

**FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E O TRABALHO A DISTÂNCIA: ESTUDO DE
CASO EM UM HOSPITAL DE ALTA COMPLEXIDADE**

MARIA APARECIDA MARCONDES LAMIN

São Paulo

2022

MARIA APARECIDA MARCONDES LAMIN

CULTURA ORGANIZACIONAL E O TRABALHO A DISTÂNCIA: ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL DE ALTA COMPLEXIDADE

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do Prof^a.Dr^a Marisa Eboli.

São Paulo

2022

Lamin, Maria Aparecida Marcondes.

Cultura organizacional e o trabalho a distância: estudo de caso em um hospital de alta complexidade. / Maria Aparecida Marcondes Lamin. São Paulo, [s.n.]: 2022.

82 f.: il., tab.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Marisa Eboli.

Área de concentração: Administração.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2022.

1. Cultura organizacional. 2. Migração para o trabalho a distância.
3. Hospital de alta complexidade. 4. Home office - Desafios.
5. Pandemia - Transformação da cultura - Teletrabalho.
6. Relações de trabalho - Brasil. I. Eboli, Marisa.
- II. Mestrado Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

**CULTURA ORGANIZACIONAL E O TRABALHO A DISTÂNCIA: ESTUDO DE
CASO EM UM HOSPITAL DE ALTA COMPLEXIDADE**

Data da defesa: junho de 2022.

Banca Examinadora:

Presidente: Professora Dr^a Marisa Eboli – Fundação Instituto de Administração

Membro externo: Professor Doutor Marcelo Antônio Treff – PUC - SP

**Membro interno: Professora Dr^a Elza Fátima Veloso - Fundação Instituto de
Administração**

Membro externo suplente: Professor Dr^o Joel Souza Dutra – FEA - USP

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, João Lamin dos Santos - *in memoriam* e Rita Maria Marcondes Lamin, por sempre me incentivarem a estudar, a desafiar meus limites e a sempre acreditar que eu poderia chegar aonde eu definisse.

Renunciaram a tantas coisas em prol do meu estudo. Sempre acreditando que os estudos seriam a melhor e maior de todas as heranças deixadas.

E aí está, mais uma etapa vencida na minha busca incessante pelo conhecimento.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus, que esteve sempre ao meu lado, em especial nos momentos mais difíceis e em que eu acreditei que não seria possível.

A meus familiares, pelo incentivo e compreensão, todas as vezes que não pude estar presente, ou porque estava em aula ou porque estava preparando a dissertação.

À minha companheira de vida, por estar ao meu lado em todos os momentos.

Ao Daniel, que através de uma conversa de carreira, me incentivou a buscar o mestrado.

À minha querida e respeitada orientadora, pelas trocas, paciência, recomendações e por não ter me deixado desistir.

À minha querida Lia, amiga que esteve ao meu lado sempre e que foi a grande incentivadora para que eu chegasse até aqui.

Aos meus colegas de mestrado, que, mesmo a distância, foram tão presentes (lembrando que fomos a primeira turma de mestrado a viver 100% da formação a distância).

E a todos que de alguma forma contribuíram para que este trabalho fosse concluído.

EPÍGRAFE

“A ignorância é uma maldição divina; o conhecimento é a asa com que voamos para o céu”. William Shakespeare

RESUMO

Cada dia mais, as organizações são desafiadas a reverem suas práticas de gestão de pessoas, priorizando ambientes mais abertos, diversos e inclusivos e, portanto, mais flexíveis. Até o início de 2020, para a maioria das organizações, práticas como o *home office* começaram a se tornar realidade, em resposta a esta demanda de flexibilidade, porém com uso ainda restrito a um pequeno percentual de empresas e de colaboradores. Contudo, com o advento da pandemia do novo coronavírus, as organizações, mesmo as que não haviam experimentado o trabalho a distância ou teletrabalho, foram obrigadas a reorganizarem suas estruturas administrativas e comerciais, do dia para a noite, incluindo até os mais céticos gestores. Indaga-se como essas mudanças de modalidade de trabalho influenciarão a cultura organizacional, visto que esta impulsiona o desempenho da empresa e é, no geral, impulsionada pela liderança. Ainda, indaga-se sobre a manutenção do engajamento ao trabalho na nova situação. Assim, o objetivo geral desta pesquisa é descrever e analisar como uma instituição hospitalar de alta complexidade implementou a prática do *home office* em sua operação, em meio à pandemia, e qual a percepção do papel desta prática na cultura da empresa. Para isto, elegeu-se um estudo de caso único, sendo a empresa um hospital de alta complexidade localizado na cidade de São Paulo. A coleta dos dados ocorreu por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado junto a seis gestores do hospital, e mais 28 questionários com questões de múltipla escolha e diretas respondidas, via *online*, por colaboradores das equipes dos gestores. Após análise de conteúdo e dimensionamento dos construtos abordados, os resultados apontaram que: (1) houve a aplicação de elementos facilitadores (proporcionados pela empresa, gestores e colaboradores) para a migração de modalidade de trabalho; (2) identificaram-se vários desafios à nova modalidade, cuja superação, provavelmente, influenciará a transformação da cultura da empresa em médio e longo prazo; (3) a empresa não estava preparada quanto à tecnologia e aos recursos humanos para o momento, mas houve um conjunto de rápidas ações para tornar possível a migração do trabalho presencial para o *home office*; (4) os pontos de vantagens indicados pelos entrevistados sobre a nova modalidade corrobora a literatura que baseou esta pesquisa; e (5) o nível de engajamento, pelos colaboradores, durante o processo de mudança parece ter se mantido ou aumentado, de acordo com suas percepções.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Gestores e colaboradores; Migração para o trabalho a distância; Hospital de alta complexidade.

ABSTRACT

Organizations are challenged to review their people management practices, prioritizing more open, diverse, and inclusive environments and, therefore, more flexible ones. Until the beginning of 2020, for most organizations, practices such as home office began to become a reality, in response to this flexibility demand, but the use of the practice were still restricted to a percentage of companies and employees. However, with the advent of the new coronavirus pandemic, organizations, even if they have not tried teleworking yet, were forced to reorganize their administrative and commercial structures, from day to night, including even the most skeptical managers. It is asked how these changes in organizational structures, as they drive the company's performance, in general, is through leadership. Thus, the general objective of this research is to analyze how a high-complexity hospital institution implemented the practice of home office in its operation, in the midst of the pandemic, and what is the influence of this practice on the company's culture. For this, we conducted a single case study, being a high complexity hospital located in the city of São Paulo. Data collection took place through semi-structured interviews with six managers. Moreover, 28 workers from the times of the managers answered an online questionnaire with both direct and multiple choices questions on the constructs. After content analysis, the results showed that: (1) there were facilitators (provided by managers and employees) for the company migration from presential to work telework; (2) several challenges to the new modality were identified, whose overcoming, probably, will influence the transformation of the culture in medium and long term; (3) the company was not prepared in terms of technology and human resources for the moment, but there was a set of quick actions to make it possible to migrate from presential work to the home office; (4) the results corroborate the literature on points of benefits of the new modality; and (5) the level of engagement perceived by employees during the change process seems to have remained increasing, according to the findings.

Keywords: Organizational culture; Managers and collaborators; Migration to remote work; Hospital of high complexity.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mudanças organizacionais	26
Quadro 2 – Critérios de seleção	37
Quadro 3 – Etapas dos procedimentos da pesquisa	54
Quadro 4 – Matriz de amarração	55
Quadro 5 – Protocolo do estudo de caso – Hospital Gama	56
Quadro 6 – Perfil dos entrevistados – gestores	58
Quadro 7 – Comentários dos colaboradores	69

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Vantagens e desvantagens na perspectiva dos funcionários	32
Figura 2 - Vantagens e desvantagens na perspectiva da empresa	32
Figura 3 – Texto de introdução para o questionário <i>online</i>	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Vantagens da migração ao <i>home office</i>	66
Gráfico 2 – Desvantagens da migração ao <i>home office</i>	68
Gráfico 3 – Percepção dos colaboradores – mudanças na cultura	68
Gráfico 4 – Iniciativas para o engajamento	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Síntese das respostas dos colaboradores	69
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contexto e justificativa	13
1.2 Pergunta de pesquisa	15
1.3 Objetivos do estudo	16
1.4 Delimitação do escopo	17
1.5 Estrutura do trabalho	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Cultura organizacional e seu conceitos	18
2.2 Desvendando a cultura organizacional	20
2.3 Transformando a cultura atual	24
2.4 Conceituando o trabalho a distância	26
2.4.1 Alinhando termos utilizados	27
2.4.2 Vantagens e desvantagens do teletrabalho	28
2.4.3 Pandemia da COVID-19 e o teletrabalho	32
2.4.4 O teletrabalho pós-pandemia	33
2.5 Gestão de times a distância	34
2.6 Engajamento no trabalho	37
2.7 Proposições da pesquisa	38
3 DOCUMENTOS DE NORMATIZAÇÃO DO TRABALHO, IDEALIZAÇÃO E A LINHA DO TEMPO DA EMPRESA GAMA – ALVO DO ESTUDO	40
3.1 Documentação normativa para o teletrabalho no Hospital Gama	40
3.2 Idealização e breve histórico do Hospital Gama	41
4 MÉTODO DE PESQUISA	48
4.1 Componentes de um projeto de pesquisa	48
4.2 Características da pesquisa	49
4.3 Delineamento das etapas da pesquisa	49
4.4 Estratégia de coleta de dados	50
4.4.1 Instrumentos de coleta de dados	50
4.4.2 Descrição dos procedimentos de coleta de dados	51
4.5 Limitações do método de pesquisa	53
4.6 Matriz de amarração	54
5 RESULTADOS E ANÁLISES	57
5.1 Resultados e análises dos dados – entrevistas com gestores	57
5.1.1 Relação dos profissionais entrevistados – gestores	58
5.1.2 Dimensões dos conceitos – percepção dos gestores	58
5.2 Resultados e análise dos dados – colaboradores	65
6 DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
6.1 Limitações e sugestões para pesquisas futuras	74
REFERÊNCIAS	75
APÊNDICES (A e B)	79

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto e justificativa

O mundo passa por mudanças cada vez mais aceleradas e disruptivas. Muitas destas mudanças são provocadas por avanços tecnológicos, e outras, pela alternância de priorização das âncoras psicossociais que têm afetado, de maneira considerável, o mundo corporativo (BRIK; BRIK, 2011).

Segundo Motta (2019), a transição de ética social do antigo paradigma tratava o trabalho como “dever”, passando, posteriormente, ao “prazer”. Esse fenômeno tem impulsionado uma nova norma social, mais focada no indivíduo, que, cada vez mais, busca por expressão, impacto e experiência. Atrelado a isto, cada dia mais, as organizações são desafiadas a reverem suas práticas de gestão de pessoas, priorizando ambientes mais abertos, diversos e inclusivos, menos hierárquicos, e, portanto, mais flexíveis.

Até o início de 2020, para a maioria das organizações, práticas como o *home office* começaram a se tornar realidade em resposta a esta demanda de flexibilidade, porém ainda restrita a um pequeno percentual de empresas e de colaboradores. Contudo, com o advento da pandemia do novo coronavírus, as organizações, mesmo as que não haviam experimentado o trabalho a distância ou teletrabalho, foram obrigadas a reorganizarem totalmente suas estruturas administrativas e comerciais, do dia para a noite, incluindo até os mais céticos gestores, que passaram a experimentar o novo formato.

Todavia, esta prática de trabalho a distância, que a princípio parecia estar atrelada à crise pandêmica, já se mostrava uma realidade para algumas empresas, em especial às empresas de tecnologia. Empresas do Vale do Silício, como a GitLab, tem até diretoria dedicada ao trabalho remoto e seus empregados atuam, na maior parte, neste modelo desde 2011, o que demonstra que o formato não é novo. A GitLab possui um diretor de trabalho remoto, que é um pensador estratégico, um construtor de relacionamento e um agente de mudança. A GitLab tornou-se a maior organização totalmente remota do mundo, com cerca de 1.300 funcionários, em mais de 65 países, e trabalha com 100.000 organizações e cerca de 30 milhões de usuários registrados (INFOMONEY, 2020).

Segundo Darren Murphen, diretor de trabalho remoto da GitLab, trabalhar remotamente é uma mudança radical, que exige uma mudança completa de mentalidade sobre como as pessoas pensam o trabalho (FARRER, 2021). Além da GitLab, empresas como Facebook, Quora, entre outras, figuram na lista daquelas que, rapidamente, terão sua diretoria de trabalho remoto para atuar na transição de um modelo de trabalho totalmente presencial para um modelo híbrido (FARRER, 2021).

Como outro exemplo, a KPMG realizou, em julho de 2020¹, uma pesquisa com mais de 1400 trabalhadores americanos e apresentou alguns dados que corroboram o referencial desta pesquisa:

- 84% dos trabalhadores respondentes disseram ter ficado muito satisfeito com a forma como as empresas responderam aos desafios impostos pela pandemia;
- Os trabalhadores que tiveram seu trabalho transferido totalmente para casa demonstraram mais satisfação que os que se mantiveram nos escritórios ou fábricas;
- Mesmo que a maioria dos respondentes tenha alegado que a demanda de trabalho cresceu, demonstraram um engajamento maior com a empresa e com suas entregas;
- Oportunidades de melhoria para a convivência entre trabalho a distância e presencial também foram destacadas na pesquisa, por 35% dos respondentes, com relação à diminuição de colaboração entre os times;
- 64% dos respondentes afirmaram que querem ter flexibilidade para trabalhar a distância pelo menos uma parte da jornada, no pós-pandemia. Porém, não desejam que esta jornada seja somente a distância e este desejo pode estar relacionado com a parte dos respondentes que alegaram falta de colaboração entre os times.

Além desses exemplos, muito se tem estudado e debatido sobre o tema e como o novo formato de trabalho se portará no mundo pós-pandemia (COSTA, 2004; BRANT; MOURÃO, 2020; KALED, 2020).

Considerando a pandemia e as imposições de distanciamento subsequentes, a XP Inc., uma das maiores instituições financeiras do país, anunciou a adoção do trabalho remoto

¹ <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2020/08/pesquisas-covid-19-retorno-escritorios.html>

para todos os funcionários globalmente até dezembro de 2020, podendo estender o *home office* de maneira permanente (INFOMONEY, 2020).

O reconhecido grupo francês PSA, que, no Brasil, tem uma fábrica que produz carros do modelo Peugeot e Citroën é outro exemplo. O grupo já contava com um modelo *home office*, desde 2015, mas colocou 100% dos funcionários que não fazem parte da produção direta, até o final de 2020, em trabalho remoto, ou seja, *home office*. Conforme a vice-presidente de Recursos Humanos do grupo PSA na América Latina, Lindaura Prado o *home office* é uma modalidade que veio para ficar (INFOMONEY, 2020).

Todo este contexto tem desafiado o mundo corporativo de forma recorrente, trazendo à tona muitas questões, porém com muitas lacunas passíveis de investigação. Assim, nesta pesquisa, algumas diretrizes de estudo emergem: o trabalho a distância funcionará para todo tipo de organização? Como a cultura da organização será afetada, uma vez que grande parte de seu contingente estará distante? Como os líderes deverão atuar frente a estes novos modelos de trabalho?

Pensando em contribuir para as respostas das perguntas acima, esta pesquisadora se propôs a realizar uma pesquisa analítica, com clara delimitação da dimensão cultural a ser estudada, que poderá contribuir para o avanço do conhecimento quanto às práticas do trabalho a distância e seu impacto no ambiente organizacional.

Há oportunidade de contribuição para as práticas, pois o papel da liderança na gestão de cultura é reconhecido na literatura. Assim, caso se confirme que as práticas de trabalho a distância não são suficientes para que a liderança entenda a importância do alinhamento interno e seu papel em influenciá-lo, e que está será uma demanda a ser gerenciada, em especial, no pós-pandemia, identifica-se uma área estratégica para que os profissionais de recursos humanos revejam suas políticas para capacitar a liderança. Desta maneira, esse segmento pode propiciar as pré-condições para o estabelecimento de uma prática sustentável e alinhada com a estratégia de atração e retenção de pessoal.

1.2 Pergunta de pesquisa

O mundo do trabalho pós-Covid chegará carregado de desafios, inclusive no que tange aos formatos de trabalho, práticas e políticas internas de gestão. O modelo de trabalho a distância será, inclusive, fator de atração e retenção de talentos. Em matérias publicadas recentemente em algumas revistas de negócios alguns executivos começam a afirmar que o *home office* estará mais presente do que nunca nas práticas de gestão e de diferente modo jamais vivido até aqui.

Na visão do CEO do Banco Next, Renato Ejnisman, o trabalho híbrido deve moldar o futuro dos escritórios: “Nem todas as pessoas estarão presentes no mesmo momento. Como vamos fazer esse escalonamento, do ponto de vista tanto do grau de flexibilidade quanto da frequência, é algo que ainda estamos estudando”² (ÉPOCA NEGÓCIOS – 13/06/21).

O ambiente híbrido traz outras variáveis a que o mundo corporativo ainda está pouco habituado. Pelo fato de este mundo híbrido passar a ser uma realidade nas organizações em geral, os esforços deste trabalho foram canalizados para resposta da seguinte questão de pesquisa: como ocorreu o alinhamento do trabalho à cultura organizacional de uma empresa que precisou migrar parte de suas operações do trabalho presencial para a modalidade de teletrabalho no início da pandemia de COVID-19?

Sendo está uma realidade a ser encarada pelas organizações, busca-se identificar quais são os pontos de atenção e as melhores práticas de implementação do *home office*.

1.3 Objetivos do estudo

Este é um trabalho que tem como objetivo geral descrever e analisar como uma instituição hospitalar de alta complexidade implementou a prática do *home office* em sua operação, em meio à pandemia, e qual a influência desta prática na cultura da empresa.

Como objetivos específicos, têm-se:

² <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2021/06/futuro-dos-escritorios-segundo-o-banco-next-colaboradores-em-qualquer-parte-do-planeta.html>

- Descrever como a prática do *home office* foi implementada pela empresa, analisando desafios e oportunidades da implementação.
- Identificar e analisar como líderes e colaboradores a distância se adaptaram com a nova modalidade de trabalho a distância e identificar se mantiveram seu engajamento, segundo suas percepções.
- Identificar, na percepção dos colaboradores e líderes, que iniciativas e práticas mais contribuíram para o melhor entendimento da cultura da empresa.

