



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**DANIELE ALMEIDA DE SOUSA**

**A PERSISTÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO MODELO DE**  
**TELETRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PRIVADA DO**  
**RAMO EDUCACIONAL**

**FORTALEZA**

**2021**

DANIELE ALMEIDA DE SOUSA

A PERSISTÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO MODELO DE  
TELETRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PRIVADA DO RAMO  
EDUCACIONAL

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração do Departamento de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará, como requisito parcial para a obtenção  
do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. João Wagner Mourão e  
Silva Filho

FORTALEZA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- S696p Sousa, Daniele Almeida de.  
A persistência da cultura organizacional no modelo de teletrabalho: um estudo de caso em uma empresa privada do ramo educacional / Daniele Almeida de Sousa.  
- 2021.
- 65 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2021.  
Orientação: Prof. Me. João Wagner Mourão e Silva Filho.
1. Cultura organizacional. 2. Teletrabalho. 3. Recursos Humanos. I. Título.

CDD 658

---

DANIELE ALMEIDA DE SOUSA

A PERSISTÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO MODELO DE  
TELETRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PRIVADA DO RAMO  
EDUCACIONAL

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração do Departamento de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará, como requisito parcial para a obtenção  
do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 04/05/2021.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Me. João Wagner Mourão e Silva Filho (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Me. Elidihara Trigueiro Guimarães  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico este trabalho à minha família, por todo apoio e incentivo.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter me sustentado e guiado até aqui.

Aos meus pais, por terem me ensinado sobre a importância da educação, por confiarem em mim e torcerem pelo meu sucesso.

À minha irmã Daniara, por ser luz na minha vida, por toda ajuda e nunca me deixar desistir.

Às minhas amigas Ruth, Sayonara, Tielly, Isabelle e Tatiana, pela escuta, pela força e pelas palavras de apoio.

Ao meu orientador, João Wagner, por toda atenção e apoio para a realização dessa pesquisa.

Aos professores presentes na banca examinadora, pela disponibilidade em participar desta defesa e sugestões para esse trabalho.

À Universidade Federal do Ceará, por ter me proporcionado tantas experiências, aprendizados e ter contribuído para minha formação pessoal e profissional.

A todos aqueles que acreditaram em mim.

“Dizem que a vida é para quem sabe viver, mas ninguém nasce pronto. A vida é para quem é corajoso o suficiente para se arriscar e humilde o bastante para aprender.” Clarice Lispector

## RESUMO

Esta pesquisa de monografia tem como objetivo expor como a cultura organizacional se dá em um contexto de teletrabalho no Brasil. Nesse âmbito, os conceitos relativos à cultura organizacional foram desenvolvidos com base nos estudos consagrados de Dias (2013), para além desse, a noção de teletrabalho foi exposta conforme determinado na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e de diversos estudos científicos, haja vista que o campo teórico acerca do teletrabalho ainda é primário no País. De maneira lógica, os conceitos teóricos desenvolvidos neste trabalho objetivam, em geral, explicar acerca da relação da cultura organizacional em um contexto de teletrabalho no Brasil. Consequentemente, os objetivos específicos buscam refletir e descrever a cultura organizacional, a relação com o setor de Recursos Humanos e o contexto de teletrabalho, conhecer e analisar de que forma ocorre o desenvolvimento da cultura organizacional de uma instituição de ensino privada e, por último, observar a percepção dos colaboradores da empresa sobre a relação entre a cultura organizacional e o contexto de teletrabalho. Nessa conjuntura de objetivos, a presente monografia fez uso de uma metodologia qualitativa exploratória, por meio de uma entrevista semiestruturada que fornece os dados a serem analisados nos resultados e discussões. Sob essa ótica, foi constatado, o impacto da força da cultura organizacional na utilização de um novo formato de trabalho. Portanto, constata-se a complexidade das noções de cultura organizacional e como essas relacionam-se com as questões do teletrabalho em um contexto inovador de relações trabalhistas.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Teletrabalho. Recursos Humanos.



## **ABSTRACT**

This monograph research aims to expose how the organizational culture takes place in a context of telework in Brazil. In this context, the concepts relating to organizational culture were developed based on the established studies of Dias (2013), in addition to this, the notion of telework was exposed as determined in the Consolidation of Labor Laws (CLT) and several scientific studies, given that the theoretical field about telework is still primary in the country. Logically, the theoretical concepts developed in this work aim, in general, to explain about the relationship of organizational culture in a context of telework in Brazil. Consequently, the specific objectives seek to reflect and describe the organizational culture, the relationship with the Human Resources sector and the context of telework, to know and analyze how the development of organizational culture occurs in a private educational institution and, finally, to observe the perception of the company's employees about the relationship between organizational culture and the context of telework. In this conjuncture of objectives, the present monograph made use of an exploratory qualitative methodology, by means of a semi-structured interview that provides the data to be analyzed in the results and discussions. From this point of view, the impact of the strength of organizational culture on the use of a new work format was verified. Therefore, the complexity of the notions of organizational culture and how they relate to the issues of telework in an innovative context of labor relations is verified.

**Keywords:** Organizational Culture. Telework. Human Resources.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de cultura .....	20
Figura 2 – O <i>iceberg</i> da cultura organizacional .....	22
Figura 3 – Etapas para uma gestão da cultura organizacional de sucesso .....	27
Figura 4 – Percentual de trabalhadores que trabalham em casa .....	31
Figura 5 – Proporção (%) de trabalhadores em teletrabalho por grandes regiões e Brasil, maio/2020 .....	39

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características universais das culturas organizacionais .....	21
Quadro 2 – Tipos de culturas organizacionais .....	24
Quadro 3 – Funcionamento do questionário .....	44

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1.1</b>	<b>Justificativa</b> .....	13
<b>1.2</b>	<b>Problemática</b> .....	14
<b>1.3</b>	<b>Objetivos</b> .....	14
<i>1.3.1</i>	<i>Objetivo geral</i> .....	14
<i>1.3.2</i>	<i>Objetivos específicos</i> .....	14
<b>1.4</b>	<b>Delimitação do tema</b> .....	14
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	16
<b>2.1</b>	<b>Cultura organizacional</b> .....	16
<i>2.1.1</i>	<i>Características das culturas organizacionais</i> .....	19
<i>2.1.2</i>	<i>Tipos de culturas organizacionais</i> .....	23
<b>2.2</b>	<b>A importância do RH (recursos humanos) para a manutenção da cultura organizacional</b> .....	25
<b>2.3</b>	<b>Cultura de uma instituição de ensino</b> .....	28
<b>2.4</b>	<b>Percepção da cultura</b> .....	29
<b>2.5</b>	<b>Teletrabalho</b> .....	30
<i>2.5.1</i>	<i>Características do teletrabalho</i> .....	34
<i>2.5.1.1</i>	<i>Distância</i> .....	35
<i>2.5.1.2</i>	<i>Não presencialidade</i> .....	35
<i>2.5.1.3</i>	<i>Uso predominante da tecnologia da telemática</i> .....	35
<i>2.5.1.4</i>	<i>Flexibilidade de horário</i> .....	36
<i>2.5.2</i>	<i>Vantagens do teletrabalho</i> .....	36
<i>2.5.2.1</i>	<i>Para o trabalhador</i> .....	36
<i>2.5.2.2</i>	<i>Para o empregador</i> .....	37
<i>2.5.2.3</i>	<i>Para a sociedade</i> .....	37
<i>2.5.3</i>	<i>Desvantagens do teletrabalho</i> .....	37
<i>2.5.3.1</i>	<i>Para o trabalhador</i> .....	38
<i>2.5.3.2</i>	<i>Para o empregador</i> .....	38
<i>2.5.3.3</i>	<i>Para a sociedade</i> .....	38
<b>2.6</b>	<b>Teletrabalho e Covid-19</b> .....	39
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	41

<b>3.1</b>	<b>Classificação da pesquisa .....</b>	<b>41</b>
<b>3.2</b>	<b>Entrevistada e amostra .....</b>	<b>43</b>
<b>3.3</b>	<b>Coleta de dados .....</b>	<b>44</b>
<b>3.4</b>	<b>Análise de dados .....</b>	<b>45</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1</b>	<b>Histórico da empresa analisada .....</b>	<b>47</b>
<b>4.2</b>	<b>Análise da entrevista com colaboradora .....</b>	<b>47</b>
<b>4.3</b>	<b>Análise das observações .....</b>	<b>56</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>60</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Por possuir um caráter geralmente implícito, é raro ler sobre a cultura de uma organização, independente do seu segmento. Normalmente os colaboradores fazem referências sobre ela a partir das informações que absorvem por meio da rotina, como as histórias que são repassadas ou celebrações institucionais.

Conforme Dias (2013), a cultura organizacional consiste em um sistema de valores e crenças compartilhados que interage com as pessoas, as estruturas da organização, os processos de tomada de decisões e os sistemas de controle de uma empresa para produzir normas de comportamento, ou seja, um direcionamento de como devem ser feitas as coisas numa organização.

Ao se tratar de culturas organizacionais, podem ser consideradas como importantes para o sucesso de uma empresa pela sua contribuição com o alcance dos objetivos. Por meio da sua análise, é possível perceber o quanto a empresa está disposta a mudar com o decorrer do tempo, por conta das variáveis que possam surgir, visto que, a cultura não deve manter-se inerte.

Newstrom (2008) afirma que por meio delas os colaboradores absorvem uma identidade organizacional, que pode ser definida como uma visão que define aquilo que a organização representa para cada um. Também são consideradas uma fonte de estabilidade e continuidade para a organização. Ao mesmo tempo, o conhecimento da cultura organizacional auxilia os novos colaboradores a interpretar o que ocorre no interior da organização, podendo ainda ajudar a estimular o entusiasmo dos colaboradores por suas tarefas.

Em um contexto de teletrabalho a cobrança pela manutenção da cultura da organização pode demonstrar-se mais complexa. Nesse formato, é exigido dos gestores uma visão sistêmica e analítica de todo o processo, pois entende-se que é preciso conhecer o todo para poder reger e integrar cada uma das partes.

De acordo com Cruz e Lepletier (2018), nem sempre o profissional que trabalha inserido no ambiente físico da organização apresentará o mesmo desempenho fora dele. Por parte das lideranças, é importante conhecer as qualidades e limites de seus liderados, para que a equipe trabalhe de forma eficaz e eficiente. Além disso, por conta da distância física entre os colaboradores é importante que as informações sejam repassadas com clareza, tanto de forma escrita quanto falada. A comunicação institucional se demonstra de fundamental importância para evitar que a cultura organizacional não seja dissipada em meio ao contexto de

teletrabalho e para estimular o sentimento de pertencimento à organização por parte do colaborador.

Destarte, a cultura organizacional influencia de forma direta e indireta as condutas da empresa e quando são feitas referências a ela, pontua-se a maneira como os valores são repassados e absorvidos pelos colaboradores para o alcance dos objetivos estabelecidos. Ao analisar a cultura de uma organização, é possível perceber que ela está propensa a passar por mudanças para se adaptar às variáveis que possam surgir. Nesse caso, o teletrabalho pode atuar como um agente modificador, em que sua compreensão e aplicabilidade devem estar alinhados com a estrutura cultural, para garantir que ocorra um efetivo fluxo de atividades, independente do ambiente em que são desenvolvidas.

Nesse sentido, além desta introdução, é importante compreender a justificativa, problemática, objetivos e delimitação do tema em estudo. Além disso, conforme a divisão da pesquisa, o referencial teórico se desenvolve por meio do aporte teórico utilizado para a fundamentação do tema, posteriormente, a revisão bibliográfica reúne as pesquisas utilizadas para fomentar o embasamento, uma seção apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, enquanto que na seguinte estão apresentados os resultados e discussões, finalizando-se com as conclusões após a análise das informações.

## **1.1 Justificativa**

A cultura organizacional está diretamente ligada às pessoas que constituem a organização e por meio dela que se executam os princípios norteadores da empresa. Dessa forma, uma análise científica sobre como as ações são delegadas e estruturadas de forma estratégica é fortuita para compreender como acontece o movimento da cultura organizacional e o quanto ela é capaz de intervir no clima da organização, em especial no formato de teletrabalho.

Tal estudo se justifica devido à necessidade de entendimento de como ocorre a influência interna e externa da cultura, visto que, ao atuar na organização direciona o comportamento dos colaboradores, mas a relação que possui externamente com o ambiente em que está inserida conduz a forma de se enquadrar ao mercado. Nesse contexto, a maior exploração do assunto ajuda na compreensão do impacto que a mudança de um formato de trabalho pode ocasionar no ambiente empresarial, se fazendo relevante para entender como uma cultura age como orientadora em meio a rotina da empresa e se posiciona em meio a condições atípicas.

Além do mencionado, para o meio acadêmico a pesquisa se mostra relevante por incentivar a produção de trabalhos voltados para a área de cultura organizacional e como ocorre o seu desenvolvimento em meio a diferentes formas de trabalho, gerando mais espaço para esse tema tão importante atualmente, visto que em meio às mudanças que a sociedade está sujeita, o teletrabalho vem ganhando cada vez mais destaque e mostrando ser mais do que uma tendência, um novo estilo de vida.

## **1.2 Problemática**

Com a disseminação do teletrabalho, de que maneira se faz necessário analisar o impacto desta modalidade de trabalho em meio às organizações, verificar a sua influência na cultura organizacional e como esse formato pode contribuir no alcance dos objetivos das empresas?

## **1.3 Objetivos**

### ***1.3.1 Objetivo geral***

Analisar possíveis alterações na cultura organizacional de uma empresa privada em um contexto de teletrabalho.

### ***1.3.2 Objetivos específicos***

- a) refletir e descrever sobre a cultura organizacional, a relação com o setor de Recursos Humanos e o contexto de teletrabalho;
- b) conhecer e analisar de que forma ocorre o desenvolvimento da cultura organizacional na instituição de ensino;
- c) observar a percepção dos colaboradores da empresa sobre a relação entre a cultura organizacional e contexto de teletrabalho.

## **1.4 Delimitação do tema**

A delimitação do tema apresentado foi pautada nas práticas cotidianas organizacionais de uma instituição de ensino privado, com ênfase nas atividades que denotam



a cultura organizacional, desempenhadas pela empresa e como elas impactam no desenvolvimento e obtenção dos resultados, em especial no contexto de teletrabalho.

Nessa perspectiva, na primeira seção do trabalho encontram-se as considerações iniciais acerca da temática abordada; na seção 2 a revisão bibliográfica é explanada de forma a explicitar o que estrutura os temas. Posteriormente, na seção 3 foram apontados os procedimentos metodológicos utilizados no decorrer do estudo. Enquanto isso, na seção 4 os resultados acompanhados das análises detalhadas foram apresentados e, para finalizar, as conclusões acerca do estudo encontram-se na seção 5.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta seção encontram-se explanados os conceitos utilizados no estudo que proporcionaram a compreensão do tema e a elaboração das etapas de metodologia, que desta forma contribuíram com os resultados relacionados à pesquisa.

