



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO FACULDADE DE
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC**

FERNANDA FERREIRA GERARDO

**O IMPACTO DA CULTURA DE INOVAÇÃO NO TRABALHO DE EMPREGADOS
DURANTE A PANDEMIA DE COVID 19: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE TECNOLOGIA BRASILEIRA**

Rio de Janeiro – RJ

2020

FERNANDA FERREIRA GERARDO

**O IMPACTO DA CULTURA DE INOVAÇÃO NO TRABALHO DE EMPREGADOS
DURANTE A PANDEMIA DE COVID 19: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE TECNOLOGIA BRASILEIRA**

Monografia apresentada como requisito
parcial à obtenção do grau de Bacharel em
Administração e Ciências Contábeis da
Universidade Federal do Rio de Janeiro
(FACC/UFRJ)

Orientador: Prof. Dr. Renato Nunes Bittencourt

AGRADECIMENTOS

Não há outra forma de começar meus agradecimentos, que não seja pelos meus pais. Roseli e Fernando, vocês são meus maiores fãs, incentivadores e apoiadores em qualquer decisão que eu tomei na minha vida. Não poderia ser mais grata por ter nascido nessa família.

Agradeço imensamente a minha irmã, que sempre me fez lembrar o quanto os estudos são importantes, que me deu amor incondicional e me fez lembrar todos os dias que eu era capaz de conquistar qualquer coisa.

Minhas amigas, Thaíssa e Nathalia, que sempre ouviram meus choros, minhas alegrias e compartilharam a vida comigo. Manter uma amizade em períodos da vida em que mais mudamos nossas características é tarefa difícil, mas que ao lado de vocês se torna muito fácil e certamente eterno.

Meus fieis companheiros de UFRJ, Aline, Felipe, Thayssa e Lucas, que seguraram minha mão até o final para que essa caminhada fosse muito mais leve, prazerosa e agregadora.

Meus mentores na vida, Thaianny, João e Carla. Quanto aprendizado a gente pode ter quando está disposto a ouvir e compartilhar histórias. Obrigada por sempre confiarem em mim mais do que eu mesma. Por terem compartilhado