1.4 Delimitação do escopo

A pesquisadora tem ciência da amplitude e da complexidade do tema cultura, não tendo a pretensão de explorar todos os aspectos relacionados ao construto, nem todas as dimensões culturais identificadas por vários autores. Nesta pesquisa, também se considera o risco de se interpretarem dados relativos à cultura organizacional, levando-se em conta apenas os aspectos mais superficiais, ou ainda um único aspecto. Entende-se, ainda, que ao avaliar o tema *home office* num momento de confinamento, corre-se o risco de levar em consideração dados circunstanciais e não estruturantes.

Assim, este estudo se restringiu a investigar aspectos da cultura organizacional, segundo as percepções daqueles que viveram o ambiente a distância.

1.5 Estrutura do trabalho

No capítulo 1, apresentam-se o contexto e a justificativa em que esta pesquisa se insere, o problema de pesquisa, os objetivos e delimitações.

No capítulo 2, analisa-se a literatura existente sobre os temas: cultura organizacional, teletrabalho e suas vantagens e desvantagens, a pandemia e suas implicações e a prática de *home office* pós-pandemia, incentivando os ambientes híbridos.

No capítulo 3, há uma breve descrição do universo estudado como caso único, ou seja, do hospital de alta complexidade alvo desta pesquisa.

O capítulo 4 traz a metodologia desta pesquisa, explicando-se sua natureza, sua abordagem, seus fins e objetivos. Também é detalhado como os dados foram coletados, analisados e tratados.

O capítulo 5 apresenta a análise e a discussão dos resultados e, no capítulo 6, são feitas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de desenvolver uma base teórica necessária para a compreensão total deste estudo, este capítulo foi estruturado a partir dos principais assuntos existentes nesta pesquisa e são apresentados conforme sua relação conceitual com o tema. Alguns dos temas abordados aqui se apoiam em pesquisas e publicações recentes, até mesmo pela contemporaneidade de alguns temas.

Para chegar ao tema central, que é o *home office* e suas implicações numa instituição hospitalar de alta complexidade – vantagens e desvantagens do modelo, é importante destacar conceitos da cultura organizacional, na visão de autores e estudos, em especial no que tange: (1) à formação e transformação cultural; (2) exploração das definições do trabalho a distância, levando em conta o momento atual, no qual a pandemia da COVID-19 impôs às organizações formatos de trabalho nunca antes experimentados na intensidade e no tempo vivido; (3) investigar desafios importantes de gestão, que poderão afetar as culturas das empresas e ainda dar luz à gestão a distância.

2.1 Cultura organizacional e seus conceitos

O conceito de cultura tem sido assunto de um considerável debate acadêmico nos últimos 25 anos, pois há várias abordagens para definir e estudar a cultura, em especial a chamada cultura organizacional.

Diversos autores são classificados como referências do tema, dentre os quais podem-se destacar Schein (2009), Pettigrew (1979), Wilkins e Ouchi (1983). Esses autores parecem concordar em relação a pontos básicos sobre as teorias de cultura, sendo eles: (1) toda organização possui uma cultura; (2) a cultura explica muitos dos fenômenos que ocorrem na organização, que é o seu modo de ser e de atuar; (3) cultura favorece ou impulsiona a *performance* organizacional; (4) a cultura pode ser diagnosticada e, aplicando-se certas metodologias, também pode ser gerenciada, transformada, ou até inteiramente criada; (5) a liderança é o processo que determina a formação e a mudança da cultura, desafiando ou mantendo o *status quo*; e (6) um dos papéis mais importantes dos líderes nas organizações é, justamente, a criação, a gestão e, se necessário, a mudança da cultura.

Para Pettigrew (1979, p. 574), a cultura organizacional consiste em “um sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em um certo período. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações”.

Hofstede, Neuijen, Ohayv e Sanders (1990, p. 98) enfatizam que:

“A cultura organizacional se relaciona com a história e tradição da organização; tem alguma profundidade; é de difícil decifração e explicação, mas deve ser interpretada; é, por natureza, coletiva, compartilhada e ideacional; referencia-se a valores, crenças, conhecimentos e outros aspectos mais profundos e é holística e subjetiva, ao invés de estritamente racional e analítica”.

Dessa maneira, a cultura organizacional é um conjunto de valores e crenças que são compartilhadas pelos membros da empresa, estando alinhada com a sua estrutura, tecnologia e liderança. A cultura é um dos fatores determinantes para o sucesso organizacional (FLEURY; FISCHER, 1987; PEREIRA; DE ALMEIDA CUNHA, 2020).

Em um estudo conduzido por Deal e Kennedy (1983, p. 501), ilustra-se a cultura organizacional, de maneira prática e assertiva, sendo descrita por gestores entrevistados como sendo “o jeito como fazemos as coisas por aqui”.

Os maiores influenciadores da cultura organizacional são, em geral, os fundadores e os líderes da empresa. Esses atores vão definir o modelo de gestão da organização, geralmente, influenciando a organização a agir de forma semelhante àquela que o líder/fundador apresenta (SCHEIN, 1996).

Para alguns autores, como Pettigrew (1979), Schein (1996) e Barney (1986), a cultura organizacional relaciona-se a um fenômeno numa variedade de níveis diferentes. No nível mais profundo, a cultura é analisada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos, que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Tal núcleo de crenças e pressupostos básicos são manifestos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização. Com isto, a

ideia básica é que é ajustam-se às manifestações de cultura mais facilmente do que se modifica o núcleo de crenças e pressupostos básicos (SCHEIN, 1996).

2.2 Desvendando a cultura organizacional

Para Schein (1996), para avaliar cultura organizacional, deve-se considerar três níveis de elementos, que variam em função do seu grau de acessibilidade: os artefatos, os valores e as crenças e pressupostos básicos. Os artefatos constituem o nível mais superficial da cultura, isto é, correspondem às estruturas e processos organizacionais e aos produtos tangíveis do grupo, tais como a arquitetura do ambiente físico e as cerimônias observadas.

Os valores, por sua vez, justificam as estratégias, metas e filosofias organizacionais. Já os pressupostos, são as crenças que passam a fazer parte da visão de mundo dos membros, tendendo a se tornarem inconscientes e inquestionáveis. Esses mesmos pressupostos básicos constituem o coração da cultura da organização e, por essa razão, seus modelos têm sido validados por estudos que utilizam métodos qualitativos, considerados como os únicos capazes de detectar tais elementos inacessíveis, profundos e inconscientes (SCHEIN, 1996).

Schein (2009) afirma ainda que há muitos métodos para avaliar as dimensões culturais e que o pesquisador bem-sucedido deverá criar um relacionamento estreito com a organização, permitindo o acesso a dados confiáveis e válidos. O autor sugere pesquisar como a missão foi definida e compartilhada desde os primórdios, pois a missão é um dos elementos mais importantes de qualquer cultura, sendo que diz respeito à razão de ser e à identidade da empresa.

Também é recomendado investigar como as metas são estabelecidas e quais foram os meios acordados para atingi-las. Isto porque as metas concretizam a missão e os meios tratam do comportamento diário. O sistema de comunicação e mensuração das metas, bem como quais são os mecanismos de correção, são importantes elementos que mostram como a empresa lida com o desempenho.

As suposições sobre gerenciamento da integração interna de Schein (2009) dizem respeito à capacidade do grupo de desenvolver e manter um conjunto de relacionamentos internos de forma a realizar as tarefas. Para entender as suposições sobre gerenciamento da integração interna, devem-se analisar seis aspectos: (1) como a linguagem e as categorias conceituais comuns são criadas; (2) como as fronteiras e a identidade do grupo são definidas; (3) como o poder e o *status* são distribuídos; (4) como as regras para intimidade, amizade e amor são desenvolvidas; (5) como as recompensas e as punições são alocadas; e (6) como o inadministrável e o inexplicável são gerenciados. O entendimento desses aspectos possibilita ao investigador uma compreensão dos mecanismos internos desenvolvidos para que as pessoas estejam confortáveis, podendo se concentrar em questões importantes para a sobrevivência do grupo.

Para Freitas (1991), a cultura organizacional é composta, por:

- **Valores:** são definições do que é importante para a organização atingir o sucesso. Em geral, definem-se poucos valores, que resistam ao tempo e que devem ser enfatizados.
- **Crenças e pressupostos:** são usados como verdades absolutas, a partir de visões compartilhadas, contendo hipóteses comuns para solucionar problemas que, quando solucionados, passam a ser guias para o processo decisório. Os pressupostos são inconscientes e inquestionáveis.
- **Ritos, rituais e cerimônias:** atividades planejadas que causam consequências práticas à organização, tornando a cultura mais tangível pelo exemplo. São traduzidas nas práticas de Recursos Humanos.
- **Histórias e mitos:** as histórias informam o que ocorreu com a organização ao longo do tempo, enquanto os mitos são as histórias que estão alinhadas com os valores da organização e valorizadas por todos, porém sem sustentação em fatos.
- **Tabus:** irão determinar o comportamento que não é permitido dentro da organização, as áreas de proibição. São, geralmente, enfatizados ao serem atrelados a tragédias organizacionais.

- **Heróis:** aqueles que incorporam os valores da organização e simbolizam a força, sendo exemplos para os outros membros da empresa.
- **Normas:** são as regras que vão apontar o comportamento desejado e esperado, podendo ser escritas ou não.
- **Processo de comunicação:** o modo como os membros da organização se comunicam, seja para discutir assuntos relacionados à organização ou não. É um processo muito importante na administração da cultura.

No que tange à análise da formação da cultura organizacional, Schein (2009) propõe um modelo dinâmico que a empresa deve considerar: sua missão, sua razão de ser, alguns objetivos concretos derivados da sua missão, o sentido de realização, vindos por meio dos processos e estruturas.

De acordo com Scott, Jaffe e Tobe (1998), o processo de criação da visão da empresa não deve estar totalmente voltado ao ambiente externo, uma vez que o ambiente interno precisa motivar os funcionários para que forneçam também um serviço motivado. Dessa maneira, cabe à empresa constituir sua verdadeira identidade, capaz de fazer com que seus colaboradores pratiquem esses conceitos, reconhecendo os valores da organização. Esses conceitos precisam ser inseridos, portanto, no planejamento estratégico.

A cultura de uma organização comporta seus valores intrínsecos, suas atitudes, convicções, comportamentos e práticas, componentes pertencentes a um corpo organizacional (MOTTA, 2019).

Dentro dessas perspectivas, Motta (2019, p. 111) alega que:

“...cultura organizacional é um processo sociopolítico-semiótico que engloba: mapa mental coletivo, modo grupal de operar, natureza do vínculo. Sendo assim é um constructo social desenvolvido por um grupo de pessoas orquestrado por lideranças capazes de articularem interesses comuns, criarem significados e implementarem obrigações mútuas entre todos os membros, em um processo interativo permanente de contestação, transformação e dominação”.

Assim, define-se que a cultura se forma quando um determinado grupo de pessoas que convive por um tempo, por meio de intensa socialização, vai experimentando estratégias e fortalecendo o que dá certo, banindo os erros. Assim, faz-se o aprendizado organizacional, com interação e liderança, características fundamentais no processo de formação de uma cultura organizacional (MOTTA, 2019).

Segundo Hofstede (2011), a cultura organizacional se apresenta por meio de comportamentos, que são comuns ao coletivo. Esses comportamentos diferenciam um grupo de outros e têm como resultado a aprendizagem.

Para desvendar a cultura de uma organização, Fleury e Fischer (1987) recomendam alguns caminhos a percorrer: (1) conhecer o histórico da empresa, investigando em especial os incidentes críticos pelos quais passou a organização, como crises, expansões, pontos de inflexão, de fracassos e sucessos; (2) entender o processo de socialização de novos membros, analisando seus rituais; (3) avaliar se as práticas de recursos humanos contribuem para a construção da identidade da organização; (4) avaliar os meios de comunicação, no intuito de desvendar as relações entre categorias, grupos e áreas da organização e entender o processo de comunicação dos elementos essenciais, representados na criação, transmissão e cristalização do universo simbólico; e (5) compreender a organização das relações de trabalho, com o olhar para as categorias presentes, além de mapear as relações de poder existentes nestas categorias e entre as áreas da organização.

Ao discutir técnicas possíveis de investigação dos fenômenos culturais de uma organização, Schein (2009) confere grande relevância às entrevistas com estes membros fundadores, elementos-chave da organização. O autor propõe também outras técnicas, que devem ser usadas de forma combinada: (1) análise do processo de socialização de novos membros; (2) análise das respostas a incidentes críticos na história da organização; (3) análise, junto com uma pessoa “de dentro”, das características da organização observadas ou descobertas nas entrevistas.

Outro tema de suma importância na análise da cultura organizacional é a estratégia de socialização praticada. Dessa maneira, é relevante indicar que a socialização organizacional ou “processamento de pessoas” refere-se à maneira pela qual as

experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, *status*, ou papéis são estruturadas por outras pessoas dentro da organização. Portanto, os modelos de socialização representam um conjunto identificável de eventos, que trarão certas consequências de comportamentos e de atitudes mais prováveis do que de outras (FLEURY; FISCHER, 1987).

As estratégias de socialização podem parecer mais óbvias quando uma pessoa se une pela primeira vez a uma organização, ou quando um indivíduo é promovido. De outra forma, são menos óbvias quando um membro mais experiente se submete a uma simples modificação de tarefa, substitui alguém ou é transferido do local de trabalho (SCOTT; JAFFE; TOBE, 1998).

Também para Rosa (2002, p. 46),

“...cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, os quais, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.

2.3 Transformando a cultura atual

Uma vez abordada a formação da cultura organizacional, é importante compreender também a mudança da cultura nas organizações. A mudança da cultura organizacional é necessária quando existe uma real necessidade de transformação no jeito de fazer as coisas. Esta mudança acontece quando: (1) há mudanças fundamentais no ambiente; (2) o mercado é competitivo e mutável; (3) a empresa apresenta resultados mediados e/ou cada vez piores; (4) a organização está se tornando uma grande corporação; e (5) quando a empresa está crescendo rapidamente e novos colaboradores estão sendo contratados (DEAL; KENNEDY, 1983).

Para que haja a mudança cultural, é preciso que os executivos entrem em consenso e todos concordem com a mudança. Também é importante que a liderança enfatize a confiança com relação a mudança e entendam que este processo irá envolver construção de novas habilidades, por meio dos treinamentos e ambiente de aprendizagem constante. Outros elementos necessários, no processo de mudança, é que se respeite o tempo dos colaboradores, para aceitarem e se adaptem ao novo momento. Além disso, é ideal

que se encorajem todos os funcionários a se adaptarem às novas condições, entendendo que mudanças são necessárias (DEAL; KENNEDY, 1983).

Para Schein (2009), a forma pela qual a cultura se altera depende do estágio em que a organização se encontra. Com isto, diferentes mecanismos de mudança são percebidos. O Quadro 1 mostra, em sínteses, essas ideias do autor.

Quadro 1. Mudanças organizacionais

Estágio Organizacional	Mecanismos de mudanças
Formação da base e crescimento inicial	1. Mudança incremental mediante evolução geral 2. <i>Insights</i> 3. Promoção de híbridos no interior da cultura
Meia-idade	4. Promoção sistemática de subculturas selecionadas 5. Sedução tecnológica 6. Infusão de <i>outsiders</i>
Maturidade e declínio	7. Escândalos e explosão de mitos 8. <i>Turnarounds</i> 9. Fusões e aquisições 10. Destruição e renascimento

Fonte: baseado em Schein (2009)

Salienta-se que a cultura organizacional dependerá, em parte, da fase de maturidade na qual a empresa se encontra, sendo que há mudanças em todas as etapas de crescimento e manutenção das operações em qualquer estágio (SCHEIN, 2009). Entende-se que são necessários tempo e outros recursos para a formação, implementação e boa prática de ações que reflitam esta cultura (e que nela se refletem) ((DEAL; KENNEDY, 1983).

Nesta pesquisa, buscou-se descrever e analisar alguns elementos que precisaram ser mudados e/ou implementados para a continuidade do trabalho administrativo de um grande hospital que passou a operar em *home office*. Os tipos de recursos, formação e encorajamento dos funcionários para se adaptarem à nova modalidade foram considerados e permearam o vislumbre da cultura organizacional de uma empresa. Justifica-se, assim, o estudo do construto trabalho a distância em relação a esta cultura.

2.4 Conceituando o trabalho a distância

Trabalho a distância não é prática recente no mundo corporativo, em especial quando referente a equipes comerciais e equipes globais de projetos. Porém, por muitos anos,

empresas implementaram políticas visando viabilizar esta prática nas organizações, focadas também em suas áreas corporativas/administrativas. Muitas vezes, entretanto, essas empresas não obtiveram o sucesso almejado (MELLO, 1999).

Áreas de capital humano, avaliando as tendências do trabalho, a expectativa de mais flexibilidade demandadas por potenciais empregados, além dos empregados vigentes, atuaram na resposta a estas demandas (CASTELLS, 2004). Assim, surgiram propostas de ambientes de trabalho mais flexíveis, implementando-se políticas de horários flexíveis e *home office*.

A alta tecnologia, aliada às dificuldades de espaço e de transporte nas grandes metrópoles, fez com que o teletrabalho fosse avançando, inicialmente, em grandes empresas dos segmentos de telecomunicações, informática, consultorias, auditorias e publicidade. Gradualmente, essas práticas se multiplicaram para os mais diversos segmentos e portes organizacionais (CASTELLS, 2004).

Brik e Brik (2011) afirmam que as pessoas precisam de competências específicas para trabalharem em casa, tais como: disciplina, concentração e organização. Inferem que a falta dessas competências pode impedir o indivíduo de produzir seu trabalho de casa. Realizar gestão a distância, com times grandes, constitui-se um desafio que, atrelado à proximidade e acompanhamento *online*, podem conduzir a obstáculos da modalidade de teletrabalho, tornando o trabalho do gestor ainda mais complexo.

