta e Caldas (1997, p. 16)

É válido salientar também que a cultura organizacional é compreendida como um fenômeno não visível, comparado à personalidade de um indivíduo onde é possível visualizar o comportamento, mas não os motivos que levam a tal comportamento ou expressão.

Dessa forma, nota-se que os impactos visíveis no caso do comportamento organizacional são guiados a partir da cultura organizacional, normas aceitas e compartilhadas pelo grupo, pode ser

considerada como universal na medida em que influencia todos os aspectos da organização (SCHEIN, 2009)

De acordo com Schein (1989) o conceito cultural está atrelado a um modelo dinâmico que é aprendido, transmitido e mudado. Segundo ele, a cultura organizacional é fragmentada em três níveis, pelos quais a cultura de uma organização pode ser apreendida: pressupostos básicos, valores e ideologia e artefatos visíveis.

Entre os pressupostos básicos, encontra-se a orientação relativa ao tempo e ao seu uso, a relação do homem com a natureza, os conceitos de espaço e o relacionamento dos homens entre si. Entre os valores e a ideologia, destacam-se os ideais e as normas de comportamento e; entre os artefatos visíveis ressaltam-se a linguagem, a tecnologia e a organização social.

Para explicar de forma mais sintetizada os três níveis, o quadro abaixo contempla uma breve definição sobre os pressupostos informados:

Quadro 3 Níveis da cultura organizacional (SCHEIN, 1989)

Níveis da Cultura organizacional	Definições
Produtos visíveis	Refere-se ao ambiente construído dentro da organização, layout, comportamentos que os colaboradores podem visualizar.
Valores e Ideologia	São pressupostos extremamente difíceis de serem observados, mas de acordo com o autor, eles evidenciam o que os colaboradores reportam ser a razão do seu comportamento, o que de fato na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações desse contexto.

Pressupostos básicos	normalmente são inconscientes, mas determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem
-----------------------------	---

Fonte: Adaptada de (SCHEIN, 1989)

Diante do presente contexto, a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribui à importância dos valores e crenças em sua formação, mas também introduzem o elemento ambiente de negócio nesse processo.

Sendo assim, pode-se afirmar que o ambiente de negócios é a maior influência individual na formação de uma cultura corporativa. Entretanto, a força da cultura organizacional está ligada a simetria em que os valores são compartilhados dentro da organização, quando esses valores estiverem alinhados com os membros, mais forte e influente será a cultura.

Sob a mesma perspectiva, a questão da união desses colaboradores nas causas empresariais é de fato muito importante, pois as dificuldades serão transformadas em oportunidades, utilizando em conjunto as estratégias e soluções mais eficientes diante dos desafios.

Conclui-se que a cultura organizacional pode ser entendida como um mecanismo de coordenação informal, que possui um grande impacto sobre os custos de transação internos e externos à empresa. Portanto, percebe-se que cada organização tem suas particularidades no contexto cultural, isto é, suas diretrizes bem estabelecidas para conduzir o comportamento de seus indivíduos e atividades.

Dessa forma, fica claro que a cultura organizacional entre outros aspectos serve para diferenciar uma organização de outra, isto porque cada organização possui seus hábitos, crenças e necessidades, buscando estabelecer de igual forma suas regras comportamentais.

2.2.2. Clima Organizacional

O clima organizacional, segundo Lacombe (2011) reflete as percepções das pessoas referente a qualidade do ambiente, recebendo influência expressiva da cultura empresarial. Entretanto, a cultura também diz muito a respeito da percepção, pois essa análise positiva ou negativa da empresa, aumenta as expectativas das pessoas que integram o quadro das organizações.

Ou seja, se os indivíduos percebem que a empresa positivamente, a tendência do clima dessa empresa será agradável, em contrapartida, se elas percebem negativamente, o clima tende a ser desagradável. Dessa maneira, a partir do entendimento do clima as organizações podem desenvolver ações mais assertivas nos momentos de dificuldade e incertezas, analisando sempre os fatores que mais afetam o ambiente organizacional.

É válido destacar que a remuneração, reconhecimento, benefícios, aprendizado, plano de carreira, estabilidade e segurança são alguns pontos importantes que todas organizações comprometidas com a qualidade devem se atentar, pois estão simultaneamente ligadas ao monitoramento e a administração do clima organizacional.

Corroborando com os autores supracitados, Chiavenato (2004), diz que o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização descrita.

Está relacionado ao ambiente humano, dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho, sendo constituído pela qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes de uma empresa e que influencia o seu comportamento.

Já Bispo (2006) descreve o clima como mais ou menos favorável, desfavorável e favorável. Dessa forma, salientando a análise sobre os tipos de clima organizacional, o quadro abaixo contempla a relação entre os tipos de climas (níveis) e suas caracterizações.

Quadro 4 - apresenta os sinais mais aparentes de um clima organizacional

Clima organizacional		
Desfavorável	Mais ou menos	Favorável
➤ frustração	➤ indiferença	➤ satisfação
➤ desmotivação	➤ apatia	➤ motivação
➤ falta de integração empresa/funcionário	➤ baixa integração empresa/funcionários	➤ alta integração empresa/funcionários
➤ falta de credibilidade mutua empresa/funcionário	➤ baixa credibilidade mutua empresa/funcionário	➤ alta credibilidade mutua empresa/funcionário
➤ falta de retenção de talentos	➤ baixa retenção de talentos	➤ alta retenção de talentos
➤ improdutividade	➤ baixa produtividade	➤ alta produtividade
➤ pouca adaptação as mudanças	➤ média adaptação as mudanças	➤ maior adaptação as mudanças
➤ alta rotatividade	➤ média rotatividade	➤ baixa rotatividade
➤ alta abstenção	➤ média abstenção	➤ baixa abstenção
➤ pouca dedicação	➤ média dedicação	➤ alta dedicação
➤ baixo comprimento com a qualidade	➤ médio comprimento com a qualidade	➤ alto comprimento com a qualidade
➤ cliente insatisfeito	➤ clientes indiferentes	➤ clientes satisfeitos
➤ Pouco aproveitamento nos treinamentos	➤ médio aproveitamento nos treinamentos	➤ maior aproveitamento nos treinamentos
➤ falta de e envolvimento com os negócios	➤ baixo envolvimento com os negócios	➤ alto envolvimento com os negócios
➤ crescimentos das doença psicossomáticos	➤ algumas doenças psicossomático	➤ raras doenças psicossomático
➤ Insucesso nos negócios	➤ estagnação nos negócios	➤ sucesso nos negócios

Fonte: Bispo (2006 p. 259)

Diante desse cenário, percebe-se que quando uma empresa tem um clima desfavorável, ela apresenta uma alta rotatividade de pessoas, baixo desempenho e comprometimento dos funcionários e desmotivação, sendo considerado um ambiente desagradável de se trabalhar.