### 2.1 Cultura organizacional

Cultura é um termo abrangente, que de forma geral se refere ao que é aprendido e feito pelas pessoas em meio aos grupos sociais pertencentes, considerando cada um como o resultado do meio cultural onde há a socialização. Ao se tratar da temática abordada, a cultura organizacional pode ser encarada como a forma que a empresa traça a sua personalidade, define os passos a serem seguidos, representando uma percepção comum entre parte dos indivíduos ou grupos e buscando uma adesão entre eles.

Conforme Dias (2013), de modo geral a cultura é definida como um conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas que compartilham os indivíduos na organização e que surgem da interação social. Por meio disso, são gerados padrões de comportamento coletivos que estabelecem uma identidade entre seus membros, identificando-os com a organização a qual pertencem e os diferenciando de outras.

Considerando a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos desenvolvidos pelos profissionais de uma organização e em especial pela sua liderança, Schein (2009, p. 16) a define como:

Um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Para que haja a consonância com a cultura, é imprescindível o conhecimento da missão e visão da organização. Além disso, os valores éticos e morais, as crenças, princípios e tudo o que é estabelecido pelas normas, mesmo que de maneira informal, ou apenas compartilhados entre os funcionários, refletem na atuação da empresa com seus negócios e no relacionamento com os *stakeholders* (partes interessadas), que podem ser não somente os próprios funcionários, fornecedores, ou clientes, por exemplo.

De acordo com Freitas (2005), a cultura organizacional pode ser entendida como um instrumento de poder e também como um conjunto de representações imaginárias sociais que passam por construção e reconstrução nas relações cotidianas dentro da organização. Por meio disso se expressam valores, normas, significados e interpretações, que permitem um sentido de direção e unidade à organização, tornando-a uma fonte de identidade e reconhecimento para seus membros.

A imagem de uma organização pode ser refletida através da cultura e ela se torna importante por ajudar a moldar muitos dos aspectos de funcionamento da empresa. Por conta disso, deve haver um estímulo ao desenvolvimento do senso de identidade, considerando que cada cultura corresponde a uma personalidade única e que em alguns momentos as atitudes podem ocorrer de acordo com o peso de influência de algum setor ou liderança.

Sendo definida também como o resultado do processo de aprendizagem de grupo, é possível perceber que a cultura recebe influência do comportamento do líder apenas de forma parcial. Existe uma relação de interdependência e interligação entre a liderança e a cultura, onde, se um líder não ficar atento à proteção, manutenção ou redefinição dos principais valores norteadores que conduziram a empresa ao alcance de resultados satisfatórios, a cultura pode se dirimir, haja vista que mesmo com mudanças na gerência da organização, o posicionamento da empresa deve continuar direcionado ao sucesso.

Mais do que representar as percepções das lideranças e colaboradores que predomina na organização, segundo Chiavenato (2010) a cultura organizacional se traduz como uma forma de interpretação da realidade da organização e estabelece uma forma de modelagem para lidar com as questões organizacionais. Por conta disso, é considerada como condicionadora da administração das pessoas.

A força que a cultura organizacional demonstra dentro da organização vai além da determinação dos componentes individuais e coletivos. É importante saber o direcionamento da empresa, para que através disso, possa conseguir convencer as pessoas a ajudarem nessa trajetória. Visto que, ao longo do tempo, a mesma pode se tornar um fator determinante para a atração e retenção de colaboradores, onde só permanecem naquele ambiente, os que se encaixam nos valores e crenças estabelecidos.

Schein (2009) pontua que a cultura é um fenômeno dinâmico, que cerca as pessoas em todos os momentos, que tem seu desempenho e criação resultantes das interações com os outros e moldado por comportamento de liderança, além das estruturas, rotinas, regras e normas que servem para orientar e restringir o comportamento. No processo de introdução da cultura no plano da organização e dos grupos internos, é possível ver como ocorre a

criação, inserção, envolvimento e manipulação, além observar como ocorre a restrição, estabilidade, fornecimento de estrutura e significado aos integrantes.

Ao iniciarem em uma nova instituição, os funcionários precisam passar por uma socialização, para se sentirem mais adaptados e coerentes com o que é estabelecido. Conforme Maximiano (2005), através deste processo os indivíduos aprendem e adquirem a cultura de uma organização. De maneira coercitiva, os novatos ao ambiente organizacional são instruídos em relação ao comportamento, para que possam agir de acordo com as normas já existentes. Porém, é possível acontecer também a relação contrária, onde os recém-chegados repassam seus hábitos e valores aos integrantes do grupo já existente.

Ainda que possam apresentar similaridades, é importante diferenciar cultura organizacional de cultura nacional. Nesse sentido, enquanto a primeira refere-se ao ambiente interno da empresa, a segunda está relacionada às características dos países de uma forma geral, sejam semelhanças ou diferenças. E assim, mesmo que cada uma se faça importante dentro de cada cenário, por mais forte e influente que seja a organizacional, a nacional se torna predominante.

Ao se tratar de cultura nacional, o modelo de Hofstede pode ser utilizado, visto que cabe o entendimento de que o modo de gerir um país não deve se aplicar a outro. Hofstede (2004), pontua que existem cinco dimensões da cultura que influenciam o comportamento empresarial:

- a) distância ao poder: refere-se à distância em autoridade entre gerentes e seus subordinados. Denota-se que todas as sociedades são desiguais, mas algumas são mais desiguais que outras. Esta dimensão define o quanto a sociedade aceita a distribuição desigual de poder;
- b) individualismo *versus* coletivismo: indica o grau de vínculos entre as pessoas, o nível de interação entre os grupos, do senso de autoimagem das pessoas definidas como o “eu” e o “nós”, ao analisar sociedades individualistas, as pessoas demonstram pouca atenção àqueles que não estão diretamente ligados a seus círculos. Enquanto nas sociedades coletivistas, as pessoas são integradas desde a criação até a maturidade em grupos fortes;
- c) masculinidade *versus* feminilidade: observada de forma diferente de acordo com a organização, onde algumas dão ênfase ao lado masculino por representar uma predominância na sociedade pelos traços atribuídos de forma enraizada aos homens como agressividade ou desejo de poder, por exemplo e a feminilidade seja vista como possuidora de valores superiores, como senso de

cooperação e cuidado com os mais frágeis, sociedade onde há diferenças latentes são consideradas como masculinas, o inverso são consideradas femininas;

- d) aversão à incerteza: denota o grau em que os membros de uma sociedade se sentem desconfortáveis em meio à incerteza. A resistência à incerteza tem relação com o nível de ansiedade cultural ou neuroses. Pode ser pontuado que países com alto grau de aversão a incerteza mantêm um forte código de crenças e comportamentos;
- e) orientação a longo prazo versus orientação a curto prazo: relacionada à expectativa do tempo de retorno em termos de recompensa e resultado de uma tarefa ou ação. Nesse caso, observa-se que sociedades com uma orientação de curto prazo geralmente têm uma forte preocupação em estabelecer uma verdade absoluta e demonstram respeitar tradições. Já em sociedades com uma orientação a longo prazo, as pessoas acreditam que a verdade é variável, depende da situação, do contexto e do tempo, além de mostrar maior capacidade adaptativa.

Pfeffer (2006) destaca que as emoções às pessoas além de aumentar as receitas, contribuem com o fortalecimento da cultura organizacional.

### ***2.1.1 Características das culturas organizacionais***

Uma vez compreendidos os conceitos do termo “cultura organizacional”, as principais definições de autores e a abrangência da temática, é fortuito elencar as características da cultura organizacional e o que contribui para diferenciá-la em cada ambiente.

Conforme Robbins (2010), a cultura organizacional faz referência a um sistema de valores compartilhados pelos membros da organização, que ajudam a diferenciá-la das demais. De acordo com a citação feita pelo autor, apoiada teoricamente em O’Reilly, C.A; Chatman, J.; Cadwell, D.F.; Chatman, J.A. e Jehn, K.A, dentre as características básicas, existem sete que expressam a essência da cultura de uma organização:

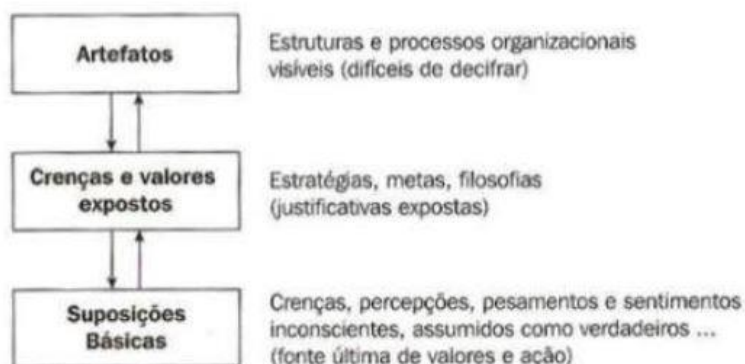
1. Inovação. É o grau em que os funcionários são estimulados a ser inovadores e a assumir riscos;
2. Atenção aos detalhes. É o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;

3. Orientação para os resultados. É o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance;
4. Foco na pessoa. É o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;
5. Foco na equipe. É o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em torno de equipes do que de indivíduos;
6. Agressividade. É o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas.
7. Estabilidade. É o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em vez do crescimento. (ROBBINS, 2010, p. 501)

Ao se tratar do tema abordado, é imprescindível considerá-lo como a percepção que o funcionário tem da cultura da empresa, e não ao sentimento de gostar ou não do ambiente empresarial em que está inserido, visto que isto está diretamente relacionado ao conceito de satisfação. É importante esclarecer que embora haja aspectos de semelhança, cultura organizacional trata-se de um termo descritivo, enquanto satisfação no trabalho possui um cunho avaliativo.

Schein (2009) pontua que a cultura pode ser analisada por níveis, que correspondem ao grau de visibilidade a quem observa. Eles distribuem-se em três, onde o primeiro nível, o mais superficial e visível, corresponde aos artefatos, em que as estruturas e os processos organizacionais visíveis representam os fatores mais importantes de serem observados, no segundo nível estão as crenças e valores compartilhados, que são relevantes para definir as atitudes das pessoas dentro do ambiente. Por fim, no terceiro, o nível mais oculto e profundo, estão as suposições básicas, em que as crenças, as percepções e os sentimentos inconscientes e enraizados representam as informações a serem analisadas. Os principais níveis da análise cultural podem ser observados na Figura 1.

Figura 1 – Níveis de cultura



Fonte: Schein, 2009, p. 24.

De acordo com Dias (2013), a cultura organizacional inclui regras que se mantêm ao longo do tempo e que moldam o comportamento dos indivíduos dentro da organização. Entre as funções mais importantes estão:

- a) transmissão do sentimento de identidade aos componentes da organização;
- b) facilitar para que pessoas assumam um compromisso com algo maior do que a si mesmas;
- c) contribuir para fortalecer a estabilidade do sistema social como um todo;
- d) oferecer um conjunto de normas reconhecidas e aceitas por todos que permitem tomadas de decisões.

A cultura de uma empresa deve estar estruturada de maneira a influenciar positivamente na consecução dessas funções de maneira satisfatória. Pode ser considerada como um mecanismo padronizador e fator de previsibilidade do comportamento das pessoas, por corresponder a um conjunto de valores que as pessoas reforçam e aceitam.

Quando os valores de uma organização são respeitados, compartilhados e conseguem gerar uma boa aceitação e comprometimento por parte de seus colaboradores, demonstra-se que a cultura pode ser caracterizada como forte. Em contrapartida, uma cultura definida como fraca, possui inconsistências, ambiguidade e indefinições. A força de uma cultura apresenta maior impacto sobre o comportamento dos funcionários, além de possuírem relação direta com a redução de rotatividade.

Muitas características constituem uma cultura organizacional e contribuem para que ela se torne uma construção coletiva de significados compartilhados. Dentre elas, algumas podem ser consideradas como universais. Para isso, o Quadro 1 reúne as principais características tangentes ao conceito já destrinchado.

Quadro 1 - Características universais das culturas organizacionais

Características universais	Atua no desenvolvimento da identidade dos membros pertencentes;
	Única e distinta, visto que cada organização possui a sua própria cultura e esse é o fator que a diferencia das demais;
	Explicitada pelos membros, mas possui caráter implícito na estrutura formal da organização;
	Tendência à perpetuação por atrair e receber pessoas com valores e crenças semelhantes aos transmitidos;
	Embora se manifeste por meio dos elementos que compõem a organização, é intangível na sua totalidade;

Quadro 1 - Características universais das culturas organizacionais (conclusão)

Características universais	Disseminada aos novos membros;
	Meio de desenvolvimento dos membros, sendo através da experiência coletiva;
	Embora as mudanças aconteçam de modo geral de forma lenta, a cultura organizacional é constantemente variável, mantendo-se em contínua transformação, acontecendo de forma gradual e imperceptível aos integrantes pertencentes;
	Manifesta-se por meio de sinais;
	Possui aceitação pela maior parte dos integrantes;
	Configura-se como um sistema aberto, que possui constante e restrita interação com o ambiente que a cerca.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Em meio às características que compõem a cultura organizacional, alguns aspectos podem ser observados de maneira mais fácil, enquanto outros se apresentam como de mais difícil percepção. Chiavenato (2014) pontua que a cultura reflete um *iceberg*, onde uma pequena parte fica acima do nível da água, constituindo a parte visível, composta por aspectos formais e abertos, enquanto a maior parcela que se mantém submersa, refere-se aos aspectos informais e ocultos, conforme representado na Figura 2.

Figura 2 – O *iceberg* da cultura organizacional

Fonte: Chiavenato, 2014, p. 155.



Embora seja representada de maneira mais implícita, Lacombe (2003), pontua que a cultura pode ser caracterizada como explícita ou implícita, dependendo de onde está inserida. A transmissão da cultura explícita ocorre por meio de códigos de ética, credos ou pelo conjunto de políticas e normas da organização. Quando se apresenta de forma explícita, se torna a cultura oficial, que são os valores e ideais, os quais podem coincidir (ou não) com o que é praticado. A cultura implícita penetra de forma mais profunda do que palavras faladas e escritas. Quando a cultura praticada não coincide com a planejada, a que passa a valer é a praticada.

As culturas organizacionais atuam refletindo as suposições e os valores orientadores da empresa. Newstrom (2008) afirma que, ainda que se caracterizem como intangíveis, possuem grande influência sobre o comportamento dos funcionários. As pessoas envolvidas naquele ambiente empresarial aprendem sobre a cultura através do processo de socialização e a influência acontece por meio da individualização. Embora demande tempo, as culturas organizacionais podem ser modificadas, cabendo somente uma análise sobre a real importância da mudança. Por fim, a descontração pode ser uma característica genuína da cultura de uma empresa e garantir benefícios ao ambiente e seus componentes.

Desta maneira, ao considerar a definição dos níveis e dos elementos da cultura organizacional, pode-se considerar que eles se entrelaçam no intuito de representar todas as características que envolvem as pessoas pertencentes às organizações, bem como, as características da própria organização e suas ações. Além de tudo, esses conceitos se desenvolvem com o objetivo de resolução dos problemas enfrentados diante dos fatores internos e externos, como também, de adaptação desses fatores.

### ***2.1.2 Tipos de culturas organizacionais***

Após a compreensão da conceituação e características das culturas organizacionais, é oportuno explicar também sobre as tipologias de culturas, elencando as suas conceituações. Para isso, o Quadro 2 reúne as principais características referentes ao tema citado.