Nesta pesquisa, buscou-se abordar o teletrabalho com referências da última década sobre o tema, com suas vantagens e desvantagens.

2.4.1 Alinhando termos utilizados

A literatura aponta três modalidades de teletrabalho principais: o teletrabalho realizado no domicílio, em telecentros comunitários ou outros locais, ou telecentros satélites. No entanto, o tipo mais conhecido e mais adotado em todo o mundo é o teletrabalho em casa, ou *home office*, devido à facilidade de aproveitamento dos recursos previamente existentes do empregado (BRANT; MOURÃO, 2020).

Esses formatos de teletrabalho possuem elementos em comum, mas também especificidades, como descrito a seguir (MELLO, 1999).

Centro Satélite (*satellite office center*)

Este tipo de centro é composto por um edifício de escritórios, ou parte de um edifício. Tal espaço é destinado à frequência dos funcionários que realizam um trabalho regular, porém por meio virtual. Pode não haver distinção de cargos para a reunião desses funcionários, que trabalham comumente para uma organização.

Centro local (*telecenter*)

O centro local é um espaço similar ao centro satélite, porém, neste centro, os funcionários de várias empresas compartilham o ambiente de trabalho. O local conta com estrutura tecnológica e física para atender às necessidades dos funcionários.

Escritório em casa (*home office*)

É a modalidade de teletrabalho mais comum. Países como os Estados Unidos utilizam o modelo de *home office* há algum tempo. Os funcionários trabalham virtualmente de suas residências, montando espaços próprios para isso, os quais contêm, geralmente, um computador, telefone e outros materiais que permitam a conexão com a empresa. Nessa modalidade, o funcionário é autônomo para montar seus horários de trabalho, geralmente, com uma obrigatoriedade de entrega das demandas direcionadas pela empresa. O rápido avanço da tecnologia permitiu a propagação dessa modalidade de teletrabalho.

De qualquer maneira, todas as modalidades de teletrabalho têm em comum a flexibilização dos espaços de trabalho e, muitas vezes, do tempo dedicado a ele, substituindo o deslocamento do trabalhador até a sede pelo uso das ferramentas de informação e comunicação remota. Esses modelos de trabalho começaram a ter registros consistentes, tornando-se tema de análise acadêmica a partir dos anos 1990/2000, década em que se encontra, mais consistentemente, a compreensão aproximada ao que interessa nesta pesquisa (BARBOSA, 2010).

Atualmente, é difícil ter um número preciso de quantos são os trabalhadores remotos, sendo que a pandemia do novo coronavírus trouxe uma realidade recente que propagou o teletrabalho, tornando as investigações atualizadas sobre o tema ainda mais relevantes (BRANT; MOURÃO, 2020). Todavia, segundo Granato (2020), pode-se contar com a tendência de forte aceitação mundial dessa modalidade de trabalho, bem como seu acelerado crescimento. Com vistas a reconhecer e regulamentar a prática do teletrabalho, países como Portugal, Itália, Espanha, França, Finlândia, Estados Unidos, Argentina e Chile, já haviam desenvolvido legislações específicas, além de haver regulamentações próprias para o teletrabalho (MELLO, 1999).

No Brasil a Lei n 12.551, de 15 de dezembro de 2011, reconhece o *home office* como modalidade de trabalho e o estabelece como relação de subordinação jurídica. No artigo 6º da Constituição Brasileira, não distingue o trabalho realizado pelo funcionário no estabelecimento ou a distância, desde que sejam respeitados os meios, relações e legislações sobre o trabalho no país (BRASIL, 2011).

A Reforma Trabalhista (Lei 13.467/2017) alterou e regulamentou diversas normas relacionadas à prestação de serviço. Uma das principais mudanças foi a regulamentação do teletrabalho (*home office*), já aplicado em diversas situações, mas que ainda não era abordado expressamente pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Para regulamentar o *home office*, a reforma trabalhista criou o Capítulo II-A da CLT, abordando o tema nos artigos 75-A e seguintes.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2019), o percentual de pessoas que atuam em teletrabalho no Brasil, mesmo antes da pandemia, passava, em 2019, de 7 milhões de trabalhadores.

2.4.2 Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Muitas pesquisas sobre teletrabalho têm sido desenvolvida nos últimos tempos, sendo que se verificou, em algumas delas, que o teletrabalho tem trazido várias vantagens para as empresas, tais como: (1) redução de custos indiretos, determinada pelos menores custos de infraestrutura em relação ao trabalho presencial; (2) menores problemas de

convivência entre os funcionários; (3) eliminação dos controles de horário; (4) melhora dos prazos de entrega; (5) eliminação do absenteísmo; (6) facilidade de expansão geográfica na busca de talentos; (7) possibilidade de crescimento sem mudanças estruturais; (8) possibilidade de contratação de mão de obra mais barata de áreas com baixa oferta de emprego; e (9) facilidade de expansão geográfica (GRANATO, 2020).

Já para o trabalhador, alguns atributos benéficos também são destacados na literatura, tais como: (1) a maior qualidade de vida; (2) a proximidade com a família; (3) a flexibilidade de horários; (4) o menor estresse e a maior satisfação profissional, proporcionada pela sensação de autossuficiência. Entretanto, apesar desses benefícios ainda serem apontados, já se discutem as consequências da imposição do teletrabalho por conta das restrições de distanciamento causadas pela pandemia. Assim, como já mencionado, será necessário acompanhar e conduzir pesquisas que investigam as mudanças ocorridas nos sentimentos e nas atitudes dos teletrabalhadores depois das imposições e restrições (BRANT; MOURÃO, 2020).

Ainda assim, é válido assumir que os colaboradores valorizam este tipo de acordo e esta modalidade de trabalho entre empresa e funcionário (FURSMAN, 2009). Políticas de horários flexíveis e *home office* podem ser um atrativo para novos funcionários, podendo ser o diferencial para contratar alguém que está no mercado (ATKINSON; HALL, 2009). A política de horários flexíveis apresenta diversos benefícios, como diminuição no índice de estresse, maior comprometimento do colaborador perante o trabalho, menor índice de absenteísmo e maior satisfação do colaborador, podendo proporcionar maior índice de produtividade (SCANDURA; LANKAU, 1997).

Porém, para que o trabalho não invada a vida pessoal do colaborador, parece ser preciso que este não trabalhe apenas de casa. Estudos anteriores apontam que o ideal seria uma modalidade híbrida, revezando o trabalho em casa e o trabalhar no escritório (NASCIMENTO; TORRES; NERY, 2020).

Apesar de possuir o potencial de ser uma prática valorizada pelos funcionários, o trabalho *online* possui algumas desvantagens, que podem influenciar os aspectos psicológicos individuais. Apesar da política de horário flexível permitir que o colaborador adequar seu horário e local de trabalho de acordo com as suas necessidades,

se este passar a trabalhar exclusivamente de sua residência, pode ocorrer o aumento da propensão a crises de estresse, por exemplo. Isto ocorre porque, mesmo de casa e em horários de lazer, o trabalhador pode se sentir na obrigação de trabalhar (SHOCKLEY; ALLEN, 2007; KALED, 2020).

Além disso, trabalhar de casa pode ser uma invasão do tempo familiar do funcionário, podendo intensificar as horas trabalhadas e o conflito entre vida pessoal e profissional (MELLO, 1999; NASCIMENTO; TORRES; NERY, 2020) (Figuras 1 e 2). Dessa maneira, colaboradores que possuem o benefício de horário flexível e *home office* relatam que acabam trabalhando mais e por mais horas do que se estivessem no local de trabalho. O horário flexível/*home office*, geralmente, faz com que o colaborador se sinta mais comprometido com a organização e, por consequência, acabe dedicando mais do que as horas acordadas inicialmente (FURSMAN, 2009; GRANATO, 2020).

Dessa maneira, é importante manter a perspectiva tanto das vantagens como das desvantagens acerca do assunto teletrabalho, voltando-se para a investigação de todo o espectro de aspectos que devem ser considerados no crescente corpo de pesquisas que desponta sobre as relações e meios de trabalho pós-pandemia (BRANT; MOURÃO, 2020; CARLSSON-SZLEZAK; REEVES; SWARTZ, 2020).

Como última observação importante, quando o tema teletrabalho é abordado, deve-se manter em mente as características tanto da empresa quanto do colaborador, pois, para a modalidade obter sucesso, ambos devem ter autodisciplina, atitudes desejadas, confiança no outro lado, proporcionar apoio e experiência, ter conhecimento do que precisa ser realizado, ter propósito nos projetos e, principalmente, consciência das mudanças que os recursos trazem para todos os envolvidos (COSTA, 2004). Certamente, estes serão temas de atenção para empresas, em especial, quando a pandemia cessar.

A fala de Luís Otávio, presidente da Sobratt, ilustra os conceitos abordados até este ponto deste referencial de pesquisa: “Há quem sustente que há vantagens e desvantagens para o trabalho realizado remotamente. Eu prefiro dizer que existem empresas que implantam corretamente o teletrabalho e outras não. Se houver uma política correta nesse processo, só há benefícios” (OLIVEIRA, 2020, p. 22).

Figura 1. Vantagens e desvantagens na perspectiva do funcionário.

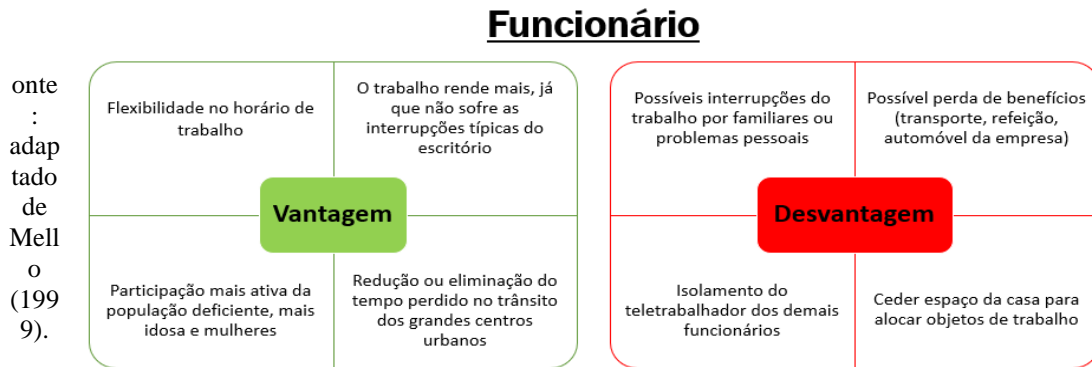
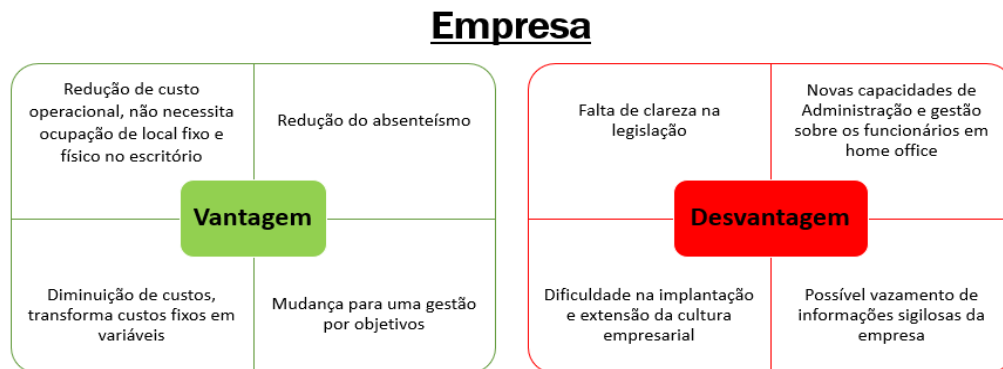


Figura 2: Vantagens e desvantagens na perspectiva da empresa



Fonte: adaptado de Mello (1999).

2.4.3 Pandemia da COVID-19 e o *home office*

O ano de 2020 começou com uma crise que vai entrar para a História: a pandemia do novo coronavírus (COVID-19). Impondo o isolamento social como a principal estratégia de prevenção, a pandemia impactou a vida humana em todos os seus aspectos, dentre eles, a forma do trabalho, tendo como grande destaque a difusão do teletrabalho ou *home office*. Diante da implantação urgente desse regime de trabalho, empregados e gestores se viram desafiados a encontrarem a medida adequada da distribuição e execução de metas e prazos, que concorrem com o tempo do convívio familiar, tarefas domésticas e atividades escolares (GRANTATO, 2020).

A reflexão sobre o aprimoramento do regime de teletrabalho, de forma a conciliar em harmonia a produtividade e a saúde mental dos trabalhadores, tem potencial para ser bastante útil, mesmo após o fim do isolamento. Isto porque as práticas remotas

sinalizam que vão continuar caracterizando relações de trabalho (BRANT; MOURÃO, 2020).

A pandemia do novo coronavírus trouxe mudanças significativas no mundo do trabalho, antecipando tendências que vinham sendo, gradativamente, implantadas, como o *home office* e a seleção de profissionais de forma totalmente *online*. No futuro do trabalho, que já está se desenhando no mercado, as mudanças abrangem também as relações de trabalho, configurações dentro das empresas para priorizar a segurança e saúde dos funcionários, critérios de contratação e formas de medir a produção dos profissionais (KALED, 2020).

Para Losekann e Mourão (2020, p. 73):

“...as empresas tiveram de estabelecer políticas e normas internas para implementar e assegurar o teletrabalho. A segurança da informação teve que ser revista para incorporar a rotina de trabalho remoto. Recursos foram investidos para possibilitar acesso a equipamentos e ferramentas de comunicação remota. Para os trabalhadores, surgiram desafios como a necessidade do rápido aprendizado de novas tecnologias, o estabelecimento de novas formas de interação e comunicação entre as equipes. Suas vidas familiares tiveram de ser conciliadas com o trabalho. Para muitos, a vida pública e a privada nunca estiveram tão entrelaçadas. Famílias passaram a dividir em um mesmo ambiente as atividades de trabalho, escolares, domésticas e de lazer. O controle do tempo e do esforço de trabalho é um desafio usual na relação de empresas e trabalhadores. A combinação de controle de frequência e estabelecimento de metas visam alinhar os interesses nessa relação e a motivação do trabalhador deve ser um objeto fundamental da gestão de pessoas. Em regime de teletrabalho, esse desafio é intensificado”.

A pandemia do novo coronavírus abalou as estruturas da sociedade contemporânea. A gênese atual não havia vivido ainda algo parecido. As noções de segurança foram transformadas e a maneira que nos relacionamos foi extremamente impactada. A nossa relação com o trabalho não poderia passar impune e são muitos os aspectos desta crise que influenciam as relações de trabalho e o seu próprio significado (LOSEKANN; MOURÃO, 2020). Se antes a adaptação do sujeito ao trabalho já era uma exigência cada vez mais presente, expressa, sobretudo, no conceito de resiliência, amplamente conhecido no mundo corporativo, por causa da pandemia, faz-se ainda mais indispensável adaptar-se a novas condições, por mais inéditas que pareçam. O teletrabalho, ou *home office*, já era uma prática em algumas empresas e, com o novo coronavírus, passou a ser uma urgência para todas, atingindo muitos trabalhadores em todo o mundo. O que era exceção, virou regra (GRANATO, 2020).

Segundo Carlsson-Szlezak, Reeves e Swartz (2020), as lideranças empresariais indagam quais podem ser as circunstâncias de retomada dos negócios, bem como quais possíveis consequências estruturais na economia. A crise, de fato, transforma a maneira como os negócios operam, principalmente com a inevitabilidade de isolamento social.

Sułkowski (2020) alude que, para preservar a saúde, muitos negócios tiveram que impulsionar o desenvolvimento de infraestrutura técnica e *softwares*. Esta aceleração demanda em se formarem novos padrões socioculturais, exigindo, em ritmo acelerado, treinamento, motivação e controle de funcionários. O *home office*, assim, ganha espaço diante de um cenário no qual a comunicação virtual torna-se praticamente o único recurso viável (BRANT; MOURÃO, 2020).

2.4.4 O teletrabalho pós pandemia

Pesquisas recentes, conduzidas por consultorias de renome, como Mckinsey e KPMG, além de artigos publicados em revistas reconhecidas no mundo corporativo (HBR, MIT Sloan, documento do World Economic Fórum), têm trazido muitas previsões do que será o mundo do trabalho pós-pandemia da COVID-19 (INFOMONEY, 2020).

Uma política de emprego que seja viável para o futuro e que reflita as profundas mudanças estruturais que estão ocorrendo no mundo do trabalho é o que se deseja, cada dia mais (HBR, 20). O que se prevê é que, com os funcionários isolados em casa, os valores corporativos serão os responsáveis por manterem o engajamento e a conexão com o trabalho. Em tempos de pandemia os recursos, muitas vezes improvisados, dos colaboradores é que estruturaram a possibilidade do *home office* (HBR, 2020)

Em grande parte, o *home office* também foi responsável pelo fim da interação nos momentos de refeição, na roda do pessoal, da energia dos encontros. Logo, o universo do trabalho mudou radicalmente e o retorno ao escritório passou a ser uma incógnita (INFOMONEY, 2020).

Segundo relatório da McKinsey, realizado em 2021³, especificamente nesta empresa, o trabalho remoto durante as restrições sociais foi altamente concentrado entre profissionais altamente qualificados, altamente educados e funcionários de indústrias diversas, ocupações e geografias. Segundo a empresa, acredita-se que cerca de 20% a 25% da força de trabalho em economias avançadas poderia ser altamente eficaz trabalhando remotamente de três a cinco dias por semana, tanto quanto como se trabalhando de um escritório. Nos próximos anos, é possível que esta mudança para o trabalho remoto possa retardar ou até mesmo reverter a tendência histórica de empregos e pessoas concentradas nas maiores e mais dinâmicas cidades, esvaziando grandes centros em prol de cidades menores. Pelo menos, é possível visualizar este cenário futuro.