Entretanto, quando uma organização que tem um clima favorável, ela se torna um lugar que abriga bons valores, pessoas envolvidas com o trabalho e dedicação para realizar as tarefas, ou seja, um ambiente de trabalho aliciente. De fato, quando esses fatores estão alinhados de forma positiva a motivação dos colaboradores é notória, e isso reflete em bons resultados e conseqüentemente em metas atingidas.

A análise do clima é altamente recomendada no cenário atual, e bastante praticada em várias empresas nos mais variados setores, pelo fato de que uma equipe descontente produz menos, provoca aumento no turnover e ainda demanda a busca de novos profissionais gerando gastos para empresa com treinamentos. Ou seja, não atentar para a atmosfera psicológica do ambiente de trabalho e seu conseqüente efeito nos colaboradores é uma das receitas mais certas para o prejuízo nas organizações.

Sob o mesmo ponto de vista, o setor de Recursos Humanos é responsável por gerenciar o indicador de clima nas organizações, mas

todos os gestores, facilitadores e líderes devem analisar os anseios de seus colaboradores para que se possa trabalhar em um ambiente favorável.

Em consonância, quando as empresas conseguem mapear esse clima organizacional, ela possui grandes chances de transformar um ambiente de desconfiança, desconforto e falta de motivação em um lugar que ofereça segurança para seus colaboradores em todos os aspectos, desde o âmbito físico ao psicológico.

Sendo assim, o clima é primordial para o sucesso do negócio, pois ele é um forte indicador da qualidade de vida dos profissionais, quando a equipe está alinhada e satisfeita, há mais produtividade e um melhor relacionamento dentro do ambiente organizacional.

Isso corrobora diretamente na eficácia das operações e na melhoria dos processos, gerando resultados mais favoráveis e colaboradores com mais disposição para aplicar o trabalho em seus setores.

2.3.O conceito de teletrabalho e delimitações de fronteiras

Para um melhor entendimento do contexto das novas relações de trabalho mediadas pela tecnologia, é necessário aprofundar a discussão sobre os benefícios ou dificuldades que podem acarretar na vida dos indivíduos, que migram para esta nova modalidade de trabalho.

É válido ressaltar que o trabalho remoto ganhou muita força durante o período pandêmico, o mundo foi posto parcialmente em quarentena e esse formato de trabalho se tornou uma das melhores saídas tanto para a questão econômica quanto para a saúde. Posteriormente, muitas empresas e profissionais precisaram mudar suas rotinas e estilo de vida, para se adequar nessa nova realidade.

De acordo com a SOBRATT -Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Tele atividades (2019) é válido ressaltar que o teletrabalho pode ser compreendido como uma espécie do gênero trabalho à distância, no qual a prestação de serviços pelo empregado se dá preponderantemente fora da sede da empresa, por meio da utilização de computadores e outros meios eletrônicos de comunicação.

Eventualmente, é preciso salientar que o trabalho não é um local para onde as pessoas vão, mas sim algo que as pessoas exercem. Esta afirmação corrobora para explicitar o conceito de teletrabalho que seria, um trabalho de caráter flexível, onde o profissional desempenhe suas funções trabalhistas compartilhando da infraestrutura de seu ambiente doméstico.

No entanto, essa nova maneira de gestão por vezes disponibilizada pelas corporações, exige do colaborador distintas responsabilidades como gestão de tempo, meios de comunicação e disciplina. Diante desse contexto, é notório destacar o crescente desenvolvimento do mercado de trabalho no período pandêmico, as organizações buscaram estabelecer metas cada vez maiores para atingir seu nicho de mercado.

no entanto, para conduzir tal desempenho, aflorou ainda mais a busca por profissionais que estejam atentos às mudanças do mercado. Dessa forma, indivíduos que possuíam esse perfil acabaram sobressaindo frente aos demais profissionais.

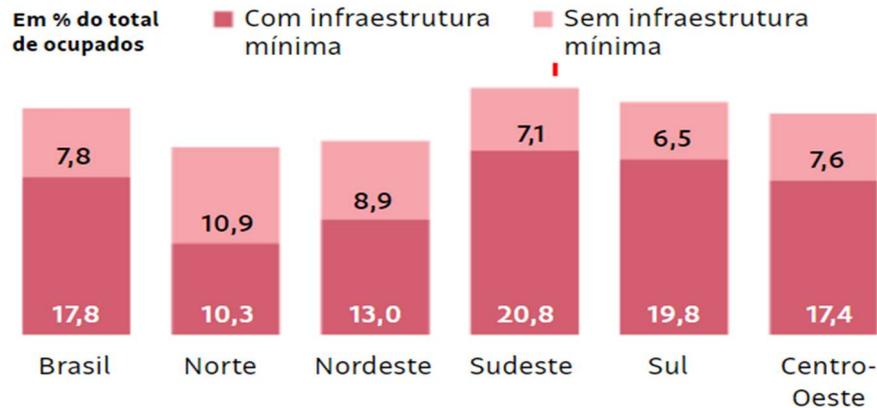
Em contrapartida, é válido salientar que o trabalho remoto tem suas limitações e barreiras para sua implementação, que nem todas as empresas ou todos os profissionais podem atualmente optar por ele, por questões como a falta de tecnologia, internet e qualidade de iluminação em algumas localidades, ou seja, a delimitação dessas fronteiras torna inviável a aplicação desse modelo de trabalho.

Para explicitar melhor essa análise, de acordo com a revista Folha, no ano de 2019 foi realizada uma pesquisa analisando os estados do Brasil que possuem infraestrutura necessária para aplicar o trabalho remoto.

Quadro 5 - porcentagem dos brasileiros que possuem infraestrutura necessária para implementação do trabalho

Sete milhões de brasileiros têm ocupação compatível com trabalho remoto, mas não contam com infraestrutura para realizá-lo*

Fatia de ocupados cujos cargos podem ser realizados a distância



Fonte: (Folha Uol, 2019)

Conclui-se que as organizações contemporâneas almejam a qualidade dos serviços e produtos para se manterem firmes frente a competição do mercado, assegurando a força do capital humano como seu diferencial.