Quadro 2 - Tipos de culturas organizacionais

ORIENTAÇÃO DA CULTURA	CARACTERÍSTICAS
Para o poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Liderança centrada em apenas uma pessoa, que tem tendência a ser exercida de forma patriarcal, carismática e impulsiva;</li> <li>b) Foco em resultados, podendo haver competição entre seus membros;</li> <li>c) Se demonstra mais frequente em pequenas empresas devido ao seu caráter centralizador;</li> <li>d) A grande possibilidade de conflitos é uma forte desvantagem, que pode interferir no crescimento da empresa.</li> </ul>
Para papéis	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Foco no desempenho dos colaboradores;</li> <li>b) Boa estruturação dos processos, com a orientação para que sejam seguidos fielmente seguidos;</li> <li>c) Embora haja boa estruturação, os processos são tem formato engessado, pouco flexível e sem espaço para inovação, que pode levar a lentidão na execução das atividades;</li> <li>d) Pode haver um sentimento de acomodação no ambiente, no qual o crescimento na hierarquia organizacional não se demonstra como um fator importante.</li> </ul>
Para tarefas	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Foco na solução dos problemas, no qual os colaboradores estão voltados à isso e devem ser aptos a lidar com situações e cenários distintos;</li> <li>b) Postura flexível, que baseia suas atividades no que acontece no ambiente;</li> <li>c) Tendência a haver maior motivação no trabalho, pelo fato dos colaboradores terem mais liberdade de atuação;</li> <li>d) Valorização da criatividade, mais do que das regras.</li> </ul>
Para pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Foco nos colaboradores, que são bastante valorizados e tem a possibilidade de crescimento profissional por meio da gestão de talentos;</li> <li>b) Os colaboradores têm abertura para a sugestão de ideias e podem contar com plano de carreira;</li> <li>c) Existe o cuidado com a retenção de talentos e a formação de líderes para dar continuidade às atividades;</li> <li>d) Perfil de trabalho mais autogerenciável, com estrutura pouco hierárquica.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Freitas, 2013, p. 137-138.

De acordo com as características apresentadas, é possível analisar as organizações conforme a sua cultura. Porém, para que haja certeza quanto à classificação é necessário fazer um estudo específico que permita identificar em quais dos exemplos de tipos de cultura organizacional o negócio se encaixa.

## **2.2 A importância do RH (recursos humanos) para a manutenção da cultura organizacional**

A sociedade constantemente passa por transformações, que ocorrem cada vez de forma mais rápida e impactante. Por conta dos cenários que podem surgir, visualizar o contexto externo da organização é fundamental para adequar o comportamento interno e alinhar o direcionamento futuro e a área de Recursos Humanos tem grande importância nesse processo, além de ser uma das áreas empresariais mais afetadas por cenários de mudanças.

Sabendo-se que a manutenção da cultura dentro de uma organização se configura como um processo contínuo e delicado, a empresa precisa ter como aliada o setor de RH da organização, uma vez que se espera do mesmo, profissionais habilitados a tratar com as pessoas de maneira a colaborar com o entendimento da cultura, explicitando sua importância para o crescimento da empresa.

Conforme Freitas (2005), por meio da perspectiva cultural, as atividades consideradas básicas do departamento de Recursos Humanos, como recrutamento, seleção e treinamento e desenvolvimento, adquiriram uma nova importância no ambiente empresarial, onde as atividades operacionais passam a ser consideradas estratégicas. Neste sentido, é pontuado que:

A transmissão da cultura organizacional faz parte das atividades de todo executivo ou gerente, mas é a administração de recursos humanos que cuida de todos os instrumentos capazes de agenciar a promoção cultural. É ela que define perfis, programas rituais e cerimônias, escolhe e distribui os louros para os campeões, explicita as regras do jogo e as condições de obtenção dos prêmios, colhe e divulga depoimentos importantes, compatibiliza valores e recompensas ou punições, cria os modelos a serem seguidos etc. As atividades dos recursos humanos foram ampliadas, embora a responsabilidade seja de todos. (FREITAS, 2005, p. 111)

No processo de criação de valor, fortalecimento da cultura e busca de resultados, a área de RH deve direcionar a atenção não somente para as atividades a serem realizadas, mas também para os resultados esperados, que ajudarão a estabelecer as ações dentro da empresa.

É preciso utilizar de estratégias operacionais e estratégicas simultaneamente, analisando a longo e curto prazo, para garantir a eficácia por parte do funcionário e das ações empresariais.

Existe uma necessidade constante de se buscar alternativas para o envolvimento e engajamento dos funcionários no que se refere ao sentimento de pertencimento à instituição. Além das práticas adotadas para reconhecimento e recompensa, que devem ser constantemente revistas, de forma a estimular a participação proativa em todos os processos de melhoria da empresa, as políticas de incentivo são parte importante da cultura de uma organização.

Neste sentido, é possível notar a participação ativa da área de RH. Pfeffer (2006) afirma que algumas empresas selecionam os candidatos expressamente com base na adaptação cultural, onde procuram recrutar pessoas cujos valores são consonantes com os da organização, inclusive os que são expressos por meio da política de incentivos, que acaba por funcionar como uma maneira de diagnosticar a cultura e os valores do ambiente em que será inserido.

Além da busca de alternativas para motivação, é imprescindível que os colaboradores sejam capacitados a cumprir a missão que lhes foi dada, para tanto é necessário que o setor de RH treine, desenvolva e capacite os colaboradores para que seus objetivos sejam alcançados.

Freitas (1991) pontua que do ponto de vista da análise cultural a administração de recursos humanos é o canal canalizador da consistência interna da cultura, se manifestando por meio de:

- a) conceituação de perfis alinhados com os valores norteadores do R&S;
- b) desenho de programa de treinamento e desenvolvimento que reforçam a história da organização;
- c) construção de sistemas de recompensas e status que visam reconhecer e premiar além da competência, fatores como a lealdade e o comprometimento com os valores existentes;
- d) descrição de carreiras e critérios para avaliação, buscando reforçar desta forma a filosofia, as crenças e mitos da organização;
- e) esclarecimento e aconselhamento quanto às normas para os componentes que se afastaram do comportamento esperado;
- f) organização de festividades para reconhecer e celebrar as pessoas consideradas exemplos;
- g) propagação de histórias que fortaleçam os valores e mitos;

h) conceituação e apresentação das mensagens por meio da imprensa interna.

Sobre o papel da administração de recursos humanos, Marras (2014) afirma que é de caráter imprescindível não somente pela implementação de um modelo formal de identificação e contribuição na fixação da cultura organizacional, mas fundamentalmente pela sua manutenção ao longo do tempo. É fortuito pontuar que o trabalho de acompanhamento cultural primordialmente coordenado pela administração de RH estratégica, conta com a participação das lideranças e “espelhos” existentes naquele ambiente para a sua implementação. Desta forma, esses são considerados os elementos que desenvolvem e multiplicam a cultura e os subprodutos originados por ela para orientação e facilitação do atingimento dos objetivos da empresa como um todo.

Cada organização é detentora de uma diversidade de características próprias além das universais, que funcionam como reforçadoras da identidade única daquele ambiente. O alinhamento da empresa com o RH permite desenvolver um processo de gestão da cultura organizacional de sucesso, que contribui com o bom funcionamento e pode ser desenvolvida através da estruturação de etapas a serem seguidas, agindo como ciclos expressos conforme a Figura 3.

Figura 3 – Etapas para uma gestão da cultura organizacional de sucesso



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

O setor de recursos humanos sendo considerado como um dos principais impulsionadores para a melhoria do desenvolvimento nas organizações, deve apresentar uma postura alinhada com as empresas, onde mantém a atenção aos instrumentos metodológicos disponíveis para a captação e interpretação das necessidades de seus funcionários e da utilização dessas informações como diferencial competitivo. Desta forma, todas as questões que envolvem a cultura, inclusive a implantação de uma nova, devem ser analisadas e trabalhadas junto ao setor, para que sejam evitados resultados negativos advindos da resistência, pois, de certa forma, haverá uma mudança na personalidade da organização.

Além da busca de alternativas que reforcem a cultura, é importante também para esse processo que os colaboradores sejam orientados a cumprir a missão que lhes foi dada. Para tanto é necessário que o setor de RH atue também treinando e capacitando os colaboradores para que seus objetivos sejam alcançados. No entanto, além do treinamento e acompanhamento é necessário que haja a atualização e reciclagem das informações sempre que se fizer necessário, que esses são procedimentos necessários e que ganham destaque constantemente em função da velocidade em que os ambientes internos e externos passam por mudanças, além das funções tecnológicas são lançadas no mercado e vão sendo disseminadas de forma rápida e intensa.

### **2.3 Cultura de uma instituição de ensino**

Ao se tratar do surgimento do ensino privado no Brasil, existe relação com a história da escola religiosa, confessional. Ao longo dos anos, o desempenho da escola privada, nas suas mais diversas configurações, ocorreu de forma incessante na história do país, exercendo uma importante contribuição à formação e ao desenvolvimento da sociedade brasileira, bem como à promoção da educação como direito.

De acordo com informações da Federação Nacional das Escolas Particulares (FENEP), (2021), a rede de escolas particulares brasileiras é composta por mais de 40 mil instituições. Dentro desse segmento, são empregadas mais de 2,5 milhões de pessoas, em sua maioria mulheres que possuem curso superior, para atender mais de 15 milhões de alunos da educação infantil à pós-graduação.

Conforme Tollini (2005), a organização educacional pode ser caracterizada por uma cultura organizacional diferente, compreendida pelo conjunto de normas que informam às pessoas o que deve ser aceito ou não na instituição, ou seja, existe um direcionamento sobre seus valores dominantes.

Considerando o ambiente escolar como um espaço de cultura própria, ao analisar como uma cultura organizacional é possível considerar professores, alunos e gestores, por exemplo, como os atores, as formas como ocorrem a comunicação podem ser caracterizadas como os discursos e linguagens, o sistema educativo e as práticas educacionais, todos constituintes de um conjunto de elementos formadores da cultura naquela instituição.

Chervel (1988), pontua que a escola apresenta à sociedade uma cultura formada por duas partes: os programas oficiais, que demonstram a sua finalidade educativa e os resultados da ação da escola, que, no entanto, não corroboram com essa mesma finalidade. Sendo assim, a cultura escolar pode ser considerada como uma cultura adquirida na escola e nela é encontrada não somente seu modo de propagação, mas também sua origem.

De acordo com Teixeira (2002), somente através de uma abordagem que considere a importância da cultura organizacional, existe a possibilidade de elaborar um projeto político pedagógico apto a contemplar a escola como uma organização social e dinâmica, haja vista que o seu funcionamento resulta das influências externas e das inter-relações dos atores variados que a compõem.

Viñao Frago (2000) define a cultura escolar como o conjunto de práticas, normas, idéias e procedimentos que se expressam por meio dos modos de fazer e pensar o cotidiano da escola e ainda pontua que:

Esses modos de fazer e de pensar – mentalidades, atitudes, rituais, mitos, discursos, ações – amplamente compartilhados, assumidos, não postos em questão e interiorizados, servem a uns e a outros para desempenhar suas tarefas diárias, entender o mundo acadêmico-educativo e fazer frente tanto às mudanças ou reformas como às exigências de outros membros da instituição, de outros grupos e, em especial, dos reformadores, gestores e inspetores. (VIÑAO FRAGO, 2000, p. 100)

A visão que se tem do ambiente escolar, ainda é muito limitada, considerando-o apenas como um local prestador de serviços educativos. Com a compreensão da instituição de ensino como organização, entende-se que cada escola corresponde a uma cultura própria, que pode se modificar com o passar do tempo, apresentar semelhanças em comparação a outras instituições, assim como em relação à cultura geral em que está inserida.

## **2.4 Percepção da cultura**

Ao analisar a cultura organizacional como um fator social, Kotter e Heskett (1994) afirmam que o seu entendimento contribui para que a organização apresente uma

compatibilidade de perspectivas, que mantenha a sua integridade e preserve a sua estabilidade. Dessa maneira, o intuito se dá em conciliar as diferenças entre a organização e o indivíduo, diminuindo os conflitos e fortalecendo a lealdade interna, desenvolvendo condições para uma melhor adaptação ao ambiente externo. Esta convergência se torna fundamental ao observar o reflexo da percepção da cultura organizacional pelo colaborador.

Considerando a importância vital da cultura para o desenvolvimento organizacional, juntamente com a compreensão de que as pessoas se relacionam e se orientam na organização de acordo com a percepção da cultura dominante, Schein (1992) pontua que a percepção da cultura se denota imprescindível para a análise da dinâmica organizacional e seus componentes. Ao observar como ocorre a percepção da cultura administrativa das organizações, torna-se fundamental o conhecimento dos principais conceitos de cultura e se esses oferecem condições teóricas suficientes para identificar os traços culturais das organizações.

Sendo assim, a percepção de uma cultura organizacional poderá por diversas vezes ser influenciada pela perspectiva do observador que independente de fazer parte ou não da organização, pode demonstrar sensibilidade aos variados estímulos disseminados pela organização na propagação de suas crenças e valores. Desta forma, torna-se coerente que para alguns que observam tanto de forma interna como externa, a existência, aplicabilidade e o desenvolvimento de uma cultura organizacional podem parecer bem visíveis, enquanto que, para outros podem ser mais difíceis de identificar.

A observação da presença dos grupos sociais pequenos, sejam eles formais ou informais, explicita a importância de haver além da percepção, a compreensão e a captação da cultura que envolve cada um, visto que isso contribui com a delimitação do gerenciamento das relações humanas, dos conflitos, considerando também a inserção em um contexto de predominância cultural de grupos maiores, onde os grupos menores encontram-se inseridos. A percepção cultural não possui caráter estável, mas de acordo com suas particularidades, contribui com a manutenção da cultura organizacional.

## **2.5 Teletrabalho**

Com o processo de globalização e os avanços tecnológicos, as organizações têm passado por transformações para se adequar às mudanças de cenário e exigências. Nesse contexto, o teletrabalho aparece como o resultado de uma proposta de trabalho flexível, que é



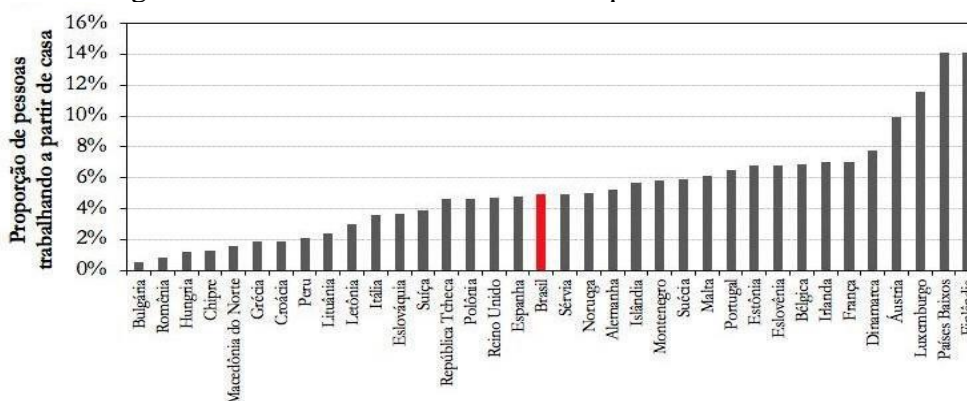
capaz de influenciar no desempenho das atividades e nas relações dentro da organização, mesmo com os colaboradores distantes do ambiente físico da empresa.