2.5 Gestão de times a distância

No contexto atual, considerando a amplificação e profundidade das transformações em curso, as lideranças sentem, como nunca, o dever de mudar as formas de liderar pessoas, especialmente em face aos modelos de gestão a distância. Elas precisam estar preparadas para acompanhar as mudanças e as tendências do mercado, devido ao papel que exercem nas empresas. Estudos mais sistemáticos sobre a liderança apontam, como característica central dos líderes, a capacidade de influenciar pessoas na direção de um propósito comum (SCHEIN, 2009). Dessa maneira, o primeiro grande desafio do *home office* está relacionado às lideranças, que terão que reaprender a gerir a força de trabalho nesse contexto, criando engajamento, motivação e acompanhando o trabalho que está sendo executado de forma dispersa (GRANATO, 2020).

Segundo Eikenberry e Turmel (2018), liderar a distância é garantir a aplicação do princípio de liderança, por meio de um modelo de três bases: *outcomes* (resultados), *others* (os outros) *and ourselves* (nós mesmos). Para esses autores, estes elementos de liderança nunca mudaram e nunca mudarão, independente se o time estiver próximo ou a distância.

³ <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19/pt-BR>

Outro tema crucial a ser considerado para a gestão de times a distância é a confiança. Há quatro qualidades que os líderes podem usar para definir e discutir confiança com seus colaboradores. Essas quatro qualidades compõem o Modelo de Confiança ABCD™ (BLANCHARD; OLMSTEAD; LAWRENCE, 2021), sendo seus elementos:

- *Able* (hábil) - diz respeito à demonstração de competência. Os líderes sabem como fazer o trabalho? Eles conseguem produzir resultados? Têm como habilidades para fazer as coisas acontecerem, inclusive conhecer uma organização e se comunicar como pessoas com os e informações de que precisam para fazer o seu trabalho?

- *Believable* (crível) - significa atuar com sentir. Os líderes devem ser honestos nas suas relações. Na prática, isso significa criar e seguir processos justos. As pessoas precisam sentir que estão sendo tratadas corretamente. Não significa que todas as pessoas, necessariamente, devem ser tratadas como circunstâncias específicas, mas isso significa que as pessoas estão sendo tratadas corretamente e exatamente com base nas suas circunstâncias específicas.

- *Connected* (conectado) - trata de demonstrar cuidado e atenção com outras pessoas. Isso significa focar suas necessidades e identificar suas necessidades, apoiado por habilidades de comunicação de alto nível. Os líderes devem compartilhar abertamente informações sobre a organização e sobre si mesmos. Isso permite que os subordinados diretos vejam seus líderes como pessoas reais e se identifiquem mais facilmente com eles.

Dependable (confiável) - trata de honrar comprometer-se ao dar seguimento ao que os líderes dizem que vão fazer. Isso significa se responsabilizar pelas suas ações e reagir às outras. Quando prometem alguma coisa, os líderes precisam cumprir. Isso também exige ser organizado e previsível para que as pessoas se envolvam que os líderes têm tudo em ordem e são capazes de cumprir suas promessas.

Sem a pretensão de esgotar o tema, mas almejando trazer luz a outro ponto importante na gestão a distância, consideram-se, nesta pesquisa, os critérios de seleção para os candidatos do teletrabalho, já apresentados há anos por Gauthier e Dorin (1996), como segue no Quadro 2.

Quadro 2. Critérios de seleção

Características Pessoais	Atitudes e Aptidões	Ambiente Pessoal
Flexível	Capaz de trabalhar sem supervisão e sem pressão hierárquica	Espaço na residência
Confiável	Boa aptidão para comunicação	Cuidados convenientes para crianças e pessoas idosas
Capacidade de adaptação	Bem organizado	Possuir amigo fora do trabalho
Auto-disciplinado	Boa gestão do tempo	Família solidária
Confiante	Eficácia para solucionar problemas	Desejo e razão para iniciar o teletrabalho
Bom senso	Autonomia	
Independente	Saber trabalhar em equipe	
	Experiência no trabalho	
	Vários anos de experiência na organização	

Fonte: Gauthier e Dorin, 1996.

Para Eikenberry e Turmel (2018) e Costa (2007), a gestão a distância requer uma discussão profunda sobre que tipo de organização o gestor quer criar. Assim, importa questionar-se sobre o tema. Sua cultura atual comporta a gestão a distância? Quais as expectativas dos líderes e liderados que atuam a distância? Quais *gaps* de capacidades organizacionais precisam ser endereçados? Qual o plano para capacitar, avaliar, reconhecer e recompensar os times a distância? Como o gestor irá preparar sua organização para atuar com times a distância?

Responder a estas questões, já auxilia a gestão a entender um pouco melhor este mundo de modalidade híbrida que se descortina à frente.

2.6 Engajamento no trabalho

Na literatura, há ampla pesquisa sobre o construto engajamento no trabalho, pois o tema é de reconhecida importância tanto para os pesquisadores quanto para os gestores, que necessitam estar engajados e buscar o engajamento de suas equipes. Uma das definições sobre engajamento, e considerada nesta pesquisa, preconiza que está é uma condição de estado psicológico positivo em relação ao trabalho, tendo embasamento nas características pessoais e nos contextos e estímulos externos proporcionados pelas empresas (OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

Bakker e Albrecht (2018) concordam com a definição usada neste estudo e adicionam que recursos pessoais e os trazidos pela empresa são antecedentes do engajamento. Oliveira e Rocha (2017) também pontuaram, em pesquisa quantitativa com os

anteriores do engajamento no trabalho, que o papel da liderança é fundamental para que o colaborador seja motivado e mantenha o engajamento no trabalho. Entretanto, o papel desempenhado pelo líder para manter os times engajados não é a única peça fundamental nas relações de trabalho, visto que os recursos oferecidos, o ambiente de trabalho, a cultura da empresa e as motivações pessoais são fundamentais para o engajamento (BAKKER; ALBRECHT, 2018).

Em comum na literatura, aponta-se que há, no mínimo, três condições (dimensões) necessárias para a geração e a manutenção de engajamento laboral: (i) vigor – energia despendida, esforço e resiliência aos desafios no trabalho; (ii) dedicação – engloba, entre outros, concentração nas tarefas, objetivos claros e entusiasmo na execução de desafios; e (iii) absorção – satisfação com o trabalho e facilidade em manter-se trabalhando (MACHADO; PORTO-MARTINS; BENEVIDES-PEREIRA, 2014; OLIVEIRA; ROCHA, 2017; BAKKER; ALBRECHT, 2018).

Em um dos trabalhos mais citados sobre o engajamento no trabalho, Schaufeli e Salanova (2007) apontam que o engajamento laboral está também relacionado à resiliência contra o estresse corporativo. Apesar de esta teoria ser acrescida de ressalvas em outras pesquisas (por exemplo, quando se estudam as relações entre *burnout* e o engajamento no trabalho) (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014), para este trabalho, interessa a autopercepção de engajamento dos colaboradores e líderes. Portanto, consideram-se aqui as dimensões apontadas no início desta seção.

2.7 Proposições da pesquisa

Seguindo as diretrizes das etapas de um estudo de caso, nesta pesquisa qualitativa, procedeu-se à elaboração de proposições a serem ou não confirmadas mediante os resultados obtidos na etapa empírica deste estudo (YIN, 2011). As proposições tiveram como base a leitura em profundidade das obras que compuseram este referencial teórico. Assim, têm-se:

Proposição 1. A mudança de modalidade de trabalho (do presencial à implementação do *home office*), gerada pelas necessidades trazidas com a pandemia de COVID-19,

trouxe iniciativas e práticas que contribuíram para atender ou acrescentar à cultura organizacional da empresa estudada.

Proposição 2. A mudança de modalidade (trabalho presencial para o *home office*) em uma empresa traz desafios de implementação de práticas tanto aos gestores quanto aos seus times, desafiando as lideranças a oportunizarem os recursos necessários às mudanças.

Proposição 3. A mudança de modalidade de trabalho (presencial para teletrabalho) traz mais benefícios do que perdas para a maior parte dos times e seus gestores, podendo proporcionar a manutenção do engajamento com a empresa.

A seguir, o capítulo 3 traz, em suma, os documentos disponibilizados que normatizaram as ações durante a migração do trabalho e um histórico geral do universo desta pesquisa, no caso, um hospital de referência em operações complexas, localizado na cidade de São Paulo.

3 DOCUMENTOS DE NORMATIZAÇÃO DO TRABALHO, IDEALIZAÇÃO E A LINHA DO TEMPO DA EMPRESA GAMA - ALVO DO ESTUDO

Este é um estudo de caso único. Assim, é necessário descrever, resumidamente, o universo estudado, com a descrição do perfil do hospital do qual funcionários e gestores compuseram a amostra desta pesquisa, além dos documentos usados para se compreenderem as ações de mudança de modalidade de trabalho.

Esta pesquisa contempla um estudo de caso único, com a triangulação e coleta de dados realizadas junto a um hospital de referência em operações complexas do município de São Paulo, chamado, neste trabalho, de Hospital Gama. A escolha deste caso ocorreu porque a pesquisadora é funcionária do hospital e a migração do trabalho presencial para o teletrabalho (foco deste estudo), derivada da pandemia da COVID-19, trouxe elementos que permitem identificar pontos de contribuição para a pesquisa sobre o tema.

3.1 Documentação normativa para o trabalho no Hospital Gama

No hospital (empresa estudada), a prática do *home office*, que até então era uma política ainda em teste, com a chegada da pandemia, foi acelerada. De forma inédita, uma parcela importante dos colaboradores foi colocada em trabalho remoto e se percebeu a necessidade de apoio a todos, com ferramentas e informações para otimizar o trabalho a distância.

Compartilhou-se e fomentou-se desde manuais das ferramentas para acesso e comunicação remota até dicas de ergonomia, além de “bate-papo” sobre os desafios do *home office* (filhos, família, *home schooling*), para garantir que a nova modalidade de trabalho pudesse ser efetivamente vivida.

Pesquisas constantes sobre satisfação, necessidade e engajamento do time foram conduzidas pelas equipes de pessoas e comunicação. Além disso, um guia prático para o trabalho remoto foi elaborado e disponibilizado a todos, visando viabilizar o trabalho.

Uma readequação na política de benefícios, envolvendo uma política de ajuda de custo, a fim de atender a algumas novas demandas impostas pelo trabalho em casa, foi alinhada ao momento.

Para preservação do anonimato da empresa (Hospital Gama), os documentos internos utilizados, e que foram disponibilizados para todos os líderes e colaboradores, não serão anexados. São eles:

1) Apostila “Normas Modalidades de Trabalho” – contém descrições sobre distinção entre trabalho presencial, híbrido e online, elegibilidade do funcionário às modalidades, controles de jornada, deslocamentos, descrição de benefícios, instrumentos, subsídios, meios de comunicação disponibilizados etc.

2) Guia “Boas Práticas de Trabalho” – descrevendo os instrumentos tecnológicos, seus usos, as premissas do hospital (horários de expediente são horários de trabalho, por exemplo), dicas de meios de comunicação e posturas eficientes na nova modalidade de trabalho, entre outros.

3) Apostila “Liberação de Equipamentos – *home office*”. Na apostila, orientam-se e normatizam-se as regras de agendamento, uso e compartilhamento dos equipamentos disponibilizados para o uso na casa dos trabalhadores.

3.2 Idealização e breve histórico do Hospital Gama

As informações que compõem esta seção foram encontradas em dois livros históricos sobre o Hospital Gama e em outros documentos disponibilizados pela instituição.

Tudo começou com o sonho de alguns imigrantes em devolver para a cidade de São Paulo o acolhimento que receberam quando aqui chegaram, imigrando de seus países de origem.

A seguir, estão os principais marcos na linha do tempo da instituição.

[1921] A intenção: “um hospital digno da grandeza de São Paulo”

Um grupo de amigos decidem angariar fundos para a construção de um hospital filantrópico.

[1923] O terreno

Atendendo ao desejo de que o hospital estivesse em local alto, arejado e central, é adquirido um terreno de 17 mil m² próximo ao Trianon.

[1931] A pedra fundamental

Início das obras de construção do primeiro prédio (atual Bloco A).

[1943] Sonho adiado

Durante a Segunda Guerra Mundial, o prédio é requerido pelo Estado, para a instalação de uma Escola de Cadetes, adiando, temporariamente, o sonho do hospital.

[1959] A chama se reacende

Depois de muito esforço, o Governo devolve o prédio (em estado bastante precário) para a Sociedade Beneficente, mantenedora do Hospital Gama.

Um dos membros da sociedade assume a liderança do projeto, para angariar novos fundos e equipamentos para a reconstrução do hospital.

[1961] A primeira cirurgia

Dr. C. faz a primeira cirurgia no hospital, assistido por Dr. S., Dr. F. e a anestesista Y.F.

Antes mesmo da inauguração oficial, alguns atendimentos médicos já são realizados no local.

[1962] Pronto-socorro infantil e novo prédio

Instalação do Pronto-Socorro Infantil e início das obras de construção de um novo prédio (atual Bloco B). Aos poucos, o complexo hospitalar ganha forma e se torna referência.

[15 de agosto de 1965] Inauguração oficial

O hospital é inaugurado oficialmente.

[1971] A primeira UTI

Instalação da primeira Unidade de Terapia Intensiva do país e, no mesmo ano, do Serviço de Radioterapia, com o primeiro acelerador linear de fótons e elétrons da América Latina.

[1978] Fundação do CEPE (Centro de Estudos e Pesquisas do Hospital)

Instauração de uma nova mentalidade de ensino e pesquisa, visando incorporar, cada vez mais, a educação e a investigação científica à rotina da assistência hospitalar.

[1980] Serviço de voluntários

Com foco em pacientes, familiares e acompanhantes, o programa contribui com o trabalho de humanização do atendimento, um dos princípios centrais da sociedade mantenedora.

[1992] Nova ampliação

Com 40 mil m² e 20 andares, o novo prédio (atual Bloco C) é dividido em área de internação e serviços auxiliares, dispondo ainda de um Centro de Diagnósticos, heliponto, restaurantes, entre outras instalações. Nele, funciona também a nova Unidade de Pediatria.

[1993] Título de hospital-escola

Concedido pelos Ministérios da Educação e Cultura, o certificado representa um marco na área de ensino do Hospital Gama. No mesmo ano, tem início o Programa de Residência Médica.

[1995] Unidade de transplante de órgãos e tecidos

Fundação de centro médico especializado, que passa a realizar cirurgias de rins, fígado, medula, córnea e coração.

[1997] Parcerias internacionais de cooperação científica

Passam a vigorar acordos com a *Harvard Medical International* e com o *Memorial Sloan Kettering Cancer Center*, ambos dos Estados Unidos.

[2000] Primeira telecirurgia guiada por robô do hemisfério sul

Paciente do Hospital é operado em procedimento conjunto realizado com um cirurgião de Baltimore (EUA).

[2003] Inauguração do IEP (Instituto de Ensino e Pesquisa)

Em novo prédio, o IEP, substitui o antigo CEPE, com a missão de ampliar os trabalhos de educação e investigação científica.

[2005] Certificação do IEP pelo Ministério da Educação

Instituto de Ensino e Pesquisa torna-se apto a ministrar cursos de pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu* na área da saúde.

[2007] Certificação pela JCI (*Joint Commission International*)

A JCI é considerada o órgão mais importante do mundo no controle de qualidade hospitalar.

[2008] a) Criação do IRS (Instituto de Responsabilidade Social)

Reconhecido como Organização Social pelo município e pelo estado de São Paulo, trabalha na gestão de equipamentos e serviços públicos de saúde.

b) Inovação em cirurgia robótica

Realização da primeira cirurgia com um robô.

c) Nova parceria com o Ministério da Saúde

Acordo prevê a implementação de 19 projetos de filantropia com apoio do Hospital Gama.

[2009] Ampliação do pronto atendimento

Nova planta torna os exames mais ágeis e eleva a capacidade assistencial.

[2010] Unidade Itaim Bibi

Inauguração da primeira unidade do hospital, localizada fora de São Paulo, ampliando a capilaridade da instituição.

[2011] Unidades externas

São inaugurados o Centro de Oncologia, concebido para atuar de forma integrada com os melhores serviços e profissionais médicos, e a Unidade Jardins, em São Paulo, trazendo um conceito inovador de cuidado à saúde da mulher. No mesmo ano, tem início também um novo projeto de expansão do hospital.

[2012] UAIC (Unidade Avançada de Insuficiência Cardíaca)

Nova área integra a estrutura do Centro de Cardiologia e utiliza o que há de mais atual em terapias, suporte circulatório e transplantes cardíacos. Pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS) também são beneficiados pela iniciativa.

[2015] Novas torres e certificações

O Hospital Gama é o primeiro centro médico privado do Brasil a conquistar a certificação de qualidade da CARF Internacional.

São inauguradas as novas torres da unidade São Paulo, agregando 85 mil metros quadrados à estrutura existente, duplicando a capacidade de atendimento. O número de leitos aumentou de 439, em 2014, para 464, em 2016.

[2020 e 2021] Pandemia da COVID-19

Em 26 de fevereiro de 2020, o primeiro caso de paciente infectado pelo novo coronavírus foi identificado no Brasil. Em 6 de março, o primeiro paciente com diagnóstico confirmado da doença deu entrada no Pronto Atendimento do Hospital.

Rapidamente, formou-se o Comitê de Crise, que passou a se reunir diariamente, inclusive aos finais de semana, para acompanhar de perto o avanço da pandemia, a situação nas suas unidades, tomar decisões e aplicar mudanças rápidas.

Em pouco tempo, fluxos e áreas de atendimento foram separados: a) uma área destinada ao atendimento a pacientes com COVID-19; b) outra voltada àqueles que não apresentavam a doença; e c) uma terceira destinada aos casos que ainda aguardavam a conclusão do diagnóstico.

Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) foram padronizados, controles diários de estoque e compras eram realizados, um programa de prevenção e comportamento seguro, o Proteger, foi implantado. Além disso, uma campanha massiva de comunicação interna foi estruturada com três pilares: conscientizar, informar, reconhecer. Todos os colaboradores infectados que necessitaram de internação foram acolhidos na própria instituição. Todos se recuperaram plenamente.

Rapidamente, o time de *backoffice* foi transferido para o trabalho a distância, priorizando, no local, somente o time que precisaria estar presencialmente para o efetivo

atendimento, ato que exigiu que o Hospital Gama buscasse adequação necessária para a realização das atividades a distância.