Entretanto, muitos colaboradores não possuem a infraestrutura necessária para realizar as demandas exigidas pelas empresas. Durante a pandemia, e evidentemente o isolamento social, muitas organizações dependiam dessas questões relacionadas à infraestrutura, para que seus funcionários realizassem o trabalho nas condições ideais. Sendo assim, a introdução do teletrabalho na prática laborativa da empresa, requer planejamento, assim como análise das atividades propostas à prática desta modalidade, de modo a proceder os objetivos organizacionais anteriormente citados.

2.4. Vantagens e desvantagens do Teletrabalho

As organizações se encontram em uma nova era caracterizada por rápidas e constantes mudanças. De fato, o ritmo desenfreado em que as mudanças nos ambientes interno e externo ocorrem acabam impulsionando as empresas e trabalhadores a assumirem a mudança como parte inerente e integral de suas vidas.

Em vista disso, para compreender essa volatilidade e os novos desafios que este dinamismo impõe, cada vez mais, novos métodos de trabalho e novas formas de estrutura organizacional que visam a sobrevivência frente à crescente competição e internacionalização da economia sobrevivem sobre a sociedade.

Para salientar essa análise, com a crise causada pela Covid-19, muitas organizações tiveram que pensar “fora da caixa” para realizar suas atividades e cumprir com os compromissos. Atrelado a isso, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação abriu caminho para novas possibilidades de modelos estruturais para as empresas explorarem. Neste contexto, o teletrabalho surge como uma alternativa viável para lidar com esses percalços e incertezas.

Sob o mesmo ponto de vista, as abordagens do teletrabalho estão direcionadas para a visão de uma estratégia de negócios, bem como, benefício de ser integrado de forma flexível e dinâmica nas organizações. Sendo assim, essa forma de trabalho tem como pressupostos norteadores as estratégias para a redução de custos, competitividade organizacional no mundo globalizado e ferramentas adequadas para gestão dos colaboradores.

Entretanto, a implementação dessas práticas de trabalho possui vertentes vantajosas e antagônicas sob a ótica organizacional. De acordo com Rodrigues (2011, p.71) é válido ressaltar que os efeitos do teletrabalho nas empresas e na sociedade em geral são grandes, tais efeitos trazem como consequências algumas vantagens e desvantagens para o trabalhador, para a empresa e para a sociedade.

No entanto, esses efeitos podem ser considerados como potenciais em algumas situações, pois a existência das mesmas depende das condições oferecidas pela empresa para que o trabalhador desenvolva o seu trabalho.

Sob a mesma perspectiva, como qualquer modalidade de trabalho, o teletrabalho possui suas peculiaridades, e a questão adaptativa é um grande desafio tanto para o trabalhador, para a empresa e para a sociedade. Todavia, esses aspectos são primordiais para potencializar a análise do contexto que envolve o trabalho remoto, pois a sua existência depende das reais condições oferecidas pela empresa e pela sociedade.

Quadro 6 - paralelo entre as questões do teletrabalho explicitadas na análise acima.

Vantagens	<ul style="list-style-type: none">- Melhor qualidade de vida;- Melhoria produtividade;- Menor absenteísmo- Redução de custo empregado- Flexibilidade de horários;- Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho;- Poder ficar próximo à família- Redução no tempo de deslocamento
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none">- Conflito trabalho e vida familiar;- Baixo desenvolvimento e motivação;- Falta treinamento específico;- Isolamento social; Tecnologia falha,- Mais trabalho- Conflito trabalho e vida familiar;- Dificuldade desenvolvimento;- Falta supervisão; Isolamento social;- Montar estrutura em casa

Fonte: Adaptada de Rodrigues (2011)

Diante deste cenário, fica claro que o teletrabalho apresenta vários benefícios se comparado ao trabalho convencional desenvolvido dentro da estrutura física das organizações. Entretanto, é válido destacar que essa modalidade de trabalho exige um maior grau de autonomia do

trabalhador e nem todos os trabalhadores enquadram-se nessa modalidade de trabalho.

Dentre os principais benefícios listados acima, pode-se destacar a diminuição do tempo em deslocamento, visto que o funcionário não precisará se deslocar para um local de trabalho, um maior convívio com sua família, sendo que esse indivíduo permanece em sua própria residência desenvolvendo suas atividades profissionais, diminuição de custos com transporte e deslocamento, além das refeições.

Por outro lado, é válido ressaltar também que o teletrabalho possui seus pontos negativos em relação ao seu modo de execução, como isolamento, marginalização do contexto e da dinâmica da empresa, o problema da reestruturação dos espaços dentro de casa, dos hábitos pessoais e das relações familiares.

Por analogia, a questão que envolve as desvantagens desse modelo pode significar diminuição do tempo livre, isolamento social, redução da distinção vida profissional/vida particular, menor ajuda na execução do trabalho, e menores possibilidades de ascensão na carreira profissional e o aumento de horas trabalhadas.

Sendo assim, a análise acima é imprescindível para compreender os pressupostos que norteiam a implementação desse modelo de trabalho no contexto organizacional.

3. Metodologia

Este capítulo tem como objetivo descrever os métodos e

técnicas adotados na pesquisa realizada, bem como as características da população, os critérios para definição da amostra e o processo de coleta e análise dos dados utilizados.

3.1. Tipo de Pesquisa

O presente estudo segue a taxonomia de Vergara (2005) cuja classificação é feita quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, se trata de uma pesquisa descritiva, pois descreve algo que já aconteceu. Quanto aos meios, se trata de uma pesquisa bibliográfica, documental e um levantamento de campo dentro de uma abordagem qualitativa.

De acordo com Gil (2008) a pesquisa descritiva tem o objetivo de analisar e coletar dados sobre um ponto de vista e ações de um determinado grupo, em um determinado tempo, podendo ser selecionado através de dados demográficos (idade, gênero, escolaridade), geográfico ou devido a uma coleção de determinados fatores variáveis.

3.2. Procedimentos e Instrumentos de coleta de dados

Na respectiva pesquisa de campo, foram utilizadas entrevistas de forma a coletar informações dos entrevistados a respeito do tema estudado, permitindo que concepções e novos questionamentos importantes surgissem no decorrer da abordagem.

Sob o mesmo ponto de vista, as entrevistas tiveram como base um roteiro semiestruturado (anexo 1), abarcando os principais conceitos a serem abordados, sendo capaz de ser acrescentada mais alguma questão de acordo com o discurso e a interação dos entrevistados durante a coleta de dados.

Em vista disso, devido a impossibilidade de encontro pessoal, por conta da atual pandemia do COVID-19, todas as entrevistas foram realizadas através de videochamadas pelo Google Meet e posteriormente transcritas para serem utilizadas na presente pesquisa.