O teletrabalho não é um termo recente na história da economia mundial. Conforme uma de suas concepções de trabalho a domicílio, tem suas raízes na sociedade pré-industrial. No início era considerado como artesanal, foi evoluindo de acordo com as mudanças demandadas pela economia em cada período do tempo. Contudo, somente com o avanço da telemática que é apresentada a sua importância e contribuição à economia contemporânea. O conceito de teletrabalho migrou de trabalho a domicílio para trabalho a distância pelos contornos da evolução histórica rumo à sociedade da informação.

Conforme pontuado pela Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT, 2020), o teletrabalho pode ser considerado como toda modalidade de trabalho realizado à distância e fora do ambiente físico da empresa, utilizando das tecnologias de informação e comunicação, seguindo contrato escrito, sob controle supervisão e subordinação dos artigos 75-A ao 75-E da Lei 13.467/2017. Neste contexto, é importante diferenciar do termo *home office*, visto que, por ser mais conhecido e utilizado, podem ser confundidos. Porém o *home office* embora considerado como uma das formas de teletrabalho, não existem regras ou leis específicas para essa modalidade, visto que é algo variável de acordo com a empresa e segmento.

O teletrabalho é considerado uma relação empregatícia como qualquer outra, mas que ainda não tem uma grande adesão dentre as empresas brasileiras. Em 2019, o percentual de pessoas que realizavam suas atividades laborais em casa era de apenas 5,4% nos países pertencentes da União Europeia, conforme o Centro de Estatística da União Europeia (EUROSTAT), enquanto a quantidade no Brasil era de 4,9%, de acordo com a Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio (PNAD), representado na Figura 4.

Figura 4 - Percentual de trabalhadores que trabalham em casa



Fonte: EUROSTAT (2019); PNAD Contínua Anual (2019), primeiras visitas.

Podendo ser considerada como uma das espécies do gênero trabalho a distância, a expressão teletrabalho é utilizada para fazer referência ao trabalho a distância, remoto, fora dos ambientes físicos onde o resultado desse trabalho é esperado. O teletrabalho ocorre também quando o empregador ou gestor não pode fisicamente fiscalizar a execução do trabalho, devendo esta execução ser efetuada por meio de aparelho informático e/ou de telecomunicação.

Rodrigues (2011) afirma que o teletrabalho ressurgiu na economia da informação com qualificação de novo trabalho a domicílio. Nesse contexto, a telecomunicação e a informática passam a influenciar as relações de trabalho e propiciam que o teletrabalho possa se desenvolver em qualquer lugar, inclusive no domicílio do trabalhador. O Teletrabalho consiste em receber, tratar e enviar informações, de algum lugar escolhido pelo teletrabalhador, com o uso da informática. Trata-se de uma fórmula que remonta a algumas manifestações de trabalho a domicílio tradicional, agregado de um evidente salto qualitativo, quanto às ferramentas de trabalho. O teletrabalho passa a ser uma estratégia de recursos humanos das empresas alinhadas à adequação da sociedade da informação.

Através da Reforma Trabalhista instituída pela Lei nº 13.467 de 2017 houve a alteração e regulamentação de diretrizes relacionadas à prestação de serviços. Este formato de regime trabalhista já existia, porém, não havia determinação específica para empregadores e empregados sobre a forma de atuação.

Publicada em 14 de julho de 2017, introduz os artigos 75-A ao 75-E, referentes ao teletrabalho entre outras alterações na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT, 2017):

Art. 75-A. A prestação de serviços pelo empregado em regime de teletrabalho observará o disposto neste Capítulo.

Art. 75-B. 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.

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.

‘Art. 75-C. A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado.

§ 1º Poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual.

§ 2º Poderá ser realizada a alteração do regime de teletrabalho para o presencial por determinação do empregador, garantido prazo de transição mínimo de quinze dias, com correspondente registro em aditivo contratual.’

‘Art. 75-D. As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito.

Parágrafo único. As utilidades mencionadas no caput deste artigo não integram a remuneração do empregado.’

‘Art. 75-E. O empregador deverá instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho.

Parágrafo único. O empregado deverá assinar termo de responsabilidade comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador.’”

“Art. 134. ....

§ 1º Desde que haja concordância do empregado, as férias poderão ser usufruídas em até três períodos, sendo que um deles não poderá ser inferior a quatorze dias corridos e os demais não poderão ser inferiores a cinco dias corridos, cada um.

§ 2º (Revogado).

§ 3º É vedado o início das férias no período de dois dias que antecede feriado ou dia de repouso semanal remunerado.”

Segundo a nova legislação, o trabalho remoto deve constar no contrato de trabalho, devendo estabelecer, de maneira específica, quais as atividades realizadas pelo empregado. Além disso, com a reforma, fica claro que o comparecimento eventual do empregado às dependências do empregador para a realização de determinadas atividades não descaracteriza o teletrabalho. A reforma estabelece, além de uma modernização da legislação trabalhista, ampliação à proteção aos trabalhadores que se utilizam dessa forma de exercício das atividades profissionais e, em algumas situações, ficam dependendo do posicionamento dos empregadores.

Pode ser definido como teletrabalho o formato que consiste no trabalho realizado fora da sede da empresa, por meio de equipamentos eletrônicos. Sendo que, quando preenchidos os requisitos para o vínculo empregatício, mantém-se configurada a relação de trabalho, residindo a principal diferença na ausência de necessidade de deslocamento para exercer atividade laboral, proporcionando local e horário flexíveis, diminuindo assim o controle físico exercido pela empresa ou pelos órgãos públicos.

O seu surgimento pode ser considerado como resultado da possibilidade de realizar tarefas à distância em relação à sede ou escritório central de uma empresa. Além de tratar de uma forma flexível de trabalho, o teletrabalho é classificado como um novo arranjo das relações de trabalho entre o indivíduo e a organização que tem implicações tanto positivas quanto negativas para ambas as partes

### ***2.5.1 Características do teletrabalho***

Uma das características mais significativas do teletrabalho é a flexibilidade, não somente a respeito do local de trabalho, mas também em relação à jornada laboral. Neste caso, a organização deve apresentar maior foco no resultado do que no tempo de realização

das tarefas. O não-comparecimento ao espaço físico da empresa, assim como o controle da execução das atividades por meio dos resultados, são fatores que permitem uma maior autonomia ao colaborador, possibilitando que o mesmo organize e administre a sua jornada de trabalho e o horário de trabalho de acordo com as suas condições.

Valentim (2000) pontua que teletrabalho não se configura como trabalho a domicílio clássico, não quer dizer que o trabalho deva ser realizado durante o tempo todo na residência do colaborador, visto que, esse não seria o único local possível para a prestação do serviço. Sendo assim, o trabalho pode ser executado em um centro satélite ligado à empresa, mas que não está centrado na unidade principal de trabalho a que o colaborador está vinculado. As atividades podem ser desempenhadas de forma parcial na empresa e parte em casa, não havendo necessidade de desenvolvimento contínuo e sistemático na residência do colaborador. A informática pode apresentar maior ou menor importância, dependendo da atuação do negócio e da atividade exercida, visto que a mesma não constitui em si o objeto do trabalho.

Conforme Fincato (2003), a regra do teletrabalho é que o teletrabalhador, utilizando-se de meios de tecnologias de informação e comunicação, realize as atividades de forma constante e subordinada a empregador, estando distante do local efetivo e físico da prestação do serviço, recebendo proventos em pagamento de suas funções, sendo protegido pelas normas trabalhistas aplicáveis por caracterizar vínculo de emprego.

Dentre a temática abordada, acerca das conceituações de teletrabalho, podem ser consideradas como as características que ganham maior enfoque e se tornam mais expressivas: a distância, a ideia de o trabalho ser realizado em local diferente da empresa (não presencialidade), necessidade da utilização da tecnologia para o desempenho das atividades laborais, seja ela por meio da informática e da comunicação, ou seja, o uso da telemática e o horário flexível.

#### *2.5.1.1 Distância*

A se tratar da distância, é observado o local onde o trabalho é executado. Podendo este ser teletrabalho a domicílio, em telecentros ou móvel. Neste formato, geralmente o desempenho das atividades ocorre na residência do colaborador, mas pode também ocorrer de forma mista, onde parte é executada no domicílio e parte na empresa. A prestação de serviços pode acontecer também em local remoto distante da empresa, inclusive fora do país. Portanto,

para que seja configurado como teletrabalho, as atividades devem ser desempenhadas de forma flexível em lugar geograficamente distante do espaço físico da empresa.

#### *2.5.1.2 Não presencialidade*

Para que se configure como teletrabalho, a execução das atividades deve ocorrer sem a presença física do colaborador no ambiente físico da empresa, durante toda a jornada ou por parte dela. A ideia trazida por esse modelo de trabalho de não exigir a presença do trabalhador, traz algumas diferenças dos modelos de trabalho que estamos adaptados a ter conhecimento.

O modo de exercer o poder fiscalizador e diretivo do empregador ou gestor é modificado, tendo em vista que não é realizado de maneira presencial. Pelo fato de o teletrabalho não exigir presença no ambiente físico, as comunicações são realizadas por meios virtuais. O formato de registro de ponto se torna sobressaído e a presença do trabalhador ocorre de maneira virtual, no qual dessa maneira acontece o controle, tanto da jornada quanto da realização do trabalho e dos resultados obtidos pelo trabalhador.

#### *2.5.1.3 Uso predominante da tecnologia da telemática*

O teletrabalho se diferencia também pelos instrumentos que utiliza para a sua execução, com o uso da junção de tecnologias de comunicação e informação, denominadas por telemática. Essas ferramentas são essenciais para a caracterização do teletrabalho, visto que, todo trabalho requer o uso desta tecnologia, mas nem toda atividade que se utiliza da telemática pode ser considerada como teletrabalho, cabendo a avaliação de outros aspectos.

Para que seja qualificado como teletrabalho, durante a rotina fora do ambiente físico da empresa deve haver a ligação entre o computador do empregado com o equipamento do empregador. Se não houver uma inter-relação entre o computador da empresa e o computador pessoal do trabalhador, não se configura como teletrabalho.

Para a caracterização desse modelo laboral é imprescindível o entendimento a respeito do que este se refere, ou seja, para a configuração como teletrabalho independentemente do local escolhido para o desempenho fora da empresa ou mesmo que seja realizado em parte dentro da empresa, deve haver o uso predominante da telemática.

#### *2.5.1.4 Flexibilidade de horário*

A flexibilidade é uma característica pertinente ao teletrabalho, não apenas com relação ao local onde o trabalho é realizado, mas também com relação à jornada de trabalho. Nesse modelo de trabalho, muitas vezes, a ideia de jornada de trabalho é substituída pelos índices de produtividade e resultado, gerando dessa forma certa autonomia ao trabalhador.

Válido ressaltar que apesar da jornada de trabalho no teletrabalho, normalmente, ser flexível, nem sempre isso acontece, a flexibilização da jornada de trabalho fica a critério do empregador em acordo com o trabalhador, mas é esperado que se possibilite uma maior autonomia por parte do colaborador.

#### *2.5.2 Vantagens do teletrabalho*

As mudanças ocorridas decorrentes do avanço das tecnologias de informação e comunicação, forçaram o sistema de trabalho tradicional a repensar suas formas de atuação e permitir-se ser flexibilizado. Assim como qualquer outra modalidade de trabalho, o teletrabalho possui suas especificidades e dentre elas encontram-se as vantagens e as desvantagens de sua adoção nas organizações. Sendo assim, é fortuito explicar sobre como as relações teletrabalhistas se manifestam seus efeitos ao trabalhador, ao empregador e à sociedade em geral, neste caso, representada pelo Estado.

##### *2.5.2.1 Para o trabalhador*

No que se refere aos teletrabalhadores, De Masi (2000) pontua serem deles as vantagens da autonomia nos métodos de trabalho e seus horários. Assim como o fato de estar em casa e próximo ao que ocorre com a família (para os que trabalham no domicílio), além da diminuição das despesas e da fadiga causados pelos deslocamentos, dentre outras.

Conforme a Sobratt (2013, p. 45), podem ser elencados como benefícios analisados para os teletrabalhadores na utilização dessa modalidade de trabalho a flexibilidade de horários, a diminuição na ocorrência de interrupções, ligações e conversas desnecessárias, ausência de ruídos do ambiente e conversas de terceiros, medição da produtividade, redução do estresse com o trânsito, maior saúde e disposição, além da objetividade na comunicação com a chefia.

### *2.5.2.2 Para o empregador*

No contexto apresentado, alguns fatores se tornam vantajosos para a implantação deste formato. Podem ser elencados a maior flexibilidade na organização e na gestão da empresa e da mão-de-obra e a possibilidade de desempenho das atividades em tempo real em qualquer parte do mundo. Além da abordagem já feita, de acordo com a explanação da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades:

Nos estudos de Nilles (1998) e Kugelmass (1996), ficam explícitos os benefícios e vantagens do teletrabalho, referentes ao aumento de produtividade do trabalhador, redução das taxas de absenteísmo no trabalho, disponibilização de espaço antes ocupados na sede da empresa, redução dos custos de locação ou aquisição de instalações físicas para abrigar trabalhadores na sede da empresa, entre outros custos operacionais. (SOBRATT, 2013, p. 45).

### *2.5.2.3 Para a sociedade*

A aplicação prática dessa modalidade de trabalho gera vantagens não somente aos envolvidos no contrato de teletrabalho, mas também ao governo e à sociedade de uma forma geral. Se for analisado sob o âmbito coletivo, o teletrabalho pode contribuir com o aumento da geração de empregos, além de promover melhor distribuição populacional no território, reduzindo os congestionamentos e consequentemente acidentes, bem como a poluição.

## **2.5.3 Desvantagens do teletrabalho**

Assim como as demais modalidades de trabalho, o teletrabalho também apresenta suas desvantagens aos sujeitos envolvidos e também à sociedade, sendo devidamente abordadas nos tópicos seguintes.

### *2.5.3.1 Para o trabalhador*

Barbosa (2006) pontua que a principal desvantagem apontada pelo conceito em relação ao teletrabalhador é de ordem emocional/social: é possível afirmar que este pode sofrer danos pelo isolamento, fazendo com que seu nome seja esquecido pela organização e pelos colegas. Por conta da ausência do colaborador no ambiente físico, além do pouco ou nenhum contato com os demais integrantes da equipe, diminuindo o senso de coletividade, o

teletrabalho pode ocasionar também um processo de não-separação entre vida privada e vida profissional.

Outra questão, baseia-se na preocupação com o ambiente domiciliar para os que trabalham em seu domicílio, por conta da reestruturação dos espaços da casa, visto que esse formato contribui para que se altere significativamente a rotina do trabalhador e sua família.