[2022] Novos horizontes – propósito, valores

Aliviada toda a tensão imposta pela pandemia, a instituição foi motivada a olhar para o futuro, revisitou sua estratégia em especial seu propósito de cuidar do ser humano em sua integralidade, considerando suas dimensões física, emocional e social e traduzindo seu propósito em vida plena e digna.

Refletem seus valores institucionais o impacto social, a excelência clínico-assistencial, a geração de valor, a integridade em gestão e engajamento da organização, que servirão de base para os planos futuros de valorização do conhecimento, medicina de vanguarda e inovação.

O hospital segue o ciclo de transformações aceleradas, em que a digitalização dos serviços médico-hospitalares, o aumento da expectativa de vida, a chegada de novos players e a consolidação do setor de saúde se impõem e geram estímulos para aperfeiçoamentos nos campos gerencial, operacional e assistencial.

A seguir, o capítulo 4 traz os procedimentos metodológicos usados para a fase empírica desta pesquisa.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo, está definida a forma e os procedimentos metodológicos pelos quais a pergunta de pesquisa e seus objetivos foram investigados, respondidos e endereçados. Assim, as proposições formuladas no referencial teórico são submetidas e compreendidas no campo empírico, provando-as ou descartando-as, possibilitando reflexões e discussões baseadas nos conceitos da literatura (NIELSEN *et al.*, 2018).

Esta pesquisa foi feita por meio de um estudo de caso (GODOI, 2012), em que se buscou compreender como o Hospital Gama implementou o modelo de trabalho a distância durante a pandemia do novo coronavírus. Ainda, investigou-se como a empresa, no caso um hospital com operações de alta complexidade, enfrentou os obstáculos apresentados e como conseguiu superá-los. Por fim, abordou-se qual o impacto deste modelo de trabalho na cultura da empresa.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é uma apuração realizada a partir da experiência e da observação metódica, para investigar um evento recente em profundidade e dentro de um contexto. Isto ocorre, particularmente, quando não são claros os limites entre o fenômeno e o contexto, o que, no caso aqui pretendido, foi o mais recomendado.

Um estudo de caso único deve ter as seguintes características: (1) centramento em uma situação ou evento partícules; (2) embasamento pela heurística; e (3) utilização de procedimentos descritivos para obtenção dos dados e disseminação de resultados (GODOI, 2012).

Para isso, o pesquisador que utiliza a metodologia deve estar atento às preconcepções, para que estas não interfiram na obtenção das informações, por meio de vieses e parcialidade (YIN, 2015).

4.1 Componentes de um projeto de pesquisa

Yin (2015) recomenda a definição de um projeto de pesquisa e identifica cinco componentes importantes: (1) as questões do estudo de caso; (2) as proposições, se

houver; (3) a(s) unidade(s) de análise; (4) a lógica que une os dados às proposições; e (5) os critérios para interpretar as constatações.

4.2 Caracterização da pesquisa

Esta é uma pesquisa de natureza exploratória, tendo em vista que busca identificar as percepções dos envolvidos para investigar um problema específico (ZANELLA; VIEIRA, 2013). A abordagem é de uma pesquisa qualitativa, buscando compreender o significado do fenômeno que está sendo estudado, procurando-se compreendê-lo em parte ou em sua totalidade.

Como a pesquisa busca compreender um fenômeno, procurou-se identificar seu problema com precisão e construir proposições de investigação, com objetivo exploratório e de acordo com a literatura (YIN, 2015).

Por último, as formas da coleta dos dados foram uma entrevista com roteiro semiestruturado (dirigido a gestores), constituindo-se de perguntas previamente formuladas, porém com espaço para interferências do entrevistador. Assim, há controle sobre a condução da pesquisa e há espaço para captação de informações que não estavam previstas no roteiro original (NIELSEN; DE FARIA OLIVO; MORILHAS, 2017). Além disso, elaborou-se um questionário com itens diretos e de múltipla escolha, considerando as mesmas dimensões e conceitos das entrevistas, respondido por colaboradores dos times dos gestores.

4.3 Delineamento das etapas da pesquisa

A estratégia de coleta de dados foi segmentada em três etapas:

1. Pesquisa documental (documentos do hospital) e bibliográfica.
2. Coleta de dados do estudo de caso, por meio de entrevistas semiestruturadas junto a gestores e questionários para colaboradores que passaram a adotar o *home office* como modalidade de trabalho durante a pandemia.

3. Análise dos dados e apresentação e discussão dos resultados, a partir de uma análise de conteúdo (BARDIN, 2011) e de considerações sobre dados estatísticos descritivos obtidos tanto nas entrevistas com gestores quanto nos questionários para colaboradores.

a. Pré-análise: fase em que foi organizado todo material coletado durante as entrevistas e grupos de foco, transcrevendo-se e relendo-se o material gravado;

b. Exploração do material: foram escolhidas as unidades de codificação, entendendo quais itens são destacados para a análise de conteúdo, por meio de classificação e categorização;

c. Tratamento dos resultados: fase na qual os dados foram transformados em resultado significativo, relacionando-se com os pressupostos propostos inicialmente.

4.4 Estratégia de coleta de dados

4.4.1 Instrumentos de coleta de dados – justificativa das opções de coleta

Segundo Stake (2011), é possível utilizar entrevistas com propósitos diferentes, mas, para uma pesquisa qualitativa, os essenciais são: coletar as informações únicas, considerando-se a perspectiva do entrevistado; coletar informações de diferentes pessoas; e identificar algo que o pesquisador não observou inicialmente.

Yin (2015) considera que as entrevistas são a principal forma de coletar evidências do estudo de caso, uma vez que nela prevalecem conteúdo humano ou atitudes. As pessoas entrevistadas, muitas vezes, são bem-informadas e disponibilizam conteúdos relevantes sobre os comportamentos e temas do estudo de caso, cabendo ao pesquisador interpretar, com bases teóricas, essas informações.

Para o primeiro componente, questões de estudo de caso, as questões elaboradas com “quem?”, “o quê?”, “como?”, “onde?” e “por quê?” apresentam-se mais apropriadas e relevantes (YIN, 2015).

Definir a proposição do estudo, segundo componente do estudo de caso, pode facilitar o que precisa ser investigado dentro do escopo da pesquisa (YIN, 2015). O terceiro

componente, unidade de análise, relaciona-se com a definição do caso a ser estudado. Neste caso, é fundamental definir o caso e seus limites. De maneira geral, a definição da unidade de análise está associada às questões iniciais da pesquisa. Após essa definição, é fundamental estabelecer limites concretos espaciais e temporais (YIN, 2015).

A vinculação dos dados às proposições, quarto componente, aponta os passos que serão seguidos para a análise. Nesta fase, é necessário que a coleta de dados seja realizada de forma que existam dados suficientes para aplicação da técnica analítica escolhida (YIN, 2015).

4.4.2 Descrição dos procedimentos de coleta de dados

No caso deste estudo de caso, utilizaram-se, como instrumentos principais, entrevistas semiestruturadas com seis gestores, sendo eles: diretor, superintendentes, gerentes e coordenador, além de aplicação de questionário para 28 colaboradores pertencentes ao time dos diretores, superintendentes, gerentes e coordenador entrevistados. Os colaboradores são profissionais constantes no quadro de funcionários do hospital, que tiveram que migrar do formato presencial de trabalho para o teletrabalho, durante o início da pandemia da COVID-19. Além disso, para compor a descrição e compreensão do objeto de estudo (hospital de referência especializado em operações de alta complexidade), a pesquisa englobou os dados encontrados em documentação disponibilizada pela empresa (hospital).

Ao todo, foram entrevistados seis gestores, que têm sob sua responsabilidade uma equipe de funcionários que migrou do trabalho presencial para o teletrabalho durante a pandemia da COVID-19. Foram realizadas as entrevistas e as aplicação dos questionários no período entre 25/04/22 a 10 de maio de 2022. Alguns gestores entrevistados são pares da pesquisadora, e outros ocupam outros níveis de liderança, respectivamente. As entrevistas foram conduzidas pela pesquisadora presencialmente ou a distância, utilizando recurso do sistema Teams, tendo-se os conteúdos sido gravados, com permissão dos entrevistados. Cada entrevista teve a duração média de 45 minutos.

Os seguintes encaminhamentos foram realizados para a coleta de dados:

- a) Convite aos entrevistados para participarem do estudo.
- b) Conversa prévia com o participante para explicar o conteúdo das questões.
- c) Revisão do protocolo de entrevista, em preparo da pesquisadora para cada sessão.
- d) Execução da entrevista, em datas e horários marcados pelos entrevistados.
- e) Alinhamento dos resultados e análises de conteúdo das respostas, com transcrição do conteúdo das entrevistas.
- f) Registro do resultado das coletas, incluindo tabela que sintetiza os dados dos respondentes.

Como descrito, com base na literatura e na matriz de amarração desta pesquisa, elaborou-se também um questionário (Apêndice B), que visou identificar a percepção dos colaboradores (funcionários não gestores do hospital) quanto aos temas estudados. O questionário trazia questões de múltipla escolha e questões diretas, com itens demográficos ao final. Dessa maneira, cumpre-se o objetivo de investigar como o colaborador a distância conseguiu se engajar e se conectar com a cultura da empresa durante a transição do trabalho presencial para o *home office*.

O questionário foi enviado por meio de *link online* (Google Formulários) a 35 colaboradores, tendo retornado 28 respondidos. O texto a seguir abria o questionário (Figura 3).

Figura 3 – Texto de introdução ao questionário online

Olá! Gostaríamos de sua ajuda para coletarmos alguns dados referentes às suas impressões sobre a nova modalidade implantada no hospital no qual você trabalha, que passou, durante a pandemia, do seu trabalho presencial para o trabalho a distância também intitulado de *home office*. O tempo para preencher o questionário é de, em média, 30 minutos.

Garantimos que todas as respostas que, por gentileza, você nos fornecer serão tratadas sob sigilo. Para isso, pedimos que você leia cada questão para, a seguir, pensar e comentar suas respostas quando necessário. Não há respostas certas ou erradas e todas serão consideradas para uma pesquisa acadêmica, que garantirá seu anonimato. Agradecemos imensamente por sua colaboração!

Fonte: a autora

Os respondentes foram selecionados por seus gestores para o envio do instrumento, buscando-se contemplar várias áreas de trabalho do hospital. Foram convidados 35 colaboradores a responderem aos questionários, sendo que 28 fizeram a devolutiva, o que proporcionou uma amostra final de 28 questionários válidos.

4.5 Limitações do método de pesquisa

Quanto à generalização, Yin (2001) explica que, no estudo de caso, não há uma amostragem que permitiria a generalização estatística. Apesar disso, é possível efetuar uma generalização analítica, com base em teorias já existentes. Por último, o estudo de caso não necessariamente precisa tomar um longo período para ser efetuado, pois não depende exclusivamente de dados etnográficos ou observações de participantes.

Um estudo de caso bem-sucedido, por meio de um processo sistemático e cuidadoso na condução da pesquisa, pode dissipar ou, pelo menos, minimizar as preocupações de falta de generalização dos resultados (YIN, 2015). Para isso, Yin (2001) define três testes que devem ser aplicados para que haja qualidade no estudo de caso de pesquisa exploratória. São eles: validade do construto, validade externa e confiabilidade.

O teste de validade do construto proporciona entender se não estão sendo utilizados julgamentos subjetivos e parciais para a coleta de dados. Para este teste, o pesquisador precisa ter certeza de que está utilizando fontes diversas de evidências, devendo encadear estas evidências, garantindo que o rascunho do estudo de caso seja revisado a partir das informações-chave. Neste ponto, a matriz de amarração auxilia o mecanismo de revisão da coerência do projeto (YIN, 2001).

A validade externa se refere à capacidade de generalização analítica do estudo de caso. Para isto, deve utilizar a lógica de replicação em estudos de casos múltiplos. Assim, o pesquisador deve generalizar um conjunto de resultados a alguma teoria mais abrangente (YIN, 2001).

Buscando a confiabilidade, o pesquisador deve tentar tornar as etapas dos processos o mais operacional possível, o ideal é que o pesquisador siga o protocolo de estudo de caso e desenvolva um banco de dados do estudo de caso (YIN, 2015).

O Quadro 3 traz a síntese das etapas metodológicas desta pesquisa.

Quadro 3 – Etapas dos procedimentos de pesquisa

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
<ul style="list-style-type: none"> • Levantamento da literatura • Elaboração da pergunta de pesquisa e objetivos • Preparação do método de pesquisa • Elaboração da matriz de amarração (construtos, conceitos e objetivos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do instrumento de coleta de dados - roteiro de entrevistas semiestruturado (gestores) • Elaboração do instrumento de coleta de dados - questionário com questões de múltipla escolha e diretas (colaboradores) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação dos instrumentos - entrevistas (seis participantes) e questionários (amostra final de 28 respondentes) • Análise dos dados - dimensionar e analisar o conteúdo • Discussão dos resultados à luz da literatura e dos objetivos - transformação da cultura organizacional e a nova modalidade de trabalho: <ul style="list-style-type: none"> • - Dificuldades de implementação • - Ganhos percebidos

Fonte: a autora

4.6 Matriz de amarração

No caso desta pesquisa, os construtos considerados voltam-se à cultura organizacional, sobre a qual há uma literatura já consolidada na academia. Os pesquisadores que estudam este tema concordam que a cultura é uma construção das empresas, que é influenciada por inúmeras variáveis, tanto externas quanto internas à organização. Por isso, a cultura se forma e se transforma dentro dos segmentos e das próprias unidades empresariais. Um dos mais relevantes expoentes desse conceito é Schein (1999, 2009), autor altamente considerado para estruturar esta pesquisa.

Para estudar a influência que esta modalidade de trabalho, o *homeoffice*, tem trazido para a transformação da cultura das empresas, consideraram-se autores relevantes, que conceituaram tanto o trabalho a distância, quanto as capacidades que os gestores devem criar ou ampliar para lidar com a implementação das práticas. Dentre os autores que embasaram estes conceitos, destacam-se Mello (1999), Brant e Mourão (2020), Losekann e Mourão (2020) e Eikenberry e Turmel (2018).

Assim, nesta seção, apresenta-se a matriz de amarração (Quadro 4) entre os conceitos, autores, objetivos e questões da fase empírica desta pesquisa. A matriz de amarração permite que os leitores tenham uma visão clara e completa dos pontos que serão abordados durante a entrevista estruturada e demais passos metodológicos deste estudo, para que compreendam a qual objetivo está relacionado cada conceito.

Quadro 4. Matriz de amarração

Objetivo geral: identificar e analisar como uma instituição hospitalar de alta complexidade implementou a prática de <i>home office</i> em sua operação em meio à pandemia e qual a influência desta prática na cultura da empresa.				
Objetivo específico relacionado	Conceito	Principais autores	Descrição do conceito	Questões relacionadas
Identificar, na percepção dos colaboradores e líderes, que iniciativas e práticas mais contribuíram para o melhor entendimento da cultura da empresa.	Formação e transformação da cultura organizacional	- Schein (1999, 2009)	Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Habilidades de perceber, pensar e sentir os problemas.	Questões 1, 2 e 3 (Apêndice A)
Descrever como a prática do <i>home office</i> foi implementada pela empresa, analisando desafios e oportunidades da implementação.	Definições de trabalho a distância – <i>home office</i> – reflexos da pandemia da COVID-19	- Mello (1999) - Brant e Mourão (2020) - Losekann e Mourão (2020)	Trabalho a distância não é a prática cotidiana empresarial, mas muitas empresas passaram a adotá-la pelas vantagens/necessidades. -Modalidade de trabalho na qual os colaboradores exercem suas funções de suas residências.	Questões 4 e 5 (Apêndice A)
Identificar e analisar como líderes e colaboradores a distância se adaptaram com a nova modalidade de trabalho a distância e identificar se mantiveram seu engajamento, segundo suas percepções.	Desafios dos gestores à luz da gestão a distância – adaptação e engajamento	- Eikenberry e Turmel (2018)	- Cabe às lideranças empresariais considerarem todas as perspectivas inerentes à gestão a distância, desenvolvendo habilidades de gestão de recursos a distância e compreensão do recurso humano.	Questões 6 e 7 (Apêndice A)

Fonte: a autora

Este estudo de caso seguiu os protocolos orientados por Yin (2015) para estudos de caso único. Assim, o Quadro 5 traz um resumo protocolar dos procedimentos metodológicos para esta pesquisa.

Quadro 5 – Protocolo do estudo de caso - Hospital Gama

Protocolo de Yin (2015) para estudos de caso	Etapas desta pesquisa
Definição da pesquisa	Fenômeno: migração do trabalho presencial para o <i>home office</i> . Variáveis: cultura organizacional, trabalho a distância, engajamento. Trabalho descritivo e qualitativo
Definição da unidade de análise	Hospital de operações complexas na cidade de São Paulo.
Orientações aos pesquisados	Orientações orais aos entrevistados e via texto informativo nos questionários. Pesquisadora explicou os motivos, objetivos e intenção da pesquisa. Aos entrevistados explicou-se que poderiam falar espontaneamente a qualquer momento, além das respostas às perguntas.
Formas de coleta de dados para compor a amostra	Entrevistas com gestores e questionários para colaboradores – amostra migrou de modalidade de trabalho durante a pandemia.
Perguntas das entrevistas (roteiro semiestruturado)	Perguntas relacionadas ao trabalho <i>online</i> , migração de modalidade, cultura da empresa, engajamento, benefícios e desafios da migração. - Nome, contato, cargo/função, tempo de empresa, dados adicionais demográficos e profissionais.
Questões (questionário via <i>online</i>) aos colaboradores	Perguntas relacionadas ao trabalho <i>online</i> , migração de modalidade, cultura da empresa, engajamento, benefícios e desafios da migração. - Dados demográficos gerais, função-cargo, tempo de empresa, seção aberta para comentários espontâneos
Tempo de cada coleta	Média de uma hora para as entrevistas e 20 a 25 minutos para responder ao questionário.
Clareza dos instrumentos	Pré-testes de validação semântica dos questionários em amostra que foi excluída da análise final.
Considerações finais	Marcar os horários de início de término das entrevistas e transcrever as respostas com fidedignidade.

Fonte: a autora, com base em Yin (2015)

O capítulo 5 aborda os resultados e análises dos dados obtidos.