Foi solicitada autorização aos entrevistados para gravar as entrevistas. Ficou claro para todos, ainda, que seus nomes não seriam publicados assim como o local em que trabalhavam.

Inclusive, foram entrevistados por facilidade de acesso 7 profissionais que possuem idade entre 25 e 49 anos, 2 gestores, 1 da área fiscal e 1 da área financeira e 5 analistas, 3 da área fiscal e 2 da área financeira, de forma a obter pluralidade nos padrões de resposta de cada perfil, atingindo uma melhor utilização das respostas na análise.

Além disso, os critérios de escolha dos entrevistados foram ter vivenciado o período de adaptação da empresa durante a pandemia, e os desafios para realização e adaptação do trabalho remoto nos respectivos setores.

As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados e nas respectivas residências, onde só estavam presentes o entrevistado e o entrevistador (autor deste estudo). Cada entrevista durou em média 25 minutos.

Atrelados a isso, para realizar a coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, com 13 perguntas abertas, que permitiam aos entrevistados respondê-las com o maior dinamismo, com base nas vivências obtidas no período de adaptação às mudanças na Priner Serviços Industriais.

Ademais, esses entrevistados foram selecionados a partir de uma rede de relacionamentos do entrevistador que vivenciou esse processo adaptativo, e isso foi primordial para averiguar as opiniões desses funcionários a respeito do tema em questão.

3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Por se tratar de uma análise qualitativa onde a principal captação de dados foi a partir de relatos dos entrevistados, fomentou-se uma análise das entrevistas tomando como base as narrativas dos entrevistados, com o intuito de buscar diferentes pontos de vista acerca do tema.

Sob o mesmo ponto de vista, conforme Matias-Pereira (2012, p. 90) é importante salientar que a definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a -ser investigado.

De fato, a coleta de dados é primordial, a partir da pesquisa que é possível verificar a interação, a troca de ideias, onde várias realidades e percepções podem ser exploradas e desenvolvidas. Sendo assim, na entrevista individual, o contato entre o entrevistador e o indivíduo é maior, ou seja, a interação entre eles pode proporcionar respostas mais completas para a compreensão da pesquisa.

Sob a mesma perspectiva, o processo de coleta de dados qualitativas teve por objetivo compreender como os profissionais do setor Fiscal e Financeiro da empresa Priner Serviços Industriais se adaptaram aos processos de mudança ocasionados pela COVID-19, em termos de uso de tecnologia no trabalho e resolução dos processos administrativos no ambiente remoto. A escolha dos funcionários a serem entrevistados se deu pelo critério do cargo que ocupam, o tempo de empresa, setor de atuação e idade.

3.4. Limitações do método

O método utilizado no presente estudo se limita devido à subjetividade e percepção do pesquisador, visto que a análise e condução da pesquisa se dá a partir de seus julgamentos e definições a respeito dos assuntos abordados. Corroborando com essa análise, de acordo com Vergara (2011, p.59) fica claro compreender que “todo método tem possibilidades e limitações”. Desse modo, é conveniente explicitar essa análise e informar que as limitações sofridas pela pesquisa não invalidaram sua realização.

Em concomitância, apesar de um roteiro semiestruturado, os entrevistados puderam interferir com as respectivas opiniões e pontos de vista relacionados à pesquisa. É válido ressaltar também, que a pesquisa foi desenvolvida dentro de um contexto e um espaço de tempo, sendo possível limitar, assim, a análise a partir do entendimento e adequações deste contexto.

4. Apresentação e análise dos resultados

4.1 Perfil dos Entrevistados

Neste capítulo serão apresentados os dados coletados através das entrevistas com os profissionais das Áreas Financeira e Fiscal e suas conclusões e as respectivas relações com os temas abordados no referencial teórico.

O Quadro abaixo apresenta o perfil dos entrevistados neste estudo de modo amplo. De todos os entrevistados, é notório a pluralidade das funções exercidas em cada setor da empresa Priner Serviços Industriais. O Quadro também apresenta os dados no que se refere ao tempo em que trabalham na empresa, o cargo que ocupam, o setor e a idade dos respectivos entrevistados.

Outro fator que é válido destacar é que apenas 2 dos entrevistados possuem mais de 9 anos de empresa, e o menor tempo de casa entre os entrevistados é 11 meses. Com o intuito de preservar a identidade dos entrevistados, os respectivos nomes não foram revelados.

Quadro 6 : Perfil dos entrevistados

Código	Tempo de empresa	Cargo	Setor	Idade
E1	5 anos	Analista Pleno	Fiscal	25
E2	3 anos	Analista Pleno	Fiscal	25
E3	11 meses	Analista Júnior	Financeiro	22
E4	4 anos	Analista PLeno	Fiscal	48
E5	10 anos	Gestor Financeiro	Financeiro	33
E6	9 anos	Gestor Fiscal	Fiscal	49
E7	4 anos	Analista Pleno	Financeiro	26

4.2 Descrição dos resultados

Foram definidas previamente 5 categorias na análise do conteúdo das entrevistas realizadas. As categorias visam estabelecer a compreensão dos funcionários da Priner sobre os tipos de mudanças ocorridas na empresa durante a pandemia, entendendo como foi a adaptação ao teletrabalho, os sentimentos e aprendizados adquiridos durante esse período.

A primeira categoria analisa as mudanças ocorridas na empresa durante a pandemia, como foi a adaptação e como essas mudanças afetaram o ambiente de trabalho e o comportamento dos funcionários. A segunda categoria analisa a visão dos gestores sobre essas mudanças, e como o processo de transição do trabalho presencial para o remoto foi comunicada aos demais funcionários da empresa.

A terceira categoria verifica a percepção dos entrevistados sobre as possíveis vantagens e desvantagens do teletrabalho, e se essa forma de trabalho foi eficiente para a empresa durante a pandemia. A quarta categoria diz respeito sobre a visão dos gestores e dos colaboradores se houve alguma resistência para implementação do trabalho remoto, e as ações tomadas pela empresa para controlar essas possíveis represálias sobre o modelo remoto.

A quinta e última categoria diz respeito sobre os sentimentos vivenciados durante o período em que esses funcionários exerceram o trabalho pelo modelo remoto, e se esse período em que a empresa se adaptou a essas mudanças tiveram aprendizados que podem ser utilizados em gerações futuras.