#### *2.5.3.2 Para o empregador*

Por conta de a sociedade industrial ainda estar adaptada aos formatos mais tradicionais de trabalho, que necessita da presença do colaborador no ambiente físico de empresa para realizar suas funções, podem ser consideradas como desvantagens a dificuldade em treinar os colaboradores à distância, correndo-se o risco de diminuição da produtividade a longo prazo. Outro risco a ser considerado é a falta de segurança dos dados empresariais, visto que, com a descentralização em computadores pessoais, o acesso não é controlado em tempo integral e de forma tão segura quanto na empresa.

O teletrabalho pode representar um perigo considerável quanto à segurança dos dados da empresa. Não é possível o empregador resguardar quem terá acesso ao monitor que esteja no local onde está situado o trabalhador. Isso poderá representar um acesso não autorizado a segredos técnicos, comerciais e industriais do empregador. Coloca dados confidenciais em risco. (SOBRATT, 2013, p. 149).

#### *2.5.3.3 Para a sociedade*

Por conta da ausência do ambiente físico da empresa, alguns pontos podem ser levantados como fatores de desvantagem no contexto de teletrabalho. Um ponto a ser observado, de acordo com Barbosa (2006), é a dificuldade gerada aos sindicatos e outros órgãos de fiscalização em desempenhar suas atividades, principalmente na modalidade do teletrabalho *offshore*, em que não há fronteiras delimitadas e geralmente há a contratação de mão de obra em países menos desenvolvidos, custando menos e em fusos horários diferentes.

## **2.6 Teletrabalho e Covid-19**

De acordo com informações divulgadas pelo Ministério da Saúde (2020), os coronavírus são uma grande família de vírus comuns em muitas espécies diferentes de animais, mas raramente os coronavírus que infectam animais, infectam seres humanos. Em

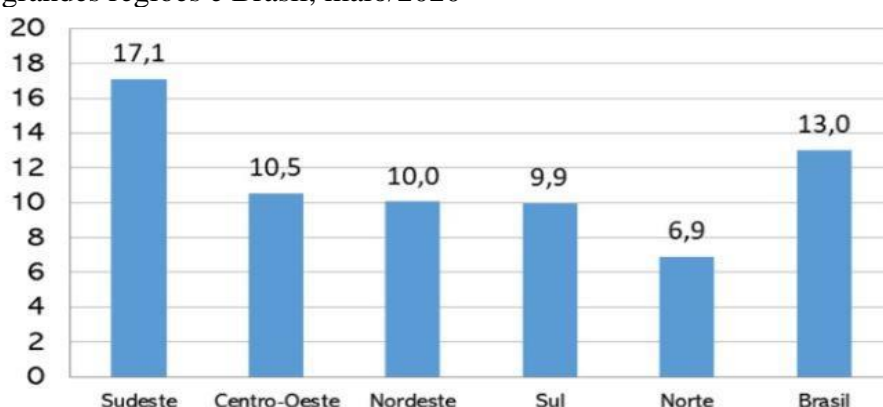


dezembro de 2019, houve a transmissão de um novo coronavírus (SARS-CoV-2), o qual foi identificado em Wuhan na China e causou a COVID-19, sendo posteriormente disseminada e transmitida pessoa a pessoa.

Convém ressaltar, a princípio, que o teletrabalho no Brasil ganhou destaque em um contexto específico no ano de 2020: a pandemia de Covid-19. Nesse sentido, a disseminação do teletrabalho em terras brasileiras foi impulsionada em condições extraordinárias: um vírus desconhecido que obrigou toda a população a isolar-se. Nesse cenário catastrófico, a economia já atingida necessitava de meios para continuar seu funcionamento, assim, as empresas começaram a optar por jornadas de trabalho fora dos ambientes físicos de suas instalações. Portanto, é imprescindível observar como o Covid-19 impactou e, principalmente, modificou as relações no teletrabalho.

Conforme dados divulgados pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD-Covid-19) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) referentes ao ano de 2020, as quais mostram que 8,5 milhões (13%) utilizavam do teletrabalho, é pontuado que essa é uma tendência bastante discreta ainda no conjunto do mercado de trabalho nacional. Considerando as regiões do país, ainda que com um número pouco expressivo, o Sudeste apresenta a maior taxa de teletrabalho, com 17,1%. Em relação ao Nordeste (10%) se posiciona no meio desse ranking, ficando atrás também do Centro-Oeste (10,5%) e à frente do Sul (9,9%) e do Norte, que registrou o menor índice em relação com as demais partes do país obtendo apenas 6,9%. Os dados estão melhor explanados conforme a Figura 5.

Figura 5 – Proporção (%) de trabalhadores em teletrabalho por grandes regiões e Brasil, maio/2020



Fonte: IBGE, PNAD-Covid. Elaboração: Observatório do Nordeste para Análise Sociodemográfica (ONAS).

Conforme orientações da Organização Mundial de Saúde (OMS), uma das principais maneiras de prevenção da infecção e retardo da transmissão de Covid-19 ocorre

com distanciamento físico, evitando proximidade com grandes grupos de pessoas. Esse fato ocasionou a transição imediata do formato de trabalho em vários segmentos, como uma tentativa de diminuir a contaminação e permitir que as funções continuassem em funcionamento, porém, não são todas as atividades se tornam possíveis através do teletrabalho.

Ao considerar o panorama da crise sanitária que atingiu milhões de trabalhadores no país e no mundo, muitos tiveram que adequar a realização de suas atividades a um novo modo de execução. Com a recomendação do isolamento e distanciamento social, o formato ganhou um espaço ainda maior nos diversos segmentos e setores econômicos da sociedade, passando por adaptações e no contexto da pandemia da Covid-19, a possibilidade da realização do trabalho fora do ambiente físico da empresa se configura para muitos colaboradores como um sentimento de privilégio, visto, que dependendo do ramo de atuação, muitos não possuem a mesma oportunidade. O teletrabalho contribui para o isolamento social, preservando a vida dos trabalhadores, familiares, bem como, da sociedade de forma geral, levando em consideração o alto potencial de contágio do vírus em questão.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Nesta seção foi explanado o método de pesquisa desenvolvido para atingir os propósitos da presente pesquisa.

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

O método de pesquisa desenvolveu-se alicerçado na análise qualitativa dos dados que se caracteriza - como sugere Batista e Campos (2007) - nas variáveis apresentadas no decorrer do estudo, ou seja, neste tipo de metodologia não há o controle metuculoso, principalmente, por tratar-se de referências mutáveis e carregadas de memória, o sujeito. Além de partir das mutações sociais, a pesquisa qualitativa ocorre na contemporaneidade sendo necessário, nesse sentido, não inserir a pesquisa a um anacronismo tendencioso.

Dessa maneira, também contempla a pesquisa qualitativa, Vieira e Zouain (2005), ensinam que, a versão qualitativa garante a riqueza dos dados, permite ver um fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos. Ainda afirmam que, garante a objetividade, a possibilidade de relações causais e a possibilidade de generalização.

Para a obtenção das informações necessárias, a estratégia utilizada foi o Estudo de Caso, visto que, de acordo com Rudio (2004), por esse método é possível fazer uma pesquisa de um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para se examinar o ciclo de sua vida ou algum aspecto particular desta. Diante disto, Gil (2002) em consonância com a afirmação anterior pontua que estudo de caso é um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir um amplo e detalhado conhecimento. O autor complementa ainda que a utilização do estudo de caso é apropriada para explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos e para preservar o caráter unitário do objeto estudado.

Para Yin (2005), os estudos de caso se configuram como a estratégia preferida quando são colocadas questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. É reiterado também que o estudo de caso possibilita uma investigação que preserve as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tais como processos organizacionais e administrativos.

Ao considerar as ideias dos autores citados, justifica-se a escolha do método aplicado, visto que diante do propósito da pesquisa, o estudo de caso pode ser útil para investigar os conceitos, assim como para verificar como a aplicação e utilização na prática desses elementos da teoria explanada anteriormente.

Ao se tratar do nível da pesquisa, pode ser considerado como exploratório, no qual Gil (2008) explica que este tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, levando em consideração a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Nesse tipo de pesquisa é comum a utilização de levantamento bibliográfico e entrevistas semiestruturadas.

Para a coleta de dados da pesquisa, foi realizada entrevista, objetivando adquirir informações diretas de uma pessoa que está imersa no ambiente estudado, ou seja, como a cultura organizacional da empresa se manifesta na rotina e reage às mudanças. Este tipo de procedimento tornou possível ter acesso a informações, mesmo não estando presente fisicamente no ambiente estudado. Vale ressaltar que estas informações coletadas foram direcionadas pelas perguntas feitas pelo entrevistador.

Para complementar, foi utilizada observação participante, não estruturada, de forma natural e individual, para detectar e obter informações que poderiam passar despercebidas pela entrevista. Nesse contexto, com o pesquisador inserido no interior do grupo observado, torna-se parte dele, por meio de longos períodos de interação com os sujeitos e busca acompanhar o seu cotidiano para perceber o que acontece naquele ambiente.

A entrevista é por si um dos métodos predominantes na pesquisa qualitativa, fonte da análise da pesquisa atual. Flick (2008), pontua que normalmente as entrevistas se limitam a uma reunião com o participante, depois de solicitar, em um contato preliminar com o entrevistado potencial (por telefone ou pessoalmente), que participe do estudo e marque um encontro para a entrevista.

A entrevista se configura como uma técnica alternativa para a coleta de dados não documentados sobre determinado tema. Se constitui como um método de interação social, em formato de diálogo sem padrão, em que uma das partes busca obter dados, e a outra atua como fonte de informação. A entrevista pode ter caráter exploratório ou se basear em uma coleta de informações. A de caráter exploratório é relativamente estruturada, já a de coleta de informações é altamente estruturada.

Na pesquisa foi utilizado o tipo de entrevista semiestruturada, a qual, conforme Sampiere, Collado e Lucio (2013), baseia-se em um roteiro de temas ou questionamentos,

onde o entrevistador pode fazer perguntas que não estão previstas, com o intuito de coletar mais informações sobre o tema desejado.

Para caracterizar a observação participante, Angrosino (2009), a define como um processo de aprendizagem pelo envolvimento nas atividades cotidianas de quem participa da pesquisa. Diante da percepção do autor, não se deve considerar a observação participante apenas como um método de pesquisa, pois ela pode ser classificada primeiramente como uma estratégia facilitadora da coleta de dados no campo, que combina o papel do pesquisador (participante de alguma maneira) com técnicas de coleta de dados (observação).

Por fim, uma vez que o intuito da pesquisa é compreender a realidade da cultura da organização, utilizando a técnica da entrevista, permitiu-se que o entrevistado falasse livremente sobre assuntos que foram surgindo como desdobramentos do tema principal, que possibilitaram atingir o objetivo geral e mitigar a problemática exposta. E por meio da observação, pode-se confirmar os pontos avaliados por meio do questionário.

Dessa forma, Tjora (2006) pontua que, entrevistas e observação são técnicas interativas, visto que a entrevista conduz o pesquisador para a observação, enquanto que as observações podem sugerir os aprofundamentos necessários para as entrevistas.

### **3.2 Entrevistada e amostra**

A entrevistada definida para compor a pesquisa foi escolhida de acordo com o seu tempo de atuação no ambiente de estudo e pela posição estratégica que ocupa, sendo bastante atuante nas decisões tomadas dentro do setor, além de possuir fácil acesso e comunicação com as demais áreas da organização. Como Analista de Recursos Humanos no momento, possui experiência de 9 anos na instituição, tendo a oportunidade de atuar em outros setores e possuindo uma visão analítica do objeto de estudo de forma generalizada.

Para a realização da entrevista foi utilizado um questionário composto por 12 perguntas, onde as respostas foram obtidas de forma não probabilística, por conveniência. Nesse caso, a respondente estava acessível e disposta a responder, e não porque foi selecionada através de critério estatístico, como pontua Ochoa (2015).

Como complemento, para validar as informações obtidas por meio da entrevista, durante 6 semanas a instituição de ensino estudada foi observada de maneira a obter detalhes os detalhes que possibilitaram a evidência das práticas e subjetividades dos colaboradores.

### 3.3 Coleta de dados

A Analista de Recursos Humanos da instituição analisada se mostrou disponível a responder todas as perguntas de forma explicativa e demonstrou muita propriedade sobre os assuntos abordados durante a entrevista. A coleta de dados para a pesquisa foi feita por meio de uma entrevista realizada através da plataforma *Skype*, com data e horário estabelecidos com antecedência, sem tempo de duração determinado, mas que ocorreu em 30 minutos.

O roteiro da entrevista foi dividido de acordo com os temas centrais da pesquisa, de modo a atender aos objetivos de cada temática, por meio das 12 perguntas elaboradas, mas que por conta do perfil semiestruturado puderam ser complementadas com questões que não estavam no roteiro pré-definido. A entrevista foi gravada para garantir maior assertividade na coleta, análise e transcrição das informações. Nesse momento, o intuito era de levantar e analisar o máximo possível de informações sobre o caso por meio das respostas, com o objetivo de analisar e conhecer melhor o objeto de estudo. No Quadro 3 está representado de forma resumida o roteiro de funcionamento do questionário, com os objetivos de cada pergunta.

Quadro 3 - Funcionamento do questionário

OBJETIVO DA PERGUNTA	PERGUNTA
Analisar a visão da cultura da empresa	1. Como você avalia a cultura organizacional da empresa?
Avaliar como ocorre o desenvolvimento da cultura na instituição de ensino	2. De que maneira você percebe que a cultura se desenvolve na instituição de ensino?
Analisar a interferência da cultura organizacional nas relações da empresa	3. Você sente que a cultura organizacional interfere nas relações dentro da empresa?
Entender a relação do setor de Recursos Humanos com a cultura da organização	4. Você considera que o setor de Recursos Humanos contribui na disseminação e manutenção da cultura da empresa?
Verificar se a mudança de formato de trabalho influenciou na mudança de cultura	5. Você sente que houve uma mudança na empresa durante o período em que houve necessidade de implantação do teletrabalho?
Demonstrar de que forma a cultura é reforçada no dia a dia e em um contexto atípico	6. Que atitudes você percebe que reforçam a cultura da empresa na rotina e durante o trabalho remoto?

Quadro 3 - Funcionamento do questionário (conclusão)

Entender de que forma os colaboradores demonstram estar alinhados com os valores	7. Os colaboradores demonstram estar alinhados com os valores da empresa?
Analisar o contexto em que se inseriu o teletrabalho	8. De que maneira ocorreu a implantação do teletrabalho na empresa?
Avaliar a existência e adequação do espaço físico para a realização das atividades	9. Você disponibilizou um espaço físico para desenvolver o trabalho em casa? Você divide esse espaço com alguma outra pessoa?
Entender de que forma ocorre a interação e comunicação entre a equipe com a distância física	10. Você se sente isolada pela equipe de trabalho?
Avaliar a utilização de equipamentos de telemática fora do ambiente físico da empresa	11. Quais os recursos/sistemas tecnológicos que você utiliza?
Verificar se a distância do ambiente físico da empresa interfere no desempenho das atividades	12. Você considera que realizar suas atividades em casa tem atrapalhado o desempenho delas?

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Além da entrevista, a observação também foi utilizada como um instrumento auxiliar, de maneira a comparar as informações obtidas no questionário com a realidade. O método de coleta de dados por meio da observação participante se baseou na participação do pesquisador inserido nas atividades cotidianas relacionadas ao ambiente de estudo, com o intuito de captar aspectos pertencentes à rotina.