5 RESULTADOS E ANÁLISES

Dado o caráter aplicado e qualitativo desta pesquisa, como exposto no capítulo sobre o método, optou-se pela utilização de entrevistas semiestruturadas com seis gestores, sendo eles: diretores, superintendentes, gerentes e coordenador, além de aplicação de questionário para 35 colaboradores, todos funcionários dos times de profissionais dos diretores, superintendentes, gerentes e coordenador entrevistados. É relevante apontar que os dados demográficos e de perfil da amostra propiciaram uma análise estatística descritiva, que contribui para a compreensão global e mais apurada dos resultados obtidos.

Ressalta-se que os colaboradores são profissionais que tiveram que migrar do formato presencial de trabalho para o teletrabalho, durante o início da pandemia da COVID-19, sob a orientação de seus gestores. Dos 35 formulários enviados, 28 retornaram com todos os campos respondidos, e estes serviram como amostra final desta seção da pesquisa.

Assim, no primeiro passo do estudo, foi feito um diagnóstico, identificando os meios possíveis para a investigação do problema, sendo que a pesquisadora, que também é funcionária do referido hospital, buscou compor um quadro global de referência da situação, para estabelecer bons instrumentos de coleta de dados. É importante mencionar que a pesquisadora está há poucos meses no quadro de colaboradores do hospital, não tendo participado da implementação do teletrabalho nesta instituição. Após o diagnóstico, sintetizaram-se as informações básicas e, no terceiro momento, após a busca na literatura e amarração da matriz, foram elaborados e aplicados os instrumentos de investigação e coleta (entrevistas e questionários). O passo seguinte foi a realização das análises dos conteúdos das respostas obtidas nos instrumentos.

A exposição das análises e discussão dos resultados está descrita a seguir em duas seções, sendo que a primeira seção contém os conteúdos das entrevistas e a segunda, traz os dados analisados dos questionários respondidos pelos colaboradores.

5.1 Resultados e análise dos dados – entrevistas com gestores

Como descrito no capítulo sobre o método, foram entrevistados seis gestores, que têm sob sua responsabilidade equipes de funcionários que migraram do trabalho presencial para o teletrabalho durante a pandemia. As entrevistas com gestores e a aplicação dos questionários ocorreram no período entre (25/04/22 à 10 de maio de 2022). Alguns gestores entrevistados são pares da pesquisadora, que foi responsável pela condução das entrevistas, e outros ocupam outros níveis de liderança, respectivamente.

5.1.1 Relação dos profissionais entrevistados – gestores

Foram realizadas as entrevistas com questionário semiestruturado (Apêndice A), com questões relacionadas à migração do trabalho presencial para o teletrabalho. Os gestores foram orientados para responderem às questões propostas livremente, inclusive acrescentando falas que julgassem pertinentes ao assunto, além da resposta direta às perguntas.

Quanto ao perfil profissional dos respondentes, cargo, tempo de trabalho na empresa e tempo de atuação no cargo, o Quadro 6 traz a síntese das informações.

Quadro 6 – Perfil dos entrevistados – gestores

Nome do gestor	Cargo	Data de admissão na empresa	Data de admissão no cargo
Entrevistado 1	Diretor de Tecnologia da Informação	01/08/2017	01/08/2017
Entrevistado 2	Superintendente de Experiência do Paciente	06/05/1991	01/03/2022
Entrevistado 3	Superintendente de Marketing	01/04/2019	01/05/2021
Entrevistado 4	Coordenador de Suporte de Sistemas	01/09/2011	01/02/2018
Entrevistado 5	Gerente de Produtos e Mercado	25/07/2016	25/07/2016
Entrevistado 6	Gerente de Desenvolvimento Organizacional	09/05/2011	01/02/2022

5.1.2 Dimensões dos conceitos – percepções dos entrevistados

A etapa de análise de conteúdo do levantamento empírico envolveu a coleta e a compilação dos dados das entrevistas. Esta etapa foi seguida pela decomposição e recomposição dos conteúdos, classificados por categorias ou dimensões geradas pelos

conceitos levantados inicialmente e a sua vinculação com os objetivos desta pesquisa. Por fim, houve consolidação das informações e interpretação dos dados, atendendo aos pressupostos da matriz de amarração.

Dimensão 1 – Formação e transformação da cultura organizacional – Questões 1, 2 e 3 do questionário semiestruturado

Uma vez que a cultura organizacional também está vinculada a hábitos e pressupostos seguidos pelo grupo que trabalha na organização (SCHEIN, 2009), as questões elaboradas para investigar esta dimensão voltaram-se à identificação do que os próprios gestores entendem como cultura. Além disso, com base nos conceitos de Mello (1999) e Losekan e Mourão (2020), procurou-se entender como acreditam que as imposições da migração ao teletrabalho afetaram a cultura até aqui estabelecida e como conduziram essas mudanças nas perspectivas pessoais e gerenciais de seus times de colaboradores.

Pelo conteúdo das respostas, foi possível compreender que os gestores percebem que a cultura organizacional do hospital foi afetada e que o principal desafio apontado foi com relação à manutenção da conexão entre os que estavam à frente da operação e os que tiveram que migrar para o teletrabalho e, com isto, manter uma comunicação eficiente. Em 2020, Brant e Mourão já haviam apontado a importância dos gestores para o sucesso da implantação de práticas de modalidades de trabalho inovadoras. Nesta pesquisa, os esforços para manter a conexão e os objetivos comuns a todos destes gestores foram apontados por todos os entrevistados. O teletrabalho passou a ser comum, mas as resistências iniciais, geradas por anos de cultura presencial, precisaram ser comunicadas e rompidas. Os trechos a seguir ilustram estes apontamentos.

E1 – *“Os maiores desafios estavam em como manter a conexão e a integração do time que eu liderava e do time com toda a empresa. Fomos, no início, de forma pouco estruturada para o home office. Além disto, como manter o contato com os clientes internos, antes tão presenciais? Fomos como administrativos obrigados a ir para casa para deixar espaço livre para quem precisava ficar aqui, porém tendo uma cultura presencial que não permitia que isto acontecesse 100%.”*

E2 – *“Sim, acredito que o trabalho remoto mudou a forma de nos comunicarmos. Empoderamos mais os colaboradores na ponta. Se pensarmos em outras empresas ou segmentos conseguimos quebrar grandes paradigmas. Incentivamos o trabalho em equipe, trabalhamos de forma mais transversal. Não conseguimos não fazer o trabalho a distância uma vez que precisávamos trabalhar, mas não podíamos estar presentes. Tivemos que quebrar barreiras que eram muito fortes, até mesmo quebrar o fato de falar que estou trabalhando em casa, porque não era bem-visto, acreditávamos que trabalhar era somente quem estava presencial. Tivemos que aprender a ouvir mais as equipes.”*

Além disso, a segurança da informação, talvez menos percebida antes da nova modalidade de trabalho, passou a ser apontada como elemento central da nova cultura de comunicação organizacional.

E2 – *“Segurança da informação precisou ser muito fortalecida, equipamentos de tecnologia revistos porque nosso parque tecnológico era todo para presencial. A parte ergonômica foi priorizada, hospital disponibilizou cadeira, suportes de pé, manuais.”*

De acordo com as falas de alguns dos entrevistados, de modo geral, o teletrabalho era visto, antes da pandemia, como um meio alternativo, porém pouco eficiente de trabalho e não bem-visto. Havia, em alguns, a percepção de que a modalidade não seria adequada às equipes, causando necessidade de ajustes de mentalidade por parte de todos. A resistência inicial para a solução das dificuldades decorridas da urgência em relação ao *home office* na pandemia foi apontada por Granato (2020) e Losekann e Mourão (2020), e está ilustrada na fala dos entrevistados.

E5 - *“Insegurança das pessoas com relação à performance, o time do qual sou líder trabalhava com ferramentas de trabalho a distância, como o Teams, compartilhava as atividades que tinham que fazer. Outro ponto desafiador foi a estrutura física e estrutura tecnológica, porque algumas pessoas não tinham espaço em casa e nem tampouco equipamento para realizar o trabalho.”*

E6 – *“Os maiores desafios estavam em como manter a conexão e a integração do time que eu liderava e do time com todo o RH e além disto do RH com o restante da empresa. Fomos de forma pouco estruturada para o home office.”*

Entretanto, houve uma gama de aspectos positivos apontados:

E3 – *“Reuniões mais multidisciplinar, planejamento de reuniões, racionalidade do tempo. Necessidade de trabalhar com controles e métricas para avaliar as entregas. Acelerou o trabalho ágil, modelo por entrega. Avaliação mais crítica sobre o que de fato fazer. Grupo de agilidade e transformação que inclusive ajudaram a avaliar o que pode estar no método ágil e o que não.”*

E4 – *“No começo a falta da relação presencial era mais forte. Estou há 9 meses em outro país e o que foi importante ter voltado agora foi pensar que tenho que ressignificar o presencial e o a distância. O presencial intensifica o relacionamento, cria conexão acelera a tomada de decisão. Com o time também trouxe para o presencial para conectar, fazer novos acordos e novos compromissos.”*

Alguns entrevistados acreditam que, com o *home office*, estabeleceram-se outros laços de trabalho e comunicação, que podem se tornar vínculos mais simples e produtivos com o passar do tempo (KALED, 2020). Ao serem perguntados se o novo formato influenciou a cultura do hospital, os entrevistados 2, 4 e 6 responderam:

E4 – *“Sim. Ficamos mais juntos. União entre times, ganhamos tempo que perdíamos em deslocamento e ganhamos com um clique. Hoje quando temos um problema rapidamente juntamos pessoas e colocamos juntas para resolver o problema. Trabalho em equipe fortaleceu muito. Diminuiu muito o número de atestados médicos, na minha percepção.”*

E6 – *“O que parecia impossível de acontecer aqui hoje é fato. As pessoas aprenderam a usar as ferramentas e sistemas para viabilizar o trabalho a distância e houve uma aproximação em especial com nossa unidade de Brasília e médicos que tem horários mais críticos. Implementamos sistemas a distância, webinars aconteceram a distância. Isto antes da pandemia era inconcebível. Quebramos muitas barreiras.”*

E2 – *“A comunicação mais rápida, com mais pessoas em uma reunião conectadas. Mais transversalidade. Formamos o comitê com mais de 50 pessoas de diferentes áreas que se reunia a distância e teve muita agilidade.”*

Dimensão 2 - Definições de trabalho a distância – home office – reflexos da pandemia da COVID-19 – Questões 4 e 5 do questionário semiestruturado.

Nesta dimensão, houve unanimidade de respostas sobre o despreparo anterior da organização, em relação à migração do trabalho para a modalidade *home office*. Os principais apontamentos foram acerca da falta de recursos tecnológicos materiais (recursos tangíveis) e formação adequada do pessoal para o momento (intangíveis), como o que pode ser visto na pesquisa de Sułkowski (2020). Entretanto, os gestores respondentes apontaram as adaptações que foram feitas para efetivação do trabalho.

E3 – *“No meio da pandemia, começamos a falar de diversidade de fato: paramos para pensar: como eu coloco um colaborador para trabalhar em casa se ele não tem maquinário? Como sua casa está preparada para isto? [...]Desafios de inclusão, menos hierarquia, mais planejamento e alinhamento, controle da ansiedade.”*

E6 – *“Para mim, foram mais desvantagens do que vantagens. Tínhamos nossa mesa, sabíamos nosso espaço de trabalho e íamos para o trabalho e ali era o foco. Ir para casa foi uma adaptação grande. Misturar a vida pessoal e profissional. Tive que adaptar muitas coisas em casa. [...]Não desligo do trabalho e o trabalho invade minha vida pessoal.”*

E2 – *“Tivemos que mudar o mindset da autodireção. A transformação mental de pensar que é possível gerenciar a distância. [...]O callcenter pode ser um exemplo muito bom: área operacional, mudamos todos para casa num primeiro momento e disponibilizamos recursos tecnológicos, físicos e de ergonomia para que pudessem realizar o trabalho.”*

E1 – *“Organização. Tive que me organizar e planejar para este trabalho, tive que adaptar minha casa, fazer upgrade de internet, saber colocar foco, montar um espaço exclusivo. [...]A alta liderança ainda não sabe lidar com o ambiente híbrido, então,*

quando temos reunião onde a maioria da pessoa está presencial as pessoas a distância não são envolvidas/ouvidas como deveriam.”

Com a volta de alguns ao trabalho presencial, ou ao híbrido, aponta-se também o momento de ajustes, o que indica um percurso a ser percorrido e uma nova cultura ainda a ser estabelecida nas equipes.

E1 – *“Nosso negócio é presencial, cultura de estar junto, andar no corredor, ver de perto o que acontece. A transversalidade acontece quando estou presente então se fico em casa remoto a sensação é que não estou engajado. Existe uma crença de que se a pessoa não está presente não está engajada. Eu tento não estimular este pensamento com minha equipe. Único momento que acredito que deva ser presencial é no momento de feedback, fora isto, estímulo muito o modelo remoto.”*

Dimensão 3 - Desafios dos gestores à luz da gestão a distância – Questões 6, 7 e 8 do questionário semiestruturado

Nesta dimensão, os entrevistados foram convidados, por meio das questões, a refletirem sobre suas iniciativas e práticas que mais contribuíram para o entendimento e estabelecimento da cultura da empresa (SCHEIN, 2009; PETTIGREW, 1979). Como líderes de equipes, estes gestores, durante o processo de migração ao teletrabalho, precisaram adaptar a si mesmos e aos seus times, para que o trabalho ocorresse, as entregas fossem feitas e os colaboradores se ajustassem à experiência (WILKINS; OUCHI, 1983). Para isso, deveria haver recursos disponibilizados, o que foi percebido por todos como um significativo desafio inicial.

E1 – *“Demos um subsídio para internet. Não tivemos treinamento e foi na raça. No começo achamos que o afastamento seria de 2 semanas e depois acreditamos que seria 2 meses e nos deparamos enfim que seria mais de 2 anos. [...] VPN pra todos, notebook, subsídio para internet, monitor, cadeira, sistemas de acesso para o trabalho a distância.”*

E3 – *“Auxílio internet, cadeiras, equipamentos como notebook ou desktop, auxílio alimentação. Incentivo para ficar em casa. [...] Apoio das áreas de RH, TI e agilidade*

para que as áreas se adaptassem ao novo modelo. Incentivo da alta liderança para que as pessoas ficassem em casa. Recursos que foram disponibilizados para garantir a operação. Criação do comitê de crise com olhar para a saúde e as tratativas necessárias. Comitê se reunia todos os dias.”

E4 – *“Fornecer o desktop, notebook para colaboradores e todos os recursos para a viabilização do trabalho. Deveria ter sido evitado: ferramenta de acesso – no início optamos por uma ferramenta de conexão a distância que não foi tão bem implementada, poderíamos usar uma ferramenta mais fácil e mais efetiva pois tivemos muitos problemas com isto.”*

E5 – *“Implementamos encontros diários online além da prática da ‘daily meeting’. Frequência de encontros virtuais semanais – café descompressão para falarmos da vida e aproximarmos. Disponibilizar equipamentos, inclusive alguns que estavam considerados inaptos, buscar ferramentas adequadas para monitoramento de trabalho para não perder produtividade, conversas frequentes com o time, implementar rituais de gestão como a daily meeting.”*

O questionário semiestruturado trazia uma questão final sobre a percepção de desvantagens que os gestores entrevistados identificariam no *home office*. As principais desvantagens apontadas foram:

- 1) Vida profissional invadindo a vida pessoal, com a falta de fronteiras de tempo e espaço no início da migração.
- 2) Distância presencial em alguns momentos. Como apontado pelo E2, há situações transversais que têm resoluções satisfatórias a distância, porém, para *“...processos, que você precisa ver acontecendo, precisa ser presencial.”*
- 3) A limitação de efetivo entendimento de demandas que só podem ser vistas no trabalho presencial.
- 4) Invasão do tempo de descanso e dificuldade de desconexão, o que pode gerar, inclusive, transtornos de saúde.
- 5) Falta de interação com as pessoas, gerando mais lentidão na resolução de algumas situações.

Em relação aos itens 1, 2 e 4 desta lista, Barbosa (2010) já apontava a legislação sobre o trabalho a distância como um desafio a ser incorporado tanto à cultura empresarial quanto à social, pois novas situações criam novas soluções e geram a necessidade de leis para atendê-las. Acredita-se que é o que pode estar ocorrendo neste período pandêmico e pós-pandêmico.

Apenas o entrevistado 4 não apontou desvantagens na implementação do *home office*. De acordo com E4:

“Não vejo desvantagem. Só tivemos vantagens. Eu tinha pessoas que levavam três horas para chegar no trabalho e três horas para voltar; isto aumentou muito a qualidade de vida das pessoas, que aumentou o engajamento das pessoas. Estar perto da família, estava em reunião há pouco e fiz minha filha dormir. Dar autonomia para ponta, atuar próximo, e fazer o time crescer...isto são premissas tão importantes para gerar confiança no time e isto é a base para a gestão de time a distância.”

5.2 Resultados e análise dos dados – questionários *online* para os colaboradores

Como descrito, com base na literatura e na matriz de amarração desta pesquisa (SCHEIN, 1999 e 2009; BRANT; MOURÃO, 2020; LOSEKANN; MOURÃO, 2020; EIKENBERRY; TURMEL, 2018), elaborou-se um questionário (Apêndice B), que visou identificar a percepção dos colaboradores (funcionários não gestores do hospital) quanto aos temas estudados. Dessa maneira, cumpre-se o objetivo de investigar como o colaborador a distância conseguiu se engajar e se conectar com a cultura da empresa durante a transição do trabalho presencial para o *home office*.

Ressalta-se que o objetivo das questões enviadas aos colaboradores não foi realizar uma análise estatística dos construtos investigados, mas compreender qualitativamente as percepções desses funcionários. Assim, não há um número mínimo de questionários que validem a coleta. Entende-se que a obtenção dessas respostas auxiliou para a compreensão do fenômeno investigado (Yin, 2015), em acréscimo ao que foi obtido nas entrevistas com gestores.