4.3 A percepção dos entrevistados sobre as mudanças ocorridas na empresa e a como foi a adaptação

Esta categoria analisa a visão dos entrevistados sobre as

mudanças ocorridas nas empresas, seu processo de adaptação, e como essas mudanças afetaram o ambiente de trabalho e comportamento dos funcionários.

Na visão de todos os servidores entrevistados, a principal mudança ocorrida durante o período pandêmico foi a mudança da forma de trabalho, onde todos os funcionários do administrativo passaram a trabalhar em casa, no modelo remoto.

A primeira mudança na minha opinião foi a adaptação do modelo remoto nos setores administrativos, onde tivemos que mudar toda nossa dinâmica de trabalho por causa do isolamento social. (E1)

Foi algo muito rápido, logo que começou a aumentar os casos de covid-19, tivemos que pensar de forma rápida para continuar executando nossas tarefas, tive que levar todas as minhas coisas do escritório para começar a trabalhar na minha casa e encarar esse desafio. (E3)

Como gestor da minha área, quando começou a piorar a situação da pandemia, o presidente e os coordenadores vieram até mim e me informaram que o trabalho passaria a ser executado pelo modelo remoto, pois a preservação da vida era essencial naquele momento de incertezas. (E5)

Antes da pandemia, quase 100% do Backoffice da empresa era executado presencialmente, a mudança para o modelo remoto foi um grande desafio que tivemos que enfrentar, confesso que fiquei um pouco receoso pois nunca tinha trabalho de forma remota. (E7)

Verificando o que o entrevistado E7 relatou, observa-se que houve uma preocupação com a adaptação do trabalho remoto, pois era uma forma de trabalho nova para diversos colaboradores da empresa. Outro relato importante feito pelos entrevistados foi a questão de como o trabalho remoto afetou o comportamento e o ambiente de trabalho deles durante o período pandêmico.

Com certeza afetou, pois só pelo fato de os gestores não estarem ali presencialmente em cima, verificando o trabalho, muitas pessoas relaxaram um pouco para executar as tarefas. (E7)

O trabalho passou a ser um pouco mais demorado, muitas reuniões instantâneas tiveram que ser realizadas para tratar dos processos. Antes era algo que era comunicado de forma rápida no presencial, com o

trabalho remoto passou a demorar um pouco mais essas informações. (E2)

Houve uma mudança sim no comportamento, com as questões de entregas, prazos e metas. E como o ambiente de trabalho era virtual, minha equipe precisou se adaptar a questões de horários e reuniões também, onde muitas das vezes no presencial essa comunicação e contato era mais direto.(E5)

Afetaram sim, pois tivemos que mudar nossa forma de se comunicar e tirar dúvidas em relação aos processos. Em relação ao ambiente de trabalho, também afetou, pois de casa muita das vezes eu desenvolvia certas dificuldades, aí tinha que marcar uma reunião pelo zoom ou teams. A comunicação foi a minha principal dificuldade, pois não estava ali de perto com o meu líder sanando minhas dúvidas. (E1)

4.4. A percepção dos gestores sobre essas mudanças, e como a questão do trabalho remoto foi comunicada aos colaboradores

Esta categoria visa identificar a percepção dos gestores sobre as mudanças na forma de trabalho da empresa, e como a questão da implantação do trabalho remoto foi comunicada aos colaboradores da empresa.

Para todos os gestores, tanto da área fiscal e Financeira, a questão da comunicação foi o principal fator observado durante a adaptação ao trabalho remoto. Em relação a mudança na forma de trabalho, foram unânimes as respostas, os gestores informaram que a implementação do modelo remoto foi oficializada por e-mail para todos os setores que teriam que mudar para o trabalho remoto.

Quando soube que eu e minha equipe teríamos que mudar para o modelo remoto, conversei com a minha equipe do financeiro e alinhei com eles que teríamos reuniões semanais para tratar nossas demandas, alinhei também que seria necessário que eles me informassem se teriam estruturas necessárias para trabalhar de casa, como internet e equipamentos como mesas e computadores. Houve certa demora para responder algumas atividades durante esse processo de adaptação, mas de início eu sabia que teríamos que nos adaptar e esse modelo remoto. (E5)

Foi desafiador para o meu setor fiscal, eu sou muito comunicativa e ter que passar essas informações pelo

zoom me deixou muito nervosa. Estava acostumada a liderar minha equipe “cara a cara “mais por uma questão de isolamento tive que me virar para fazer com que minha equipe tivesse êxito nas nossas atividades e metas fiscais. Minha principal percepção foi a insegurança, minha e da minha equipe, mas com o passar do tempo eu aprendi a lidar com isso e as coisas começaram a caminhar. (E6)

Os gestores entrevistados apontam que é inegável que o tempo de resposta para as atividades diminuíram, mas tiveram que aprender a lidar com isso, mas com o desenrolar das atividades eles adotaram estratégias para sanar as dúvidas e anseios das equipes, pois os setores precisavam entregar os resultados mensais. Esse processo adaptativo foi primordial para que as equipes tivessem sucesso na resolução das atividades estabelecidas pela empresa.

4.5. A percepção dos entrevistados sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho, e se essa forma de trabalho foi eficiente.

Esta categoria visa analisar a percepção dos entrevistados sobre a implementação do modelo remoto em suas áreas. Foram analisadas também as vantagens e desvantagens percebidas, pois a empresa precisou se adaptar para cumprir com os seus compromissos.

Para todos os servidores entrevistados, a implantação do teletrabalho no setor em que trabalham foi possível, porém eles fazem observações quanto à seriedade que essa atividade deve ter para lograr sucesso.

Na minha opinião o trabalho remoto foi eficiente sim para empresa, houve dificuldades sim com as questões de comunicação, infraestrutura, conflitos entre a vida pessoal e profissional. Mas por outro lado, falando do meu pessoal gostei bastante de trabalhar de casa, pois não precisei me locomover para empresa e tive mais foco trabalhando sozinho. Como desvantagens, posso dizer que a comunicação, infraestrutura que muitos não tinham e a questão das horas extras não recebíamos mais. (E1)

A principal vantagem foi a autonomia e a locomoção ao trabalho, onde tivemos que nos adaptar e tentar entregar

o trabalho com a maior qualidade possível. Desvantagens eu acredito que a ansiedade e a questão da comunicação com minha equipe. Se eu pudesse optar por eu gostaria de voltar para o presencial pois a minha rotina já vem muito enraizada de anos. (E6)