Para a observação não foi estabelecido um roteiro prévio e os registros de campo são a principal fonte das evidências observadas. Foram realizadas 150 horas de acompanhamento, durante 6 semanas de observação participante, compreendendo os meses de janeiro e fevereiro de 2021.

Também houve coletas de dados de maneira não sistemática durante as reuniões, treinamentos rotineiros, integrações e em conversas informais no durante o tempo reservado para almoço, fato facilitado pela acessibilidade da autora aos componentes da organização, por integrar o quadro de colaboradores da empresa. Não houve gravação das conversas, para evitar interferência nas situações. Para que não houvesse desconfiança em relação ao conteúdo observado, as anotações foram efetuadas durante ou logo após cada evento, sendo revisadas no momento da transcrição.

### **3.4 Análise de dados**

Para a análise dos dados, houve o levantamento das informações de cada pergunta, o que não seria relevante foi descartado e os dados necessários foram organizados de maneira a facilitar o confronto com a teoria e o que estava sendo proposto pelas perguntas.

Após a transcrição do material utilizado e a confrontação com as informações, foi elaborado um arquivo com a estrutura necessária para o entendimento das questões e algumas dúvidas que surgiram no momento da elaboração foram solucionadas entrando em contato com a entrevistada. Como complemento, após a análise da entrevista, as informações foram confrontadas com o que foi pontuado como resultado das observações em campo.

Por fim, os resultados foram novamente organizados e apresentados com o objetivo de facilitar a verificação das respostas às questões da pesquisa e serem revisados, confirmando que o propósito da entrevista foi alcançado e concluindo assim a análise.



## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesta seção as respostas do questionário apresentado anteriormente na metodologia da pesquisa serão analisadas, juntamente com as informações obtidas por meio do período de observação participante.

### **4.1 Histórico da empresa analisada**

O empreendimento analisado trata-se de uma escola privada considerada como referencial de qualidade. Essa empresa atua há 20 anos no ensino da educação infantil ao pré-vestibular, na cidade de Fortaleza, no estado do Ceará, contando com mais de 1.000 funcionários em seu quadro de colaboradores divididos entre os mais diversos setores.

A instituição estudada pontua que busca oferecer aos alunos uma educação de caráter mais formativo possível, não limitando-se apenas ao informativo. Suas atividades são direcionadas para que a escola seja cada vez mais considerada um grande centro de formação e cultura, através de valores como ética, compromisso com a educação, excelência, disciplina, respeito, humildade e humanidade.

Por fim, esse breve histórico contribui com a fundamentação dos demais resultados apresentados na elaboração deste estudo, haja vista que os resultados obtidos coincidem com as informações obtidas a respeito da instituição.

### **4.2 Análise da entrevista com colaboradora**

Nesta seção dos resultados apresenta-se um compilado das observações descritas por uma colaboradora que trabalha há 9 anos na empresa. Foram levantadas questões acerca da instituição, o desenvolvimento e influência da sua cultura, além da relação com o modelo de teletrabalho. O acesso à entrevistada foi facilitado pelo fato da autora estar inserida no ambiente estudado como colaboradora.

Para a obtenção dos resultados, conforme a metodologia de estudo explanada, foi utilizada uma pesquisa de caráter qualitativo, a nível exploratório, com o uso de entrevista semiestruturada, que ocorreu de forma virtual, com duração de 30 minutos, por meio de *software* que permite conexão por voz e vídeo.

Após a realização e transcrição da entrevista, além da leitura exaustiva do conteúdo transcrito, as informações obtidas foram organizadas de maneira a responder 12

perguntas, que proporcionaram adquirir uma visão mais clara dos resultados obtidos na pesquisa, os quais serão apresentados a seguir.

### 1. Como você avalia a cultura organizacional da empresa?

A cultura é uma coisa muito entranhada dentro da organização e pra mudar ela é muito difícil. Pra acontecer a mudança as pessoas tem que querer. A cultura onde trabalho é super tradicional, muito tradicional, muito engessada e vem de cima pra baixo. Não é muito pautada nos colaboradores, na visão de baixo pra cima. Uma cultura imposta, que funciona a partir da imposição, as pessoas vão se acostumando, se adaptando, porque cultura é isso, costumes e tudo...aí as pessoas vão se acostumando.

Nessa pergunta o intuito era analisar a percepção da colaboradora sobre a cultura do seu local de trabalho. Como complemento dessa questão, foi questionado se ela considerava a cultura da organização forte. A entrevistada respondeu que a força da cultura ocorre por conta da pressão. Existe uma adesão por meio da pressão, logo, as pessoas seguem a cultura porque precisam, porque é imposto. Por meio da resposta obtida, foi possível perceber que a estrutura cultural da organização não permite abertura a mudanças, inovações, e possui características centralizadoras, podendo ser considerada como orientada ao poder.

A partir do entendimento da existência da relação entre cultura e poder, conforme estabelecido por Dias (2013), em sua conceituação de particularidades da cultura orientada para o poder, existem especificidades culturais ligadas ao domínio, como empresas familiares e com pontos paternalistas. Nesse viés, entende-se que a orientação cultural a um domínio de poder é um elemento característico e teórico também encontrado na prática da cultura de diversas empresas. Ainda assim, a caracterização da cultura não necessariamente impõe que todas necessitam de relações de poder centralizadas, portanto, este ponto é também uma questão específica de cada empresa, como observado na fala da entrevistada.

### 2. De que maneira você percebe que a cultura se desenvolve na instituição de ensino?

Já trabalhei em outra escola, mas percebo que cada uma se destaca de uma forma e cria sua cultura, mesmo que atue com o mesmo público e mesmos níveis de ensino, por exemplo. A escola já tem 20 anos de existência e se eu for considerar os 9 anos que tô aqui, não percebi grandes mudanças na cultura. E falo mesmo do que não é escrito: a gente vê as pessoas com os mesmos modos, os mesmos costumes. Ou seja: o tempo passa e as pessoas continuam com os mesmos hábitos, principalmente se for o pessoal da que tem mais tempo de empresa e se fizer parte da equipe pedagógica. Percebo que ela fica enraizada nessas pessoas e elas nem percebem o quanto

propagam. Os costumes continuam, mesmo que passando por pequenas modificações, por mais que a escola passe por reformas, parece que as características permanecem resistindo, como próprias da instituição.

Com o intuito de avaliar como ocorre o desenvolvimento da cultura na instituição de ensino analisada, foi possível perceber através da fala da entrevistada que o tradicionalismo que é pontuado na avaliação geral da cultura, já é característico desse tipo de organização e é apenas fortalecido com o passar do tempo, por meio das atitudes dos componentes do ambiente.

Diante do explanado, nota-se que a instituição se constitui pelas práticas das pessoas que a sustentam, que a fazem persistir através do tempo. Ragazzini (1999) pontua que:

A história das instituições não pode se limitar aos aspectos estritamente normativos: a instituição é governada (com formas gerenciais e decisões políticas, periféricas e centrais); é definida por espaços organizados, tempos administrados e modalidades internas de funcionamento; possui figuras profissionais e usuários próprios; possui relações externas com outras instituições, com os contextos ambientais e a dinâmica social (RAGAZZINI, 1999, p. 25-26).

### 3. Você sente que a cultura organizacional interfere nas relações dentro da empresa?

Em alguns pontos sim, em outros não. Nós temos nossos pares e acredito que assim como eu tenho minhas válvulas de escape, acredito que outras pessoas também tenham e acabam compartilhando, diminuindo o peso. Porque as relações interpessoais na empresa são boas, pois as pessoas partilham dos mesmos sentimentos. No geral, mesmo a cultura sendo forte, não interfere nas relações, as pessoas são unidas.

Analisar a interferência da cultura organizacional nas relações da empresa era o objetivo da questão e conforme a explanação, é possível perceber que por conta de as relações interpessoais serem fortes, embora possam haver situações onde haja interferência da cultura, de forma geral as pessoas compartilham dos mesmos sentimentos e isso solidifica os vínculos.

Pode-se compreender melhor a posição do discurso da entrevistada por meio de Robbins (2010):

Quando a autoridade formal e os sistemas de controle são reduzidos, os valores compartilhados decorrentes de uma cultura organizacional forte asseguram que todas as pessoas caminhem para a mesma direção. No entanto, os funcionários organizados em equipes mostram maior fidelidade a estas e a seus valores do que aos valores da organização como um todo. (ROBBINS, 2010, p.505)

Nessa perspectiva, ainda que a cultura organizacional seja forte, isso não é sinônimo de apagamento de relações interpessoais que diferem dos valores da empresa.

4. Você considera que o setor de Recursos Humanos contribui na disseminação e manutenção da cultura da empresa?

Sim. Como a gente percebe que os traços culturais são bem fortes, o Rh atua desde o começo: na seleção, muitas informações são passadas sobre a empresa, no treinamento de integração os novos colaboradores fazem testes inclusive onde as questões também envolvem a cultura. Além dos treinamentos rotineiros que são feitos e nas comemorações organizadas pelo setor. O setor embora não possua um caráter tão estratégico, por meio das técnicas de engajamento consegue persuadir os funcionários a participarem das ações que reforçam a cultura.

A questão objetivava entender de que forma ocorria a relação e influência do setor de Recursos Humanos na cultura. Por meio da fala da entrevistada reforça a ideia de que o RH atua como um elo de ligação entre os colaboradores, que transmite as políticas e práticas da empresa, de maneira que atinja a todos.

Diante de tantas atuações que pode ter dentro da empresa, Hrebiniak (2006) acredita que a Cultura Organizacional também pode ser utilizada como uma ferramenta de controle, pois ela influencia o comportamento dos empregados e se torna muito importante para a organização, ajudando no alcance das metas estabelecidas. Atuando juntamente com o RH, deve haver o alinhamento das decisões tomadas com os demais interesses da organização.

5. Você sente que houve mudança na cultura da empresa durante o período em que houve necessidade de implantação do teletrabalho?

Não, não houve mudança. Foi uma necessidade. Quando começou o contexto da pandemia, por eu ter estudado sobre pandemia no semestre anterior, sabia que não seria algo que não seria da noite para o dia que iria se modificar [...] Quando tudo iniciou, foi uma das coisas que falei pra minha liderança: que a gente deveria tentar se organizar pro trabalho em casa, que não seria tudo resolvido da noite para o dia. Então, no começo, o que foi falado: vamos ficar em casa, mas ninguém vai fazer nada. Porque não se acredita que as pessoas trabalham em casa. Como já foi falado, por conta de uma cultura muito ultrapassada, visão muito patriarcal, tradicional, antiga, do pensamento que as pessoas tem que estar sendo vigiadas o tempo todo para fazerem as coisas...mas as coisas mudaram, as pessoas são jovens, precisam ter qualidade de vida e muitas vezes o trabalho não proporciona isso, embora a empresa não reconheça. Então, o que aconteceu, o que foi me dito? A empresa não acredita no teletrabalho, vão ficar em casa sem fazer nada. Ainda questionei: é melhor ficar em casa sem fazer nada ao invés de levar algumas coisas pra adiantar? Recebi como resposta que essa era a visão da direção, então foram todos pra casa sem definição do que fazer. Passado o período estabelecido de *lockdown*, que era pras pessoas

ficarem em casa, foi visto que não era algo simples e que de fato a gente precisava trabalhar em casa. A partir daí começaram a ser realizadas pequenas coisas em casa, foram levados os computadores e começaram algumas atividades bem pontuais. Assim que o governador liberou, a maioria dos colaboradores teve que voltar pra empresa, mesmo ainda no contexto de pandemia. 1 ano depois, o que aconteceu? Tivemos que voltar pra casa. Mas a cultura não mudou. Porque o topo não acredita que se possa trabalhar por meio do teletrabalho e possa produzir. Eles acreditam não muito na entrega, mas sim na quantidade de horas que você tá diretamente ligado na empresa. O foco pra eles é você tá lá e não a sua entrega. Então, não mudou e não acredito que vai mudar.

Diante do que já foi explanado, nesta questão o objetivo era verificar se a mudança de formato de trabalho influenciou uma mudança de cultura. É possível perceber o quanto a postura da empresa se confronta com um dos princípios do teletrabalho, pois segundo a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT) (2020) pode haver a flexibilização de horários de trabalho sem comprometer o produto final, logo, existe uma preocupação maior com o resultado e não com o controle de horas, fato que não está diretamente ligado ao que é imposto e disseminado pelo estilo de cultura tradicional e com pouca abertura à inovação.

6. Que atitudes você percebe que reforçam a cultura da empresa na rotina e durante o trabalho remoto?

Por exemplo: a gente tá em um contexto pandêmico e por conta disso temos que evitar o máximo de contato. Trabalhamos em um ambiente administrativo, onde tem mais de 50 pessoas no mesmo local, tocando as mesmas coisas, utilizando a mesma copa, banheiros, micro-ondas, geladeira...tudo é compartilhado. Então, se tudo é compartilhado e uma das orientações da Organização Mundial de Saúde (OMS) é não compartilhar objetos e eu não obrigo, mas digo que as pessoas precisam vir trabalhar e compartilhar esse material, isso já é um reforçador. Ou seja: as pessoas não podem ficar em casa. Outra fala muito marcante que já ouvi: as pessoas precisam das pastas...a gente pode escanear as coisas e as pastas podem ficar escaneadas, o material ficar todo escaneado. Então, considero que várias coisas reforçam isso. A questão de não poder ter um treinamento online, porque é necessário as pessoas estarem presentes...estar presente não é só você tá fisicamente ali, sabemos que não é. Outro reforçador: a gente não ter um treinamento esse período todo. Porque? Porque online não funciona. São atitudes tão rotineiras, que com o passar do tempo parece que se tornam normais.

O objetivo da questão era demonstrar de que forma a cultura é reforçada no dia a dia e no contexto atípico vivenciado. Com base no explanado, é possível perceber que a cultura é constantemente reforçada. Percebe-se pelo relato da entrevistada, que de tanto haver repetições nas atitudes, os colaboradores tratam com naturalidade por considerarem aceitáveis. Existe uma aceitação ao que existe, pelo fato de sempre terem acontecido desta maneira.

Nesse cenário, Robbins (2009) afirma que existem práticas formuladas dentro do ambiente interno da organização que visam, no dia a dia, o reforço diário da cultura. Portanto, isso gera uma normalização da cultura como algo intrínseco de cada um, que podem ser estimuladas por meio das ações dos dirigentes e dos métodos de socialização. Todavia, sabe-se que a cultura é institucional e não natural.