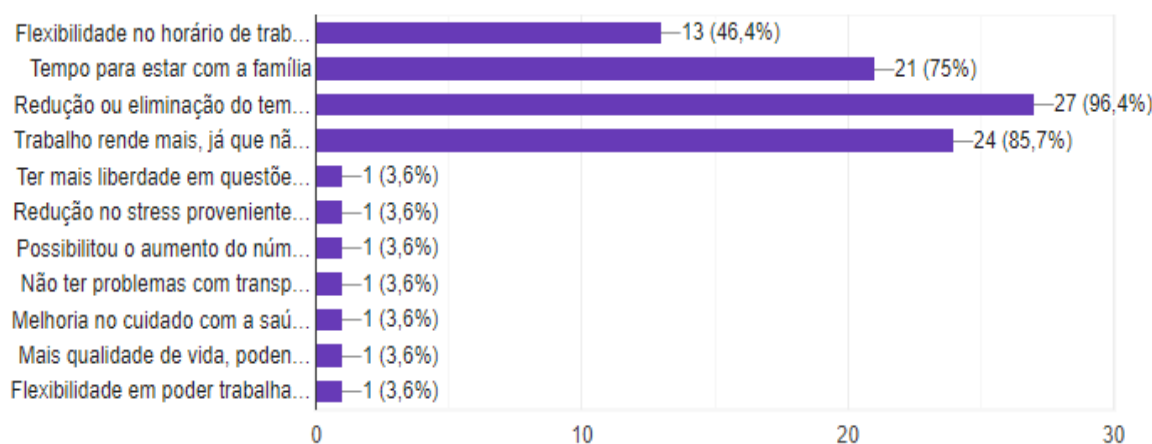
Os respondentes foram selecionados por seus gestores para o envio do instrumento, buscando-se contemplar várias áreas de trabalho do hospital. Foram convidados 35 colaboradores a responderem aos questionários, sendo que 28 fizeram a devolutiva, o que proporcionou uma amostra final de 28 questionários válidos.

Na amostra final, 19 respondentes são mulheres (67,9%) e nove são homens (32,1%). As idades variaram entre 24 anos e 49 anos de idade. Há 17 respondentes casados (60,7%), 10 solteiros (35,7%) e um divorciado (3,6%). Destes, 13 não têm filhos (46,4%), 12 têm um filho (42,9%) e três (10,7%) têm dois filhos. Em relação ao grau de escolaridade, oito respondentes (28,6%) cursaram a graduação, 18 (64,3%), a pós-graduação, e dois (7,1%) concluíram o ensino médio.

A renda mensal da amostra foi declarada da seguinte maneira: 14 respondentes (50%) recebem de R\$ 1.820,00 até R\$ 7.278,00, quatro (14,3%) recebem de R\$ 7.290,00 até R\$ 11.000,00, cinco colaboradores (17,9%) recebem mais de R\$ 11.001,00 e (17,9%) preferiram não responder sobre seus rendimentos mensais.

Na questão sobre a percepção sobre as vantagens da implantação do *home office* no trabalho diário que exerciam, todos os 28 colaboradores assinalaram que houve vantagens na nova modalidade. Quando indagados sobre quais seriam essas vantagens, houve variedade nas respostas, ilustradas no Gráfico 1, a seguir.

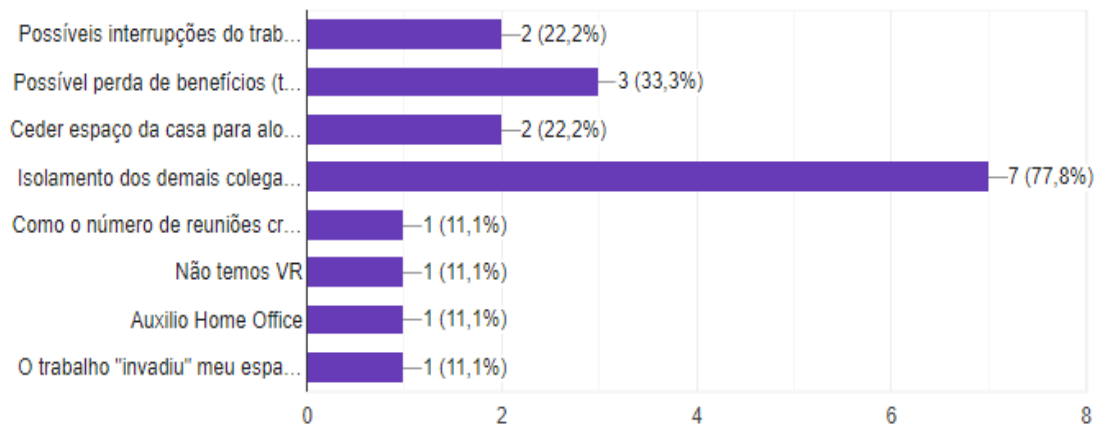
Gráfico 1 – Vantagens da migração para o *home office*



Fonte: dados da pesquisa

Já quanto à percepção das desvantagens da migração, 19 (67,9%) respondentes acreditam que não houve desvantagem *versus* nove (32,1%) que acreditam que algumas desvantagens podem ser apontadas. As principais desvantagens levantadas foram as que podem ser visualizadas no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Desvantagens da migração para o *home office*



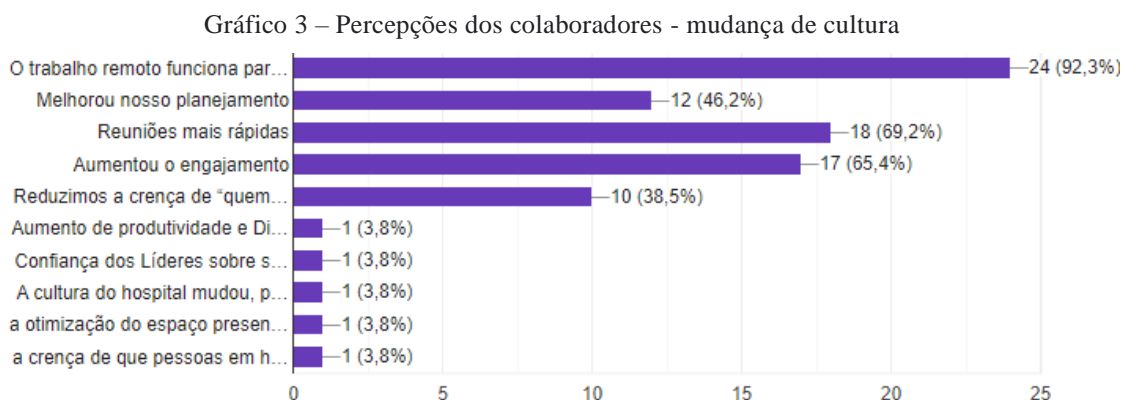
Fonte: dados da pesquisa

A maioria dos respondentes (25 = 89,3%) alega que o hospital forneceu recursos e auxílio suficientes para a migração do trabalho presencial (EIKENBERRY; TURMEL, 2018) para o *home office* (notebook, desktop, acesso remoto, cadeira ergométrica, ajuda de custo para despesas). Já três indivíduos (10,7%), alegam que não receberam tais auxílios.

Entre os colaboradores que alegaram ter recebido recursos, apontaram-se deficiências, tais como baixa ajuda de custo – com valor simbólico de R\$ 80,00, o que não cobriria o aumento dos custos domésticos gerado pelo teletrabalho. É importante salientar, entretanto, que apenas 3,6% da amostra apontou as deficiências descritas.

Na questão “Em sua opinião, o novo formato de *home office* provocou mudanças na cultura organizacional do hospital?”, houve 18 respondentes (64,3%) com respostas positivas, dois (7,1%) com respostas negativas e oito (28,6%) acreditam que o novo

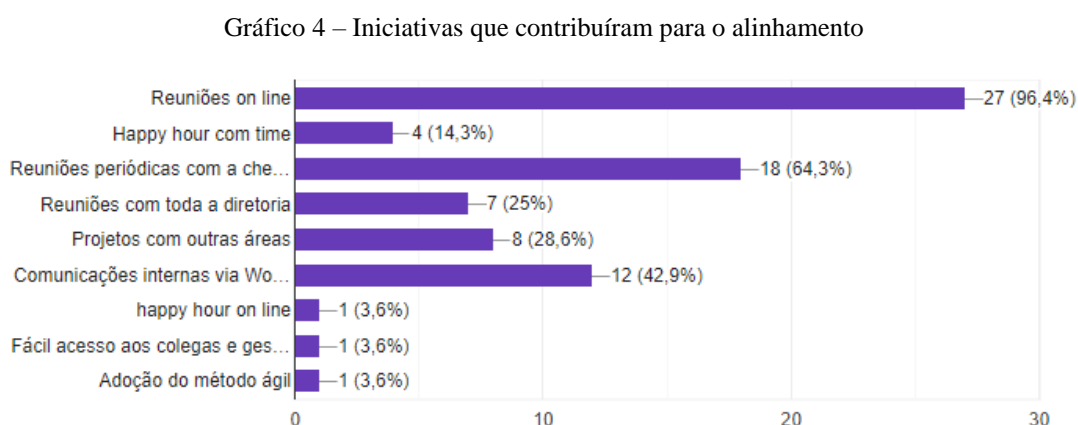
formato provocou mudanças parciais. Quanto aos motivos que os levaram as estas respostas, o Gráfico 3 traz as percepções dos colaboradores.



Fonte: dados da pesquisa

Quanto ao engajamento dos colaboradores participantes da pesquisa, 13 (46,4%) percebem que mantêm o nível de engajamento de antes do *home office*, um respondente (3,6%) acredita que diminuiu seu engajamento e a maioria, 14 (50%), percebem que seu engajamento com a empresa aumentou no período.

Finalmente, ao serem questionados quanto às ações que contribuíram para que se alinhassem mais com colegas e gestores durante o *home office*, os respondentes trouxeram as percepções ilustradas no Gráfico 4.



Fonte: dados da pesquisa

Sobre a questão apresentada no Gráfico 4, é importante apontar que todos os respondentes indicaram que houve ações ou estratégias para manter o alinhamento, e

consequente engajamento, com os colegas e a organização. Das ações, a mais mencionada foi a “realização de reuniões *online*”, com 27 respondentes, seguida por “reuniões periódicas com a chefia”, com 18 (64,3%) respondentes. Outros 12 (42,9%) indicaram as “comunicações internas via Workplace”. A questão permitia a escolha de mais de uma resposta, mas é possível perceber a importância que os colaboradores atribuíram às conversas com pares e chefia para direcionarem suas tarefas.

Para facilitar a visualização dos dados descritos, a Tabela 1 traz a síntese das respostas das questões sobre os conceitos abordados.

Tabela 1. Síntese das respostas – colaboradores

Vantagens na implantação do <i>home office</i>		Desvantagens na implantação do <i>home office</i>		Oferecimento de subsídios do hospital		<i>Home office</i> provocou mudanças na cultura		Houve engajamento do time às mudanças			Ações que contribuíram para o engajamento <i>online</i>	
Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Mesmo	Não	Mais	Sim	Não
28	0	9	19	25	3*	18	2	13	1	14	28**	0
100%	0%	32,1%	67,9%	89,3%	10,7%	64,3%	7,1%	46,4%	3,6%	50%	100%	0%

Fonte: dados da pesquisa

Nota. * Um respondente (3,6%) apontou que a ajuda de custo oferecida foi insuficiente.

** A ação “realização de reuniões *online*” foi a mais apontada (27 respondentes – 96,4%)

Concluindo a análise dos resultados, o Quadro 7 traz os comentários dos colaboradores que responderam aos questionários *online*, deixados na seção indicada nos instrumentos de coleta.

Quadro 7 - Comentários dos colaboradores - questionários *online*

<i>Ofereceria o benefício de internet logo no início, juntamente com o benefício de Alimentação maior ou VR por exemplo.</i>
<i>Eu daria um auxílio home office maior pois as despesas com internet, luz e água em casa aumentaram em proporções desiguais a que o auxílio deveria cobrir. Também disponibilizaria um valor maior do que obrigatório pelo sindicato para a alimentação do colaborador, visto que presencialmente tínhamos a opção do refeitório e em casa a despesa com alimentos também aumentou. Por fim eu aumentaria a equipe de suporte da TI, visto que a agilidade do atendimento antes da pandemia já era ruim e piorou com a necessidade dos usuários remotos, além da senioridade desses profissionais para tornar os atendimentos mais ágeis e resolutivos.</i>
<i>A implantação aconteceu em um cenário de pandemia e na instituição não havia esse modelo de trabalho nem em discussão ainda, fomos pegos de calça curta, mas nos reinventamos muito rápido e atendemos a necessidade do negócio com bons resultados. Se fosse em outro momento, poderíamos ter tido mais acesso a ferramentas e equipamentos, além de ter estruturado um método mais eficiente.</i>
<i>Conscientizar e capacitar mais os gestores em como trabalhar neste modelo, como as lideranças entenderem que a produtividade não é contabilizada por marcar ponto e sim por entregas e que colaboradores mais felizes (porque possuem mais qualidade de vida) aumentam a produtividade e engajamento. Na verdade, eu não sei se isso foi feito, mas deixo como um ponto.</i>
<i>Valores poderiam ser revisto.</i>

<i>Eu, falando como empresa, investiria mais em tecnologia e em suporte de tecnologia, pois muitas pessoas tiveram dificuldade na troca das máquinas, onde não houve a transferência completa dos dados, onde o colaborador precisava lembrar quais funções necessitava pedir liberação etc. Acredito que isso poderia ser melhor controlado pela equipe de tecnologia, uma vez que eles detêm das liberações e da máquina antiga.</i>
<i>Como aconteceu tudo muito rápido, acho que faltou um pouco de organização.</i>
<i>Recebi a estrutura necessária para realizar meu trabalho, ter acesso remoto as plataformas, aos gestores e contatos com os meus colegas, o qual criei vínculos mesmo a distância. A única expectativa que percebo é uma troca de máquinas para melhoria de acessos sem a perda de histórico.</i>
<i>O home office é um excelente benefício. Como tudo na vida, têm seus prós e contras, porém, eu vejo mais pontos positivos. Pensando em como ele foi implantado no HSL, acredito que a solução das pessoas levarem o computador de mesa para casa tenha sido boa, mas, nem todo mundo consegue ter um espaço fixo com cabo de rede para isso, sem contar quando o colaborador precisa ir para a empresa e usar o notebook pessoal. Além disso, a falta de webcam nos desktops prejudica na aproximação entre as pessoas. Torna as reuniões mais frias. Sem contar que a mudança para o home office impacta não só quem está em casa, mas quem está na empresa também, devido as reuniões virtuais e as pessoas sem câmera e as vezes até sem microfone. No geral, acredito que sejam ajustes, pois tudo exige recurso financeiro. Mas, se a empresa conseguir disponibilizar os recursos necessários e mais adequados para todos, com certeza estamos falando de um dos maiores benefícios que um profissional pode ter. E isso retém talentos.</i>
<i>Não mudaria em nada, eu particularmente adorei e estou adorando essa experiência. percebi que meu trabalho rende muito mais, evito o estresse de ônibus e metro, melhora na saúde e mais tempo com a família e lazer. Se pudesse optar, continuaria em home. Amo trabalhar no Sírio Libanês, amo meu setor e gestores. Ambiente muito bom com colegas de trabalho também.</i>
<i>O hospital nos deu todo suporte necessário, para que pudéssemos realizar nossas atividades mantendo o mesmo padrão de qualidade do presencial.</i>
<i>Melhoria o valor do auxílio home office e implementaria vale refeição, uma vez, que estas despesas foram refletidas parcialmente aos colaboradores.</i>
<i>Sinto falta das ações de RH para manter conexão com hospital, como as datas comemorativas que ficaram mais 'frias' após home office.</i>
<i>Falta de formalização, o que está impactando nos planos para o futuro (moradia, escola dos filhos, meio de transporte) existe o receio de mudar e depois ter que retornar para o presencial.</i>
<i>A impressão é que o foco acabou ficando em "um dia voltar" e não em investir neste modelo que veio para ficar, então as mudanças foram muito lentas. Acredito que o hospital poderia investir em uma política mais estruturada de home office, fazendo com que os colaboradores se sintam mais parte desta nova realidade do mercado.</i>
<i>A implantação do home office foi feita de forma emergencial para atender a chegada rápida da pandemia. Algumas medidas que foram adotadas naquela ocasião nunca mais foram revistas, então tivemos um home office implantado de forma desestruturada. Por exemplo, o auxílio home office, não condiz com os valores realmente gastos. Não tivemos adaptação na questão de alimentação para quem está em casa, os equipamentos oferecidos não condizem com esse formato de trabalho, algumas áreas têm benefícios que outras não tem, assim como existem regras que valem para alguns que não valem para outros. No geral, a pandemia impulsionou a concessão do benefício home office, mas de forma desestruturada. E isso nunca mais foi estruturado ou olhado com atenção.</i>

Fonte: dados da pesquisa

Em relação aos comentários do Quadro 6, é interessante ressaltar as falas em seus contextos mais comuns à maioria dos colaboradores, que apontaram terem consciência da urgência da implementação dos recursos e dispositivos devido às mudanças ocasionadas pela necessidade. Ainda assim, são bastante indicadas as falhas de reestruturação das medidas, como um possível ajuste nos valores concedidos como

auxílio para as pessoas que passaram a terem despesas domésticas aumentadas em decorrência do *home office*. Apesar das críticas, é possível identificar que há vários colaboradores que apreciaram os benefícios trazidos pelo fato de trabalharem de casa, como convívio com a família e maior qualidade de vida.

Os comentários dos colaboradores parecem trazer pontos de reflexão que somente são possíveis após decorrido algum tempo (meses) desde a implantação da nova modalidade, trazendo ainda incertezas sobre sua perenidade. Assim, seria interessante acompanhar os desdobramentos da implementação do *home office* e como isto estará ajustado num recorde de tempo longitudinal.

O próximo capítulo traz as considerações, conclusões, limites e sugestões de pesquisas futuras.