Primeiro ponto da vantagem, que eu acredito que seja a locomoção e a questão da autonomia de trabalhar em qualquer lugar. Em relação às desvantagens, sem dúvidas a questão da comunicação, pois precisei me adaptar a delegar as funções pelo modelo virtual. Mas acredito que nesse período, alinhados com essas questões de prós e contras, a empresa conseguiu se adaptar bem e entregar todas as atividades com eficiência. (E5)

A qualidade de vida foi a principal vantagem, trabalhando de casa consegui focar mais e entregar minhas tarefas com mais produtividade. desvantagens acredito que seja a comunicação com a minha equipe, a questão da infraestrutura também foi um ponto negativo. Pois logo no início da pandemia eu não tinha uma internet boa e nem um computador de qualidade, aí no decorrer dos meses a empresa me deu suporte nessas questões. (E2)

Senti muita falta das conversas com meus colegas no escritório, no ambiente virtual dificultou um pouco essa relação. Mas também gostei de trabalhar em casa, eu perdia muito tempo no trânsito indo para a empresa. (E4)

Dois entrevistados ainda apontaram uma outra vantagem: a economia que a implantação do teletrabalho vem a gerar para a empresa. Nesse caso, a economia verificada, deve-se sempre lembrar disso, não é benéfica apenas para a organização, mas também para o colaborador que está trabalhando por esse modelo remoto.

Ainda quero acrescentar a economia que o teletrabalho traz para empresa, de energia, de consumo de café e água, de copo descartável, de elevador, com menos pessoas circulando então, eu acho que a Priner ganhou também em termos materiais porque na verdade o funcionário vai estar em casa sem utilizar o material de expediente. (E3)

Outro ponto positivo que eu vejo é a economia que isso pode trazer. A pessoa trabalhando de casa não vai estar aqui usando as dependências da empresa, ou seja, a empresa tem economia de ar condicionado, de papéis. Acho que somando todo esse custo, a implementação do trabalho remoto foi eficiente para empresa economicamente. (E4)

4.6 A percepção dos entrevistados se houve alguma resistência dos colaboradores ao mudar para o remoto, e quais as ações tomadas pela empresa

Esta categoria visa identificar a percepção dos gestores sobre as resistências dos colaboradores para executar o trabalho pelo modelo remoto e quais ações tomadas para controlar essas reações.

Para todos os gestores, tanto da área fiscal e Financeira, foram poucos os colaboradores que de primeiro momento ficaram reativos ao migrar para o trabalho remoto, devido ao fato de não possuir estrutura necessária para o trabalho.

Logo em seguida, quando a empresa adotou o trabalho remoto, houve a disponibilização de equipamentos para o trabalho, como computador, mesa e uma ajuda de custo de R\$60,00 para ajudar na internet dos funcionários.

Em relação a mudança na forma de trabalho, foram unânimes as respostas, os gestores informaram que a implementação do modelo remoto foi oficializada por e-mail para todos os setores que teriam que mudar para o trabalho remoto.

Que eu saiba, não houve resistência de nenhum funcionário sobre a implementação do modelo remoto, todos entenderam o momento em que a empresa estava passando e se empenharam para executar o trabalho. (E3)

Não acho que foi uma resistência, mas sim um medo de ter que se adaptar ao trabalho de casa, principalmente dos funcionários com mais idade. Mas depois todos se adaptaram a esse novo formato. (E2)

Nenhum dos meus liderados recusou trabalhar em casa, mesmo com as dificuldades de estrutura, que muitos não possuem no momento em que a empresa migrou, toda equipe do financeiro se comprometeu trabalhando de casa. (E7)

Minha equipe do fiscal abraçou a casa de uma forma que eu não acreditei, todos se empenharam muito para entregar o que era pedido. No primeiro momento quando a empresa migrou para o modelo remoto, fiquei um pouco receosa com a questão do comprometimento, mas com o passar das semanas eu fui surpreendida com a minha equipe. No período em que a empresa trabalhou no modelo remoto, todas as metas foram batidas, isso se deu pela qualidade e

pelo esforço das pessoas naquele momento de isolamento social. (E6)

Fiquei um pouco preocupado em relação à estrutura que eu tinha em casa, não possuía uma mesa e nem um computador para executar meu trabalho. Logo a empresa disponibilizou computador, mesa e uma ajuda de custo para pagar a internet. Acredito que depois disso, ficou melhor a qualidade do trabalho e as entregas também. (E1)

Enfim, a opinião da maioria dos entrevistados sobre a resistência dos funcionários em relação ao trabalho remoto foi unânime, tanto os líderes das áreas quanto os funcionários não tiveram qualquer resistência para exercer o trabalho de casa, mas sim uma preocupação em relação à estrutura para exercer o trabalho remoto.

4.7 A percepção dos entrevistados em relação aos sentimentos vivenciados durante o trabalho remoto e os aprendizados nesse período.

Nesta última categoria será apresentado o ponto de vista dos entrevistados deste estudo acerca dos sentimentos vivenciados durante a adaptação ao trabalho remoto, e os aprendizados que eles vivenciaram nesse período pandêmico.

Para todos os entrevistados, a pluralidade de sentimentos vivenciados durante esse período foi muito enriquecedora, tanto para o desenvolvimento pessoal quanto para o profissional. E a partir disso, os entrevistados relataram também que diante dos desafios enfrentados na pandemia, impactaram em grandes aprendizados adquiridos, que conseqüentemente serão usados em momentos futuros.

O principal sentimento foi a ansiedade, fiquei muito preocupado de ter que trabalhar de casa e tirar as dúvidas que eu tinha com o meu líder por vídeo. Mas com a rotina fui me acostumando e tendo mais autonomia para executar minhas tarefas (E1)

Sem dúvidas, senti muita falta da comunicação direta com a equipe, da rotina presencial. Mas depois me acostumei a ligar pelo zoom e conversar com o pessoal. Os aprendizados que eu levo comigo desse período foi minha capacidade lógica, desenvolvi muito essa questão de ter mais atitude e ter que “quebrar a cabeça” para tomar certas decisões. (E2)

O sentimento foi de conquista, pois eu consegui me adaptar a uma forma de trabalho que nunca vivenciei antes, me desenvolvi muito como pessoa e profissional. A questão da paciência e autocontrole eu levei como aprendizado desse período. (E3)

Dois entrevistados do cargo gestão ainda apontaram o sentimento de aprender e utilizar ferramentas de comunicação que antes no trabalho presencial não eram usadas, como o zoom e Teams que foram essenciais para que as equipes tivessem a interação nas rotinas diárias mesmo com as dificuldades de adaptação em seu uso.