#### 7. Os colaboradores demonstram estar alinhados com os valores da empresa?

A escola é muito mista. Tem pessoas que são mais antigas, tão lá a mais tempo, são de outra geração e a gente tem as pessoas mais jovens. A visão da escola é que se contratem pessoas jovens. Então, é meio contraditório, porque a galera jovem, ela quer modernidade, quer coisas novas. Então existe sim um pessoal que acredita que o trabalho lá é importante, que estar lá é importante, que isso é um valor da escola, que as horas precisam ser computadas, que você precisa trabalhar 8:45 por dia...mesmo que não produza durante todo esse tempo, mas precisa tá lá. E existe também uma galera que acredita que trabalhar em casa é qualidade de vida, que possibilita outras coisas, que você rende muito mais. Então, a escola é bem mista, mas hoje a maior quantidade são jovens e que acreditam nessa possibilidade de trabalho. Porém, as pessoas que podem direcionar ao formato de trabalho, são as que não consideram que isso seja possível, que não funciona, que pra tudo funcionar as pessoas precisam tá lá. Os valores são respeitados, mas algumas coisas entram em confronto quando colocados pras pessoas mais jovens, de mentalidade mais diferente.

Para entender sobre o alinhamento dos colaboradores quanto aos valores, a fala da entrevistada explicita que a empresa se encontra dividida em grupos, onde embora todos aceitem o que é repassado, quem tem o perfil mais jovem consegue enxergar outras possibilidades além do espaço físico engessado e acreditam que os valores da empresa podem continuar sendo seguidos mesmo no ambiente externo. Assim, é importante pontuar que Newstrom (2008) ressalta que:

O efeito da cultura organizacional sobre o comportamento dos funcionários é muito difícil de ser estabelecido. Algumas pesquisas indicam que existe uma relação positiva entre certas culturas organizacionais e o desempenho. A concordância, dentro de uma organização, a certa cultura, deve resultar em um grau maior de cooperação, aceitação do processo de tomada de decisões e de controle, comunicação e comprometimento com o empregador. (NEWSTROM, 2008, p.88)

Em acordo com os apontamentos de Newstrom (2008), as relações pessoais junto à cultura nem sempre são fáceis, ainda assim, é a partir dos desdobramentos da relação entre cultura e seres humanos que se criam novos modos de trabalho e resultados.

## 8. De que maneira ocorreu a implantação do teletrabalho na empresa?

Não aconteceu. Não aconteceu: “gente, vamos se estruturar, vamos organizar.” Foi necessário. Todo mundo vai pra casa, sem orientação, sem treinamento, porque eu acredito que até pro teletrabalho é necessário que você converse com as pessoas e introduza as pessoas nesse ambiente, né? Porque você trabalhar em casa é um desafio, não é todo mundo que tá acostumado [...] você dentro de casa é um outro contexto. Então, não houve uma preparação, uma adesão, não houve uma mudança, um planejamento pra isso. O que houve foi: vamos ficar em casa 15 dias por conta do decreto, no 16º vamos voltar. Só que após o 16º o *lockdown* continuou, então, vamos ficar em casa...e aí aos poucos as pessoas foram precisando de computadores, a escola foi entregando...foi meio que atropelado. Não houve uma adesão ao teletrabalho...a gente tá no teletrabalho forçadamente, mas assim que todos tiverem vacinados, vai ser um “bora galera, volta”...ou talvez antes da vacinação. Então, não existiu e pela cultura acho muito difícil de existir a adesão a esse método de trabalho, por ser tão tradicional.

Ao analisar o contexto em que se inseriu o teletrabalho e a definição de como aconteceria a implantação, por meio da entrevista foi possível perceber que não houve um planejamento e sim uma adequação com as necessidades do momento e por conta da cultura existente na empresa, excluindo-se o contexto de uma pandemia, não haveria uma adesão a esse formato de trabalho.

Sob essa perspectiva, a entrevista demonstrou como a empresa esteve de encontro aos passos de implementação do teletrabalho, haja vista o estabelecido na Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (Sobratt, 2020) que apresenta, como sugestão importante, a implementação por meio de procedimentos como estabelecer a política de teletrabalho a ser utilizada na empresa, a definição dos objetivos a serem alcançados com este método e realizar os diagnósticos das questões ligados à ergonomia e ao ambiente físico.

## 9. Você disponibilizou um espaço físico para desenvolver o trabalho em casa?

Você divide esse espaço com alguma outra pessoa?

No começo eu não tinha esse espaço, hoje já tenho. Mas acredito que muitas pessoas não tenham e se torna mais complicado. E aí, entra o que eu falo sobre a importância do treinamento. Porque no treinamento você poderia trazer pra essas pessoas que elas poderiam fazer um combinado com as pessoas de casa, que nem eu fiz aqui em casa. Como foi tudo de repente, eu não consegui fazer o combinado de início, mas depois quando entendi que ficaríamos muito tempo em casa, combinei umas coisas. Inclusive uma plaquinha escrita “Em atendimento”, pra colocar na minha mesa e tenderem que eu tava atendendo e ficarem em silêncio.

A partir da fala da entrevistada, é possível perceber que a falta de um espaço físico reservado e adequado para o trabalho em casa pode interferir no desempenho das

atividades e além do espaço, se faz importante a orientação de como utilizá-lo sendo dividido com o convívio familiar, para garantir que haja qualidade nas atividades.

Conforme recomendação do Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região (TRT7ª), a escolha do local onde as atividades serão desempenhadas é fundamental para ajudar a concentração necessária para realização das tarefas, assim como o cuidado em manter uma postura corporal adequada. É importante delimitar o ambiente destinado ao trabalho, buscando separá-lo do ambiente residencial, mesmo que de forma simbólica, de modo a tentar minimizar as possíveis interferências entre as atividades laborais e domésticas.

#### 10. Você se sente isolada pela equipe de trabalho?

Não. Hoje, dentro do meu contexto, que é RH, a gente tem uma liderança que veio da equipe pedagógica, é uma escola...por eu já tá a quase 10 anos lá, já tô acostumada com algumas ausências. Então, eu meio que assumo esse papel de estar conectando a equipe, em “*off*”, porque não gosto de parecer que estou tentando tomar o lugar dela, quando na realidade a minha intenção é fazer com que as pessoas se sintam mais conectadas. Então, no meu contexto, não me sinto desconectada...as parcerias que se tinha antes, se tem hoje e as que não se tinham, continuam sem ter. Do que eu sinto falta? Eu sinto falta organizacionalmente falando de criar ações que conectem pessoas de outros ambientes, de outros setores...ações que envolvam e engajem os colaboradores. A falta de conexão existe somente no sentido mais amplo, mas no sentido da equipe em si, eu continuo conectada com quem já era antes...as relações são interpessoais e elas vão para além do ambiente de trabalho se você permitir que isso aconteça. Considerando minha equipe no momento atual, considero que está mais conectada do que antes...mas no todo, o que não está tão conectado, já é resultante da ausência de conexão do presencial. Para finalizar, não me sinto desconectada, mas faltam ações por parte da empresa para engajar as pessoas.

Um dos pontos do teletrabalho é que ele pode interferir na interação das equipes, por conta do distanciamento físico, os grupos podem se tornar menos interativos. Para entender o contexto de uma melhor forma, foi questionado também de maneira informal como acontecia o contato com a equipe de trabalho durante o teletrabalho e se existia uma comunicação diária com a empresa. A entrevistada reforçou que não se sentiu isolada, o contato com a equipe e a empresa acontecia de forma diária por meio de grupos no *Whatsapp*, chamadas de vídeo, reuniões por plataformas digitais, além dos tradicionais *e-mails*.

Entretanto, é interessante salientar que o não sentimento de solidão da entrevistada é uma exceção e não uma regra. Nessa conjuntura, percebe-se por meio de leituras cotidianas como as jornadas de teletrabalho são acompanhadas, muitas vezes, de um sentimento de solidão e desconexão, conforme exposto na matéria “O lado sombrio do home office e o trabalho remoto: a solidão”, de 26/10/2019, da Revista Exame, esta produção



jornalística demonstra como, em termos gerais, o brasileiro sente um impacto muito forte ao ser afastado das relações sociais no ambiente de trabalho, relações que podem estar conectadas com a cultura do ambiente.

#### 11. Quais os recursos/sistemas tecnológicos que você utiliza?

Em 2020, no primeiro período de teletrabalho eu tentei usar o meu notebook. Só que, o que aconteceu: o material da escola é em rede, e por ser em rede, acaba que a gente expõe o nosso computador a mais coisas, como vírus. Com isso, o que aconteceu? Quando foram tentar conectar o meu computador ao servidor da escola, o meu computador pessoal corrompeu o sistema dele e eu não tive nenhum suporte da escola para resolver o meu problema, porque o computador era meu. Em 2021, após ser decidido que a gente ia voltar a trabalhar em casa, eu não quis mais usar o meu computador. Então, pedi que trouxessem o meu computador e hoje uso o computador da escola em casa.

Para que ocorra o desempenho das atividades por meio do teletrabalho, é pontuada a necessidade de utilização de equipamentos de telemática fora do ambiente físico da organização. A entrevistada informou sobre a utilização do computador e disse que também possui um celular da empresa, destinado ao contato com candidatos e manutenção das redes sociais do setor de Recursos Humanos. Porém, conforme citado na resposta, demonstrou-se um dos riscos da adoção deste método de trabalho, que é a segurança dos dados ao compartilhar a rede, visto que houve um comprometimento no funcionamento do aparelho da entrevistada, que poderia ter causado algum dano também nos arquivos da empresa.

Como complemento da pergunta, foi questionado se a entrevistada havia recebido um suporte técnico e de equipamentos da empresa e nesse aspecto ela demonstrou ter ficado insatisfeita com a falta de suporte técnico por parte da empresa, podendo contar apenas com os equipamentos da escola. Ademais, ao questionar de maneira informal se ela considerava os equipamentos adequados para o desempenho das atividades e a resposta foi afirmativa, pontuando que estão conseguindo suprir suas necessidades no trabalho em casa.

Em relação a esse suporte tecnológico, é imprescindível observar que existem diversos fatores para que o teletrabalho tenha resultados positivos. Nessa lógica, a Organização Internacional do Trabalho (ILO) desenvolveu guias práticos acerca do assunto, como o Guia Prático sobre o Teletrabalho durante e após a pandemia de Covid-19 (2021), neste discorre-se a importância do diálogo e cooperação entre gestores e funcionários, logo, o fornecimento de suporte tecnológico não somente é necessário para o andamento do teletrabalho, como também é uma condição vital para que haja qualidade das atividades desenvolvidas.

12. Você considera que realizar suas atividades em casa tem atrapalhado o desempenho delas?

Não. Eu considero que consigo ser mais rápida e assertiva em casa. Porque no contexto do ambiente de trabalho na empresa tem muito a questão dos atendimentos presenciais que não são agendados, não são marcados...então você organiza sua agenda para fazer 5 atividades importantes, por exemplo e entre uma atividade e outra, além do telefone que toca, do atendimento via whatsapp, dos e-mails, tem as pessoas que chegam sem agendamento e você precisa atender. É muito difícil você dizer assim: "olha, não foi agendado, não vou poder lhe atender." Porque existe uma cultura de que a gente tem que dar conta de tudo sempre. Então, nesse ponto, estar na escola atrapalha muito. O que não acontece em casa. Se eu programo 5 atividades para fazer, é muito difícil eu não conseguir fazer todas elas. Porque? Porque não tenho todas essas interferências. A interferência que tem é se a minha gestora me liga e pede pra fazer algo que não tava no meu plano e que seja urgente. Mas fora isso, não tem interferência. De forma geral, existem os prós e os contras, mas em relação a produtividade eu considero que ela seja maior, mesmo que às vezes a gente trabalhe até mais do que estando na empresa.

Após a análise da resposta, com o intuito de avaliar as condições de trabalho, conclui-se que a distância do ambiente físico da organização não é um fator que atrapalha no desempenho das atividades, dependendo do local, pode até contribuir no aumento da produtividade.

Após a entrevista, avaliando em um contexto geral o que foi explanado por meio da revisão de literatura juntamente com as informações obtidas por meio da entrevistada, conclui-se quando há uma cultura organizacional de perfil tradicional, forte e orientada ao poder, o processo de adequação a mudanças se torna mais difícil, visto que é necessário que haja o planejamento, juntamente com a orientação dos colaboradores e interesse da gestão em permitir que funcione. No caso do teletrabalho, é importante desmistificar também a definição ultrapassada que as atividades só podem ser desempenhadas em um ambiente empresarial, visto que com a constante atualização na sociedade, qualquer lugar que atenda requisitos básicos poderá ser considerado adequado para trabalhar.

### **4.3 Análise das observações**

Nesta seção dos resultados apresenta-se um agrupamento das observações descritas pela pesquisadora, que por estar inserida no ambiente analisado como colaboradora, obteve uma maior facilidade de acesso ao objeto de estudo. Foram verificados aspectos como comportamento, hierarquias de poder e aceitação de regras, que ajudaram a fomentar as

questões levantadas acerca da instituição, a atuação do setor de Recursos Humanos, o desenvolvimento e influência da sua cultura, além da relação com o modelo de teletrabalho.

Para a obtenção dos resultados, conforme a metodologia de estudo explicada, foi utilizada uma observação participante, que impulsionou a pesquisadora-observadora a aprofundar o olhar para a realidade do ambiente. Para tornar mais compreensível o conteúdo adquirido, as informações estão organizadas de maneira a complementar as perguntas aplicadas no questionário da entrevista.

Avaliando a cultura organizacional de acordo com o período observado, foi possível perceber que a forma com que as ordens são repassadas no ambiente, a maneira como as atividades são desenvolvidas e por meio de atitudes rotineiras simples, como a padronização dos materiais de escritórios todos de uma cor, demonstram o perfil tradicional e de aceitação de imposições, que se confirmam também por meio de fardamentos que fazem propagandas do resultados da escola, mas que muitos funcionários se sentam desconfortáveis em usar, porém, por conta da imposição, se sujeitam a isso.

Sobre o desenvolvimento da cultura da empresa caracterizada especificamente com uma instituição de ensino, é fortuito pontuar que essa resistência a mudanças permanece até na estrutura física da escola como um todo, que se configura praticamente inalterável, de acordo com fotos e informações acessadas. A cultura do ambiente é bem específica, os valores são bem determinados, existe uma televisão corporativa que durante todo o dia utiliza *slogans* reforçadores das ações da empresa e por meios de flanelógrafos são divulgadas notícias padronizadas, como relações de aniversariantes do mês e frases motivacionais.

Ao analisar se existe interferência da cultura organizacional nas relações na empresa, foi perceptível um sentimento de união muito grande entre os componentes de cada setor, chegando a existir espécies de “grupinhos” ou laços de amizade fortes entre colaboradores de setores diferentes. Por mais que existam pontos de discordância em relação à cultura, não foi observado como fator que atrapalhe as relações interpessoais. Dependendo da situação, de acordo com o que foi observado, os elos fortes criados ajudam a passar pelas situações rotineiras de forma mais tranquila.

Em relação a contribuição do setor de Recursos Humanos, por meio das observações, esse pode ser considerado o maior disseminador e agente de manutenção da cultura na organização. Logo na primeira etapa do processo seletivo as informações mais gerais sobre a empresa já são repassadas, durante a entrevista admissional os valores são incluídos nas perguntas, além do reforço que ocorre nas comemorações, como aniversariantes

do mês, e por meio da procura dos colaboradores pelo setor em busca de informações sobre atitudes e o veem como a voz e o elo na comunicação entre os demais setores e gerências.