6 DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi pensada com o intuito de analisar como uma instituição hospitalar de alta complexidade implementou a prática de *home office* em sua operação, em meio à pandemia, e qual a influência desta prática na sua cultura. Para atingir os objetivos, utilizaram-se entrevistas semiestruturadas com gestores de diferentes níveis hierárquicos e diferentes áreas, e ainda houve a aplicação de questionário a colaboradores destes gestores. Assim, foi possível coletar as percepções dos mesmos, com relação ao impacto deste novo modelo na cultura da instituição, as vantagens e desvantagens do modelo, e como o modelo foi implementado, considerando quais os desafios e oportunidades impostos. Por fim, procurou-se analisar como os envolvidos conseguiram se engajar e se conectar com a cultura da empresa, estando a distância.

Quanto aos objetivos específicos desta pesquisa, acredita-se que foram alcançados. O primeiro objetivo foi “descrever como a prática do *home office* foi implementada pela empresa, analisando desafios e oportunidades da implementação”. Já o segundo, versava sobre “identificar e analisar como líderes e colaboradores a distância se adaptaram com a nova modalidade de trabalho a distância e identificar se mantiveram seu engajamento, segundo suas percepções”. De acordo com os resultados obtidos, foi possível identificar elementos facilitadores para a migração da modalidade de trabalho e outros, que foram iniciativas e recursos da instituição para adequar os espaços domésticos ao *home office*.

Um ponto importante que a pesquisa buscou compreender foi como o modelo de teletrabalho foi implementado, analisando-se desafios e oportunidades na implementação. O que ficou destacado é que o hospital não estava preparado para o trabalho a distância, no que se refere a recursos tecnológicos, ao preparo dos gestores para fazer gestão de times a distância e à disponibilidade dos sistemas de conexão e segurança disponíveis no princípio da situação. No entanto, a maioria dos participantes destacaram que, rapidamente, ações foram tomadas, para que recursos tecnológicos, financeiros e ergonômicos fossem disponibilizados, treinamentos fossem implementados e que ferramentas para o trabalho a distância fossem aplicadas. Assinalaram também que novas políticas e benefícios foram criados, visando, com isto, garantir a efetividade do trabalho a distância.

Vale ressaltar que alguns gestores e colaboradores também apontaram dificuldades para a implementação dos recursos, além de outras de cunho pessoal, como o desafio de se desconectarem e lidarem com a convivência da família em um “*espaço que também virou de trabalho.*” Acredita-se, entretanto, que estes desafios foram e estão sendo enfrentados por todos os setores do trabalho, visto o ineditismo da pandemia e das ações feitas para tentar contê-la.

Mesmo considerando as dificuldades, a grande maioria dos respondentes, de acordo com suas percepções, afirmaram que se sentiram mais conectados e envolvidos com a cultura do hospital, e que o trabalho a distância não foi empecilho para isto.

O terceiro objetivo específico desta pesquisa indicou “identificar e analisar, na percepção dos colaboradores e líderes, que iniciativas e práticas mais contribuíram para o melhor entendimento da cultura da empresa.” Muito do que os respondentes mencionaram, com a relação à percepção de mudança na cultura, está associado à parte mais visível dela, o que Schein (2009) categoriza como sendo artefatos de cultura. Em especial, os participantes mencionaram aspectos relacionados à estrutura e aos processos que permitiram com que mantivessem conectados no momento do trabalho a distância. Neste sentido, seria recomendado, em estudos futuros, analisar se o impacto deste fenômeno foi, de fato, capaz de provocar mudanças significativas na cultura desta instituição, considerando outros elementos mais profundos, como pressupostos e crenças – inclusive as crenças mencionadas nas entrevistas dos gestores - “*quem não é visto não é lembrado*” ou até mesmo: “*está em casa? está trabalhando?*” - e se porventura essas crenças foram, realmente, desinstaladas.

Com relação aos pontos apontados pelos entrevistados, no que tange às vantagens do modelo, não se observaram pontos diferentes aos trazidos no referencial teórico, destacando-se, nesta pesquisa, como maior vantagem do teletrabalho, a economia de tempo, por não ser necessário o deslocamento casa – trabalho pelos funcionários. Outro ponto importante apontado foi o maior rendimento percebido do trabalho. A grande maioria não vê desvantagem no modelo de trabalho *online*, e os que veem destacam, como principal ponto a ser trabalho, o distanciamento de colegas de trabalho.

Por fim, quando falamos de engajamento e satisfação com o modelo de teletrabalho, este parece ser, claramente, um modelo que veio para ficar, pelo menos na opinião da grande maioria dos respondentes. Em sua maioria, afirmam estarem mais engajados ou, pelo menos, com o mesmo nível de engajamento que tinham antes de vivenciarem este modelo de trabalho a distância, intitulado *home office*.

6.1 Limitações e sugestões para pesquisas futuras

Nesta seção, vale uma ressalva importante. Como a pesquisadora é também diretora de Recursos Humanos da instituição, pode ser que tenha ocorrido algum viés relevante quanto às respostas, uma vez que existe um movimento no sentido de manter o modelo implementado pela instituição no futuro, sendo que os respondentes estão cientes deste fato.

É importante considerar que esta pesquisa não é exaustiva, uma vez que o tema cultura é muito amplo e que haveria necessidade de mais tempo e diferentes variáveis para análise. Em especial, é importante pontuar que o fenômeno da pandemia ainda está sendo vivido, enquanto a pesquisa está sendo realizada. Identifica-se que o fenômeno iniciou/acentua a mudança de modalidade de trabalho, por causa da necessidade de distanciamento social, e é altamente provável que ainda seja necessário um longo tempo de pesquisas e esforços de implantação de recursos para que haja resultados e conclusões mais robustos sobre o tema.

Observa-se que este estudo é apenas uma amostra da complexidade que envolve o tema trabalho a distância e a cultura organizacional. Almeja-se, com esta pesquisa, contribuir para estudos futuros sobre este tema e, como sugestões para novas discussões, aponta-se: a) pesquisar o quanto este modelo de trabalho híbrido intensificou as diferenças entre classes sociais ainda mais; b) investigar o modelo de liderança mais adequado para lidar com equipes júnior, quando estão atuando de forma remota, como desenvolvê-los e mantê-los conectados com a cultura da empresa; c) investigar questões relacionadas à produtividade de times a distância; d) investigar quais pressupostos básicos foram rompidos para a efetiva implementação de um modelo de trabalho híbrido.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON, Carol; HALL, Laura. The role of gender in varying forms of flexible working. **Gender, Work & Organization**, v. 16, n. 6, p. 650-666, 2009.
- BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia; SANZ-VERGEL, Ana Isabel. Burnout and work engagement: The JD–R approach. **Annual review of organizational psychology and organizational behavior**, v. 1, n. 1, p. 389-411, 2014.
- _____; ALBRECHT, Simon. Work engagement: current trends. **Career Development International**, 2018.
- BARBOSA, Fernanda Borges S. A regulamentação jurídica do teletrabalho. **Horizonte Científico**, v. 4, n. 2, p. 1-22, 2010.
- BARDIN, Laurence. Content analysis. **São Paulo: Edições**, v. 70, n. 279, p. 978-8562938047, 2011.
- BARNEY, Jay B. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.
- BLANCHARD, Ken; OLMSTEAD, Cynthia; LAWRENCE, Martha. **Trust works! Four keys to building lasting relationships**. William Morrow, 2021.
- BRANT, Raquel; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, n. Edição E, p. 71-75, 2020.
- BRIK, Marina. S.; BRIK, André. As 100 dicas do Home Office: um guia básico para montar e manter seu escritório em casa. **São Paulo: AB**, 2011. ISBN-13: 978-859121907.
- CASTELLS, Manuel. **The network society: A cross-cultural perspective**. Edward Elgar Publishing, Incorporated, 2004.
- COSTA, Isabel de Sá Afonso. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho**. 2004. 124f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004.
- _____, Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 1, p. 105-124, 2007.
- DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. Culture: A new look through old lenses. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 19, n. 4, p. 498-505, 1983.

- EIKENBERRY, Kevin; TURMEL, Wayne. **The long-distance leader: rules for remarkable remote leadership**. Berrett-Koehler Publishers, 2018.
- ÉPOCA NEGÓCIOS – Gualter, M, Banco Next – Presidente do banco next declara que trabalho híbrido deve moldar o futuro dos escritórios. **São Paulo**. 13/06/21 <<Acesso em 01. Jul. 2021>>
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. Processo e relações do trabalho no Brasil. **São Paulo: Atlas**, 1987.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, p. 73-82, 1991.
- FURSMAN, Lindy. PARENTS'LONG WORK HOURS AND THE IMPACT ON FAMILY LIFE. **Social Policy Journal of New Zealand**, v. 35, p. 55-67, 2009.
- GAUTHIER, Christine et al. **Le guide pratique du télétravail**. Editions d'Organisation, 1996.
- GRANATO, Luísa. Estamos criando o novo normal do trabalho, diz CEO da Accenture no Brasil. 2020. **São Paulo**. <https://exame.abril.com.br/carreira/estamos-criando-onovo-normal-do-trabalho-diz-ce-da-accenture-no-brasil/>. <<Acesso em: 12 set. 2020. >>
- HOFSTEDE, Geert. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. **Online readings in psychology and culture**, v. 2, n. 1, p. 2307-0919.1014, 2011.
- _____. et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 2. **Journal of Macromarketing**, v. 6, n. 1, p. 5-16, 1990.
- INFOMONEY. **XP anuncia home office até dezembro e estuda trabalho remoto permanente**. [S.l.]. [2020].<https://www.infomoney.com.br/mercados/xp-anuncia-home-office-ate-dezembro-e-estudatrabalho-remoto-permanente>. <<Acesso em: 01 de jun. 2020.>>
- KALÉD, Gabriela Schellenberg Pedro Bom. O Regime De Teletrabalho E O Direito À Desconexão. **Percorso**, v. 1, n. 32, p. 173-188, 2020.
- LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 71-75, 2020.
- MACHADO, Pedro Guilherme Basso; PORTO-MARTINS, Paulo Cesar; BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria T. Engajamento no trabalho em profissionais de uma empresa de transporte público urbano. **Psicologia Argumento**, v. 32, n. 79, p. 175-185, 2014.

- MELLO, Álvaro. Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. **Rio de Janeiro: Qualitymark**, 1999.
- MOTTA, Daniel Augusto, **Anthesis – Uma jornada sobre a essência**. In: e-Book. Editora: e-galáxia, 2019. 446 pag., edição 1.
- NASCIMENTO, APPM; TORRES, Luiz Gustavo Ramos; NERY, Suzana Maia. Home Office: prática de trabalho promovida pela pandemia do COVID-19. **IN: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. XVII SEGeT**, v. 1, 2020.
- NIELSEN, Flávia Angeli Ghisi; DE FARIA OLIVO, Rodolfo Leandro; MORILHAS, Leandro José. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. Saraiva Educação SA, 2017.
- OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; ROCHA, Juliana da Costa. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, p. 415-431, 2017.
- OLIVEIRA, Otávio J. **Curso básico de gestão da qualidade**. Cengage Learning, 2020.
- PEREIRA, Ricardo; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano José Castro. liderando equipes à distância uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais. In: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–ciki**. 2020.
- PETTIGREW, Andrew M. On studying organizational cultures. **Administrative science quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.
- ROSA, Helaine Abreu. Organização e cultura organizacional: tentativas epistemológicas. In: **INTERCOM–Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XX V Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Salvador/BA-Set**. 2002.
- SCANDURA, Terri A.; LANKAU, Melenie J. Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 18, n. 4, p. 377-391, 1997.
- SCHAUFELI, Wilmar; SALANOVA, M. Work engagement. **Managing social and ethical issues in organizations**, v. 135, p. 177, 2007.
- SCHEIN, Edgard. Cultura organizacional. **Tendências do trabalho**, 1986.

- _____, Edgard. tradução Ailton Bomfin Brandão. **Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Editora Atlas, 2009.**
- SCOTT, Cynthia D. **Visão, valores e missão organizacional construindo a organização do futuro.** Qualitymark Editora Ltda, 1998. anização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- SHOCKLEY, Kristen M.; ALLEN, Tammy D. When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work–family conflict. **Journal of Vocational Behavior**, v. 71, n. 3, p. 479-493, 2007.
- STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam.** Porto Alegre: Penso, 2011.
- SUŁKOWSKI, Łukasz et al. Covid-19 pandemic; recession, virtual revolution leading to de-globalization? **Journal of Intercultural Management**, v. 12, n. 1, p. 1-11, 2020.
- WILKINS, Alan L.; OUCHI, William G. Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, p. 468-481, 1983.
- YIN, Robert K., Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. **Porto Alegre: Bookman, 2015.**
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed.- **Porto Alegre: Bookman, 2001.**
- ZANELLA, Liane Carly Hermes; VIEIRA, Eleonora Milano Falcão; MORAES, Marialice. **Técnicas de pesquisa.** 2013.

APÊNDICE A – Perguntas do roteiro semiestruturado de entrevistas aos gestores

- 1 – Como gestor/líder de uma equipe que passou pela transição do trabalho presencial total para o *home office*, quais mudanças percebeu como mais desafiadoras no momento de implantação do novo regime?
- 2 – Em sua opinião, o novo formato híbrido/*home office* influenciou mudanças na cultura organizacional do hospital? Se sim, indique o que acredita ter mudado em relação à cultura da empresa.
- 3 – Quais aspectos acredita que precisaram ser adaptados na cultura organizacional do hospital para a implementação do formato de *home office* para os funcionários?
- 4 – Como colaborador que passou da modalidade presencial total para o *home office*, quais desafios principais pode apontar, no que se relaciona à sua percepção de mudanças na estrutura do trabalho da empresa?
- 5 – E quais os maiores desafios profissionais e pessoais você enfrentou nesse período? Houve um período de formação e adaptação ao novo formato?
- 6 – Durante a adaptação ao novo modo de trabalho (*home office*), quais os recursos que a empresa disponibilizou para os colaboradores?
- 7 – Quais as práticas que, em sua opinião, mais contribuíram para a implantação do formato de trabalho a distância na sua empresa? E quais as práticas que poderiam ter sido evitadas?
- 8 – Como gestor, quais foram suas ações para que o trabalho migrasse da melhor maneira possível para o teletrabalho?

APÊNDICE B – Questões do questionário respondido pelos colaboradores

Olá! Gostaríamos de sua ajuda para coletarmos alguns dados referentes às suas impressões sobre a nova modalidade implantada no hospital no qual você trabalha, que passou, durante a pandemia, do seu trabalho presencial para o trabalho a distância também intitulado de *home office*. O tempo para preencher o questionário é de, em média, 30 minutos.

Garantimos que todas as respostas que, por gentileza, você nos fornecer serão tratadas sob sigilo. Para isso, pedimos que você leia cada questão para, a seguir, pense e comente suas respostas quando necessário. Não há respostas certas ou erradas e todas serão consideradas para uma pesquisa acadêmica, que garantirá seu anonimato. Agradecemos imensamente por sua colaboração!

PARTE A

- 1) Na sua percepção, houve vantagens associadas à migração para o *home office*?
 - Sim
 - Não
- 2) Se você respondeu sim, quais as vantagens associadas à migração para o *home office* foi percebida? (Pode marcar mais de 1 alternativa)
 - Flexibilidade no horário de trabalho
 - Tempo para estar com a família
 - Redução ou eliminação do tempo perdido no trânsito
 - Trabalho rende mais, já que não sofre interrupções típicas do escritório
 - Outras. Comente (espaço para comentário)
- 3) Na sua percepção, houve desvantagens associadas à migração para o *home office*?
 - Sim
 - Não
- 4) Se você respondeu sim, quais as desvantagens associadas à migração para o *home office* foi percebida? (Pode marcar mais de 1 alternativa)
 - Possíveis interrupções do trabalho por familiares ou problemas pessoais
 - Possível perda de benefícios (transporte, alimentação)
 - Ceder espaço da casa para alocar objetos de trabalho
 - Isolamento dos demais colegas de trabalho
 - Outras. Comente (espaço para comentário)
- 5) O hospital forneceu auxílio necessário para que você pudesse fazer a migração do trabalho presencial para o *home office*?
 - Sim
 - Não
- 6) Se você respondeu sim na questão anterior, quais:
 - Notebook
 - Desktop
 - Acesso remoto
 - Cadeira
 - Ajuda de custo para despesas: internet, luz
 - Treinamento (Pode marcar mais de 1 alternativa)
- 7) Em sua opinião, o novo formato de *home office* provocou mudanças na cultura organizacional do hospital?
 - Sim
 - Não

- Parcialmente
- 8) Se sim ou parcialmente, indique o que acredita ter mudado em relação à cultura da sua empresa.
- O trabalho remoto funciona para um hospital
 - Melhorou nosso planejamento
 - Reuniões mais rápidas
 - Aumentou o engajamento
 - Reduzimos a crença de “quem não é visto pode ser lembrado” (Pode marcar mais de 1 alternativa)
 - Outros... Comente
- 9) Quais iniciativas mais contribuíram para o seu alinhamento com colegas de trabalhos e gestores durante o período *home office*?
- Reuniões *online*
 - *Happy hour* com time
 - Reuniões periódicas com a chefia
 - Reuniões com toda a diretoria
 - Projetos com outras áreas
 - Comunicações internas via Workplace (Pode marcar mais de 1 alternativa)
 - Outros. Comente
- 10) Em sua opinião, o seu engajamento com a cultura do hospital durante o período do *home office*:
- Aumentou
 - Diminuiu
 - Manteve-se o mesmo
- 11) Você faria algo diferente do que foi feito na implantação do *home office* (atitudes, comportamentos, valores, expectativas)?
- Sim
 - Não
 - Comente ...

PARTE B

Você é:

() homem () mulher () outro

Por favor, escreva sua idade: _____ anos.

Há quantos anos você trabalha neste hospital? _____ anos.

Em qual setor ou área você trabalha? _____

Qual seu grau de escolaridade? _____

Qual seu estado civil?

() casado(a) () solteiro(a) () vive em união estável () separado(a)/divorciado(a)

viúvo(a)

Você tem filhos? sim não

Se sim, quantos? _____

Qual é a renda mensal de todas as pessoas que vivem em sua casa?

Até R\$ 1.100,00

De R\$ 1.101,00 até R\$ 1.819,00

De R\$ 1.820,00 até R\$ 7.278,00

De R\$ 7.279,00 até R\$ 11.001,00

Mais de R\$ 11.001,00