Durante esse período em que a empresa ficou no trabalho remoto eu consegui me desenvolver mais nas plataformas de comunicação, o zoom e o teams foram essenciais para a minha comunicação com os meus liderados do setor financeiro. Mas durante esse processo enfrentei dificuldades de utilizar as plataformas, no início não conseguia compartilhar minha tela, configurar o som e permitir a entrada dos anfitriões. Esse período foi de muito aprendizado, creio que não só na Priner mas em diversas outras empresas, essas plataformas foram essenciais e a longo prazo serão cada vez mais utilizadas.

(E5)

Todas as minhas reuniões aconteciam no escritório, e ter que me adaptar ao modelo remoto foi bem desafiador. As plataformas de comunicação se tornaram ferramentas essenciais para o nosso trabalho, mesmo com as dificuldades de uso, sofri muito para aprender e configurar as reuniões semanais, mas com o tempo me adequei ao uso dessas plataformas. Minha cultura sempre foi muito enraizada no "cara a cara", mas foi um aprendizado enorme ter que me reinventar e liderar no ambiente virtual.

(E6)

Enfim, a opinião da maioria dos entrevistados sobre os sentimentos e os aprendizados absorvidos durante o período de adaptação ao trabalho remoto foram primordiais para o desenvolvimento pessoal, com foco no autocontrole e determinação.

O desenvolvimento intelectual, no intuito de aprender ferramentas novas para se comunicar com os outros colaboradores e ter mais autonomia para desenvolver as funções. E por fim, o desenvolvimento profissional, onde os entrevistados relataram o período desafiador que enfrentaram nesse novo formato de trabalho,

mas que perseverança foi a peça chave para Priner alcançar seus objetivos.

5. Considerações finais

O presente trabalho analisou o processo de adaptação da Priner Serviços Industriais ao trabalho remoto, identificando os aprendizados vivenciados durante o período de pandemia, através dos relatos dos entrevistados, tornando claro que a empresa atingiu os objetivos pretendidos com essa mudança, tais quais: Levantar junto aos gestores e funcionários as ações tomadas pela empresa para se adaptar ao trabalho remoto, assimilando tudo que foi absorvido durante esse processo adaptativo.

A principal mudança ocorrida na empresa durante a pandemia segundo os entrevistados foi a implementação do teletrabalho, que deu o “start” para que a empresa adotasse medidas e estratégias para ter efetividade em seus processos durante o isolamento social.

Por outro lado, com base nos relatos dos entrevistados, as limitações do trabalho remoto ficaram mais em voga por conta da necessidade estrutural, como computador, internet, mesa e material de escritório em geral.

Outro fator de extrema importância relatado nas entrevistas foi a questão dos conflitos entre a vida pessoal e profissional durante as atividades remotas, tais quais: dificuldade de separar as tarefas de casa das do trabalho e ser interrompido pelos familiares durante as reuniões administrativas. De acordo com os entrevistados, foi desafiador conciliar esses fatores, mas que no final todas essas limitações foram enriquecedoras para o processo adaptativo.

Ademais, com os avanços tecnológicos causados pela pandemia do COVID-19, a área de RH precisou comunicar aos funcionários que a empresa iria migrar para o trabalho remoto, já que naquele momento o isolamento social seria respeitado.

A formalização dessas informações foi feita via e-mail para todos os colaboradores, e toda comunicação passou a ser feita pelas

plataformas de comunicação como Google Meet e Zoom. Na visão dos entrevistados foi desafiador a comunicação virtual, pois era uma novidade na empresa, mas que de fato foi efetiva para realizar as tratativas.

Fatores tidos como vantagens e desvantagens foram analisados de forma a intensificar a percepção sobre esse novo formato de trabalho. Os entrevistados, em suas opiniões, demonstraram que as questões vantajosas estão ligadas à locomoção e à flexibilidade para executar as atividades.

Por outro lado, os entrevistados relataram também as questões de desvantagens, que estão ligadas ao corte das horas extras e a sensação de isolamento pessoal e profissional, a falta de interação social na empresa, falta das conversas aleatórias com os colegas de trabalho.

Mas que todos esses atributos foram primordiais para o aprimoramento do trabalho e o desenvolvimento profissional durante o período remoto.

É válido destacar também, os sentimentos e aprendizados adquiridos durante esse processo adaptativo, onde os colaboradores relataram que foi muito produtivo esse período em que o trabalho foi aplicado remotamente. A questão da ansiedade, autonomia e foco foram os principais pressupostos relatados nas entrevistas.

Por um lado, os colaboradores com o cargo de gestão apontaram também os aprendizados com as ferramentas de comunicação, que foram primordiais para as reuniões e encontros com as equipes que foram realizados

Entretanto, houve dificuldades na utilização dessas plataformas de comunicação por meio dos entrevistados como: criação de reuniões, compartilhamento de telas, permissão dos usuários nas reuniões e configuração de áudio e vídeo nas apresentações.

A experiência adquirida nesse período, como afirmado através da pesquisa, é de suma importância para momentos de incertezas como o que ocorreu na pandemia, a empresa que é foco deste estudo precisou adotar um rápido plano de ação para continuar

no mercado, e de fato a implementação do trabalho remoto foi não só importante para esse período, mas que continuará com esse formato de trabalho a longo prazo.

Mediante o exposto, com base nos relatos dos entrevistados, o teletrabalho será cada vez mais eficaz no desempenho de diversas atividades, sendo parte integrante e altamente promissor para o futuro de muitas empresas e profissionais, pois otimiza as atividades em ganho de tempo com a locomoção e menor gasto para a empresa em custos fixos como: energia e material de escritório.

Inclusive, as organizações que pretendem adotar o teletrabalho como nova dinâmica de trabalho devem estar preparadas para lidar com questões que dizem respeito à comunicação com os seus colaboradores. Além disso, nota-se que para o avanço e bom desempenho das atividades realizadas de forma remota, devem ser observadas as ferramentas tecnológicas fornecidas, alinhadas com a responsabilidade dos colaboradores em realizar suas atividades sem a presença constante de seu gestor na execução das tarefas.

Neste sentido, conclui-se que os aspectos analisados nesse estudo são favoráveis ao teletrabalho pois surge como um importante elemento de transformação no mundo do trabalho, onde novas tecnologias possibilitam flexibilidade no seu desenvolvimento. Embora, a sua implantação e seus impactos devem ser muito bem avaliados para que não tragam problemas futuros para a instituição e para os indivíduos.

Baseado nos resultados encontrados, recomenda-se que mais pesquisas sobre o teletrabalho e modelo híbrido sejam conduzidas futuramente. Nesse sentido, pesquisas de natureza exploratória deverão ser priorizadas, a fim de aumentar o conhecimento sobre esse novo formato de trabalho que vem ganhando força na sociedade.

Esses estudos deverão permitir uma análise crítica das possibilidades de implementação desse modelo nas organizações, e as variáveis que permeiam esse formato, pois possivelmente existem mais limitações e barreiras que devem ser analisadas.

6. Referências Bibliográficas

ANGONESE, Rosangela Maria. Como fazer a gestão do trabalho remoto (home office): **Saiba comogerir sua equipe à distância, organizar rotinas, manter o engajamento e ajudá-los a atravessar esse momento de forma** saudável e produtiva. SEBRAE/PR, 2020. Disponível

em:<<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-do-trabalho-remoto-home-office,2703b9c6eff21710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 4 abril. 2022.

BATISTA, Maria Bethânia; ANTUNES, Ludmila Cândido; LIZUKA, Edson Sadao. **Qualidade de vida no trabalho e a produção acadêmica: visita aos Anais dos ENANPAD's de 2001 a 2011**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36, Rio de Janeiro: ANPAD, 2012

BISPO, C.A.F. **Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional**. Produção v. 16 n.2 p.258-273,maio/ago. 2006.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Org.) **Mudança organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2003

CARVALHO, Isabella. **Home office: como as maiores empresas do mundo estão adotando o trabalho remoto**. [S. l.], 17 mar. 2020. Disponível em: <https://www.startse.com/noticia/nova-economia/home-office-como-as-maiores-empresas-do-mundo-estao-adotando-o-trabalho-remoto>. Acesso em: 17 set. 2021.

CHANG, Diana. **Priner está pronto para acelerar seu crescimento, defende XP**. [S. l.], 2 nov. 2020. Disponível em: <https://www.moneytimes.com.br/priner-esta-pronta-para-acelerar-seu-crescimento-defende-xp/>. Acesso em: 17 set. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 edição. ed. [S. l.: s. n.], 2004.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA, HSM. **Como fica o senso de comunidade na era do trabalho remoto**. [S. l.], 11 mar. 2019. Disponível em: <https://www.hsm.com.br/blog/blog-home-office-como-fica-o-senso-de-comunidade-na-era-do-trabalho-remoto/>. Acesso em: 17 set. 2021.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional**, Revista de Administração de Empresas (RAE). São Paulo: FGV, março/abril de 1993.

FRAGA, ÉRICA. **Falta de Luz e computador impede que 7 milhões façam trabalho remoto.** Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/10/falta-de-luz-internet-e-computador-impede-que-7-milhoes-facam-trabalho-remoto.shtml>> Acesso em 17 de abril de 2022.

FREITAS, MARIA ESTER DE. **Cultura Organizacional, grandes temas em debate, Revista de Administração de Empresas (RAE).** São Paulo: FGV, julho/setembro de 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTTER, J.P. **Como liderar a mudança: porque os esforços de transformação fracassam.** In: RODRIGUEZ Y RODRIGUES. M.V. Gestão de mudança. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005, p.9-26.

LUNA, Roger et al. HomeOfficeum novo modelodenegócio eumaalternativaparaoscentrosurbanos. [S. I.], 1 jul. 2014. Disponível em: <https://docplayer.com.br/6361842-Home-office-um-novo-modelo-de-negocio-e-uma-alternativa-para-os-centros-urbanos.html>. Acesso em: 17 jan. 2022.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: Atlas, 2012.

MENDES, Diego et al. **A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica. The reality of home office work in pandemic atypicity,** [s. I.], 16 set. 2021.

MOREIRA, Everton. A importância de uma mentalidade inovadora na transição para o home office: **Para superar o impacto da pandemia global e encontrar alternativas acessíveis, é necessário mudar a concepção que possuímos sobre trabalho à distância.** [S. I.], 16 abr. 2020. Disponível em: <https://cio.com.br/gestao/a-importancia-de-uma-mentalidade-inovadora-na-transicao-para-o-home-office/>. Acesso em: 17 set. 2021.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** Trad. Geni G Goldschmidt. 2ª ed. – 4ª reimpressão - São Paulo: Atlas, 2002.

PINTO, M. C. S.; COUTO-DE-SOUZA, C. L. **Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. Revista de Administração Pública,** v. 43, n. 3, p. 609-634, 2009.

RODRIGUES, Jorge Nascimento. **Em directo com o pai do teletrabalho.** Disponível em <http://www.janelanaweb.com/reinv/nilles7.html> Acesso em 02/03/2022

SAVAGE, Maddy. **Home office: o que os chefes realmente pensam sobre o trabalho em casa.** [S. l.]: BBC Worklife, 14 set. 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-58561288>. Acesso em: 17 set. 2021.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança.** 1. São Paulo: Atlas, p.1-34, 2009.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership.** San Francisco, Jossey Bass Publications. 2ª Ed. 1989

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método.** Revista Organizações Rurais e Agroindustriais, Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.

SOBRATT – **Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades.** Disponível em: .Acesso em 22 de mar. De 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 94 p.

Apêndice 1: Roteiro das entrevistas

Nome:

Sexo:

Idade:

Estado Civil:

Tempo de empresa:

Setor:

Cargo:

Escolaridade:

1. Durante a pandemia a Priner passou por um processo de mudanças em sua forma de trabalho, Que tipos de mudanças ocorreram? Descreva.
2. Como essas mudanças aconteceram? E como foram comunicadas aos colaboradores ?
3. Como foi a adaptação? Houve dificuldades? Quais foram?
4. Você acha que essas mudanças afetaram o comportamento dos funcionários? Como?
5. Você acha que essas mudanças afetaram o ambiente de trabalho ? Como ?
6. Como os gestores lidaram com essas mudanças causadas pela pandemia ?
7. Com a questão do isolamento social causado pela pandemia, o trabalho na Priner passou a ser executado pelo modelo remoto em algumas áreas. Quais as vantagens e desvantagens percebidas?
8. Qual a sua opinião sobre o trabalho remoto ? Ele foi eficiente para a empresa durante o período pandêmico ?
9. Houve alguma resistência dos colaboradores sobre o trabalho remoto ?
10. Houve alguma ação realizada pela para evitar ou tratar este problema?
11. No seu ponto de vista ,quais foram os sentimentos vivenciados durante o processo de mudança?
12. Você acredita que esse período de adaptação da Priner gerou aprendizados que poderão ser usados em futuras situações ? Quais?
13. Quais os aprendizados que você tirou durante esse processo de adaptação às mudanças ?