Embora as observações tenham ocorrido após a implantação inicial do formato de teletrabalho, através da inserção no ambiente, foi possível colher informações sobre o período, que foi considerado como confuso, repleto de incertezas, mas que os funcionários sentiram como diferença somente a mudança do local de trabalho momentânea, pois as gerências continuavam agindo da mesma forma. Além disso, os colaboradores acreditavam que por conta de o estilo de trabalho da empresa ser muito pautado no controle de horas, essa seria uma questão bastante cobrada pelo Departamento de Pessoal, se não fosse em um contexto de pandemia esse novo modelo de trabalho não seria cabível.

Muito além dos valores e normas estabelecidos, a cultura é reforçada também através da comunicação e de atitudes. Durante a observação, algumas situações rotineiras eram reforçadas e caso fossem questionadas, a resposta era simples: “sempre foi assim.” O hábito de utilizar muito papel em todos os processos, mesmo com a possibilidade de diminuição de quantidade do material, conseqüentemente o uso de pastas, que poderiam ser substituídas por arquivos virtuais, além das distinções claras entre as hierarquias de poder, são exemplos reforçadores da cultura durante o dia a dia da empresa. Ao se tratar do período remoto, relatos indicaram que houveram pedidos para realização de trabalho além da carga horário, reforçando a cultura existente da disponibilidade total e da hora-extra.

Sobre o alinhamento dos colaboradores aos valores da empresa, é perceptível o quanto a escola está dividida em relação à faixa etária dos colaboradores: alguns com mais velhos, com muitos anos de empresa e outros mais jovens, com espírito inovador. Os mais velhos, demonstram mais resistência a qualquer tipo de mudança, enquanto os mais novos parecem desejar muito que as coisas mudem. São opiniões diferentes, mas em relação aos valores, existe o alinhamento, a diferença é que alguns questionam, enquanto outros apenas aceitam e concordam.

Ao recordar sobre a implantação do formato de teletrabalho, as opiniões coincidiram muito: por não haver um planejamento prévio, todos foram surpreendidos e tiveram que se adaptar já no momento prático. Os setores administrativos tiveram que lidar com as atividades sendo realizadas em um modelo diferente, que de certa forma agilizam os processos, enquanto as equipes pedagógicas tiveram que lidar com o desafio das aulas *online*. Então, a implantação na verdade pode ser definida como uma adequação à necessidade do momento.

Investigando sobre a existência e adequação do espaço físico para a realização das atividades por parte dos funcionários, foi possível concluir que a maioria dos funcionários não possuía espaço adequado para desempenhar o trabalho em casa, então, tiveram que adaptar outros cômodos da casa e ainda dividir com os outros integrantes da família.

Sobre o sentimento de isolamento causado pela distância física, alguns colaboradores pontuaram em meio a conversas informais durante o horário de almoço que durante o período que estavam em casa não se sentiram sozinhos pois estavam em contato a todo momento com os colegas de equipe por meio de videochamadas e troca de mensagens. Conforme os relatos, houve diminuição no contato entre colaboradores de setores diferentes, fato que chegou até a atrapalhar a conclusão de processos.

Em relação a utilização de equipamentos de telemática fora do ambiente físico da empresa, por meio da observação e de contato mais próximo com o setor de Tecnologia da Informação, foi constatado que a escola disponibilizou equipamentos para os colaboradores trabalharem em casa, principalmente os colaboradores que estavam acompanhando as aulas virtuais. Porém, esses equipamentos só foram instalados mediante solicitação, visto que muitos colaboradores ficaram usando os equipamentos pessoais para a realização das atividades

Ao verificar se a distância do ambiente físico da empresa interferia no desempenho das atividades, foi perceptível que mesmo aqueles colaboradores acostumados aos modelos mais tradicionais de trabalho, aprovaram o trabalho e confirmaram que conseguiram trabalhar e ter um desempenho até maior, pois não tinham desgaste e perda de tempo com recurso, além de alegarem que a experiência de passar mais tempo em casa foi considerada satisfatória.

Em suma, a observação denotou informações satisfatórias para complementar a pesquisa. A escola é um ambiente bastante diversificado e segmentado, sendo explícito que a o maior disseminador é o setor de Recursos Humanos, mas em relação à subordinação, é observado que as equipes pedagógicas, em destaque Coordenadoras e Auxiliares de Coordenação, devido ao contato com os alunos, demonstram maior aceitação do que é imposto.

Por conta das constantes transformações pelas quais o cenário empresarial está sujeito a passar, como condições de concorrência, novos formatos de trabalho, a própria globalização, com novos modelos de trabalho sendo adotados, sejam eles totalmente remotos ou de regime misto, é perceptível que uma série de práticas e normas internas das empresas precisam ser revistas e adaptadas, inclusive no tocante à cultura organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resultados, resgatando-se o primeiro objetivo da pesquisa que é refletir e descrever sobre a cultura organizacional, a relação com o setor de Recursos Humanos e o contexto de teletrabalho, constatou-se que a cultura da organização pode ser considerada forte, conservadora, que é constantemente reforçada através das ações. O RH atua como responsável pelo primeiro contato do colaborador com a cultura, além de ser um agente mantenedor e disseminador. E o contexto de teletrabalho ocorreu pela necessidade do momento, sem planejamento, mas por imposição.

A respeito do segundo objetivo do trabalho, conhecer e analisar de que forma ocorre o desenvolvimento da cultura organizacional na instituição de ensino, é perceptível que o tradicionalismo que é pontuado na avaliação geral da cultura, já é característico desse tipo de organização e é apenas fortalecido com o passar do tempo, por meio das atitudes dos componentes do ambiente.

Em relação ao terceiro e último objetivo deste trabalho, observar a percepção dos colaboradores da empresa sobre a relação entre a cultura organizacional e contexto de teletrabalho, conclui-se que a cultura persistiu, não houveram mudanças além do ambiente físico. As lideranças não acreditavam no sucesso desse formato de trabalho, pois agem mais pautadas no controle de horas do que na entrega de resultados, fato dificultado pela distância do ambiente físico. Sendo assim, a falta de planejamento e a forma como os colaboradores tiveram que se adaptar, confirmam que se não fosse em um contexto de pandemia esse novo modelo de trabalho não seria cabível.

A competitividade em decorrência de fenômenos como a mundialização da economia, determinou uma maior flexibilidade na busca de novas formas de trabalho. Tais fatores influenciaram a criação de novos modelos de espaço e tempo, diferenciando-se do que tanto caracteriza o contrato de trabalho clássico em grandes empresas e a legislação trabalhista. Observa-se uma mudança do modelo tradicional e adaptações do formato totalmente presencial, inclusive como fator influenciador na melhoria da qualidade de vida dos colaboradores.

Ter conhecimento sobre as relações existentes na organização, principalmente as hierarquias de poder e como elas se manifestam, contribui para o entendimento do perfil da empresa. É imprescindível que as definições que constituem a cultura organizacional devem estar expressas de forma clara para os colaboradores, deixando nítida a forma correta de executar as tarefas do cotidiano, o comportamento no ambiente interno e externo e qual a

melhor estratégia na hora de lidar com os negócios. De fato, cada organização define sua cultura com base no que considera importante perpetuar aos colaboradores e de que forma poderá ser a melhor escolha para o seu empreendimento, considerando o alcance dos objetivos organizacionais.

As reflexões a respeito da cultura de uma organização concluem que ela é o princípio orientador de qualquer estratégia empresarial de sucesso pelo seu papel preponderante enquanto formadora dos modelos mentais e comportamentos coletivos dos membros organizacionais. Por haver a carência de uma clareza na definição dos elementos básicos e estruturais que sustentam a sua compreensão, foi levantada a necessidade de seu estudo.

Dessa forma, ao fazer um paralelo entre a temática cultura organizacional e o contexto de teletrabalho, compreende-se que o estudo da cultura organizacional é considerado importante para compreender diferentes visões da realidade da empresa, especialmente quando há mudança de cenários. O diagnóstico cultural das organizações possibilita identificar inúmeras situações para que se descubram os limites e desejos de uma empresa, permitindo alinhar o que é estabelecido com o que é esperado. Sendo assim, o quanto a organização e os colaboradores estão alinhados com a sua cultura e dispostos a adequá-la aos distintos panoramas, pode ser um fator determinante no sucesso da implantação de um novo formato de trabalho. Ademais, por se tratar de uma pesquisa voltada para uma única empresa, não há como certificar que seus resultados sejam aplicados e funcionem de forma geral, para todos os formatos encontrados.

Apesar das limitações, conclui-se também que a pesquisa possuiu contribuições de viés acadêmico ao analisar um tema que, apesar de bastante comentado e apresentar uma tendência de crescimento, ao se tratar de teletrabalho, existe uma carência bibliográfica, que não acompanha o grau de atualização e importância deste contexto na sociedade atual.

Por fim, avaliando em um contexto geral o que foi explanado por meio da revisão de literatura juntamente com as informações obtidas por meio da entrevista, conclui-se que embora haja uma série de implicações para uma implantação de um formato efetivo de teletrabalho e que no caso da empresa analisada, não houve uma estruturação planejada e adequada, esse modelo é capaz de trazer mais resultados positivos do que negativos, desde que a cultura atue para enquadrar-se às exigências e às limitações impostas pelo ambiente à organização.

## REFERÊNCIAS

- ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- BARBOSA, R. L. D. O teletrabalho dentro de uma visão mais ampla da subordinação jurídica. **Revista Direito e Liberdade**. Natal, v. 3, n. 2, p. 607-628, set. 2006.
- BATISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. **Metodologia de Pesquisas em Ciências**. Rio de Janeiro: LTC, 2007
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Coronavírus Covid-19: o que você precisa saber**. 2020. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/>>. Acesso em: 7 abr. 2021.
- CHERVEL, A. L'histoire des disciplines scolaires. **Histoire de L'educacion**, n. 38, 1988, p. 59-119.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CLT. **Consolidação das leis do trabalho: CLT e normas correlatas**. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017.
- CRUZ, Lucineide; LEPLETIER, Evandro. **Gestão do Teletrabalho (Home Office) no Brasil: Casos do Serpro e TCU e métodos para a implantação**. 1. ed. Brasília: Fácil Editora, 2018.
- DE MASI, D. **A sociedade pós-industrial**. 3. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2000.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.
- DUARTE, G. **Dicionário de Administração**. 3. Ed. Fortaleza: Realce Editora e Indústria Gráfica Ltda, 2009.
- FENEP. **Quem somos**. Disponível em: <<https://www.fenep.org.br/institucional/quem-somos/>>. Acesso em: 7 abr. 2021.
- FINCATO, D. P. Teletrabalho: uma análise juslaboral. **Revista de Direito Social**. Porto Alegre: Editora Notadez, a. 3, n. 11, jul./set. 2003, p. 29-48.
- FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2008
- FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.



FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 4. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: Formação, tipologia e impactos.** São Paulo: Makron Books, 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.

HOFSTEDE, G.; McCRAE, R. R. **Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture.** *Cross-Cultural Research*, v. 38, n. 1, p. 52-88, 2004.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida.** Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **O trabalho remoto e a pandemia: o que a PNAD Covid- 19 nos mostrou.** 2021. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2021/02/o-trabalho-remoto-e-a-pandemia-o-que-a-pnad-covid-19-nos-mostrou/>>. Acesso em: 11 abr. 2021.

JUNIOR, M. N. **Artigo analisa dados sobre teletrabalho.** UFRN, 2020. Disponível em: <<https://ufrn.br/imprensa/noticias/37835/artigo-analisa-dados-sobre-teletrabalho>>. Acesso em: 11 abr. 2021.

KOTTER, J.P.; HESKETT, J.L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial.** São Paulo: Makron Books. 1994.

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

MARCOUSÉ, I. *et al.* **O livro dos negócios: as grandes ideias de todos os tempos.** São Paulo: Globo Livros, 2014. Tradução de: Rafael Longo.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho.** São Paulo: McGraw-Hill, 2008. Tradução de Ivan Pedro Ferreira Santos.

OCHOA, C. **Amostragem não probabilística: Amostra por conveniência.** Netquest, 2015. Disponível em: <<https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/amostra-conveniencia>>. Acesso em: 04 abr. 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19: guia prático.** 2020. Disponível em:

<[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasil/documents/publication/wcms\\_772593.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasil/documents/publication/wcms_772593.pdf)>. Acesso em: 04 abr. 2021.

PFEFFER, J. **A verdade dos fatos: gerenciamento baseado em evidências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. Tradução de: Alexandra Mussi Araújo.

RAGAZZINI, D. **Os estudos histórico-educativos e a história da educação**. In: SANFELICE, J. L.; SAVIANI, D.; LOMBARDI, J. C. História da educação: perspectivas para um intercâmbio internacional. Campinas: Autores Associados, 1999.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Tradução de: Rita de Cássia Gomes.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. Tradução de: Reynaldo Marcondes.

RODRIGUES, A. C. Ba. **Teletrabalho: A Tecnologia Transformando as Relações de Trabalho**. Dissertação de Mestrado na USP-SP, 2011. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/pt-br.php>. Acesso em 10 mar.2021.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 2004.

SALOMÃO, K. **O lado sombrio de home office e trabalho remoto: a solidão**. Exame, 2019. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/o-lado-sombrio-de-home-office-e-trabalho-remoto-a-solidao/>>. Acesso em: 4 abr. 2021.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHEIN, E. H. **Comportamento organizacional e liderança**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1992.

SOBRATT. **Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades**. 2008. FAQ – Frequently Asked Questions: Respostas para perguntas frequentes. Acesso em: 22 mar. 2021.

\_\_\_\_\_. (Org.). (2013). Secretaria de Meio Ambiente do Estado de São Paulo (SMA), Assessoria de Mudanças Climáticas. Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (CETESB). Estudo de estratégias de gestão de mobilidade via teletrabalho e teleatividades no Estado de São Paulo: Resolução SMA n. 24, de 10 de abril de 2013. Acesso em: 22 mar. 2021.

\_\_\_\_\_. (2020). **Orientação para implantação e prática do teletrabalho e home office: o trabalho do futuro chegou para ficar**. Acesso em: 22 mar. 2021.

TEIXEIRA, L. H. G. **Cultura Organizacional e projeto de mudança em Escolas Públicas**. Campinas, SP: Autores Associados, 2002.

TJORA, A. H. Writing small discoveries: an exploration of fresh observers' observations. **Qualitative Research**, London, v. 6, n. 4, p. 429-451, 2006.

TOLLINI, I. M. A gestão do multiculturalismo nas organizações educacionais. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. Rio de Janeiro, v.21, n.1/2, jan./dez., 2005.

TRT. Tribunal Regional do Trabalho (Regional, 7ª. Região). **Manual de orientações para o Teletrabalho**. Fortaleza: TRT 7ª. Região, agosto, 2019.

VALENTIM, J.H. Teletrabalho e relações de trabalho. **Revista do Ministério Público do Trabalho, Brasília**, n. 19, pp. 58-62, 2000.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VIÑAO FRAGO, A. **Culturas escolares, reformas e innovaciones: entre la tradición y el cambio**. (texto divulgado pelo autor e não publicado), 2000.

\_\_\_\_\_. **El espacio y el tiempo escolares como objecto histórico**. Contemporaneidade e Educação (Temas de História da Educação), Rio de Janeiro, Instituto de Estudos da Cultura Escolar, ano 5, n. 7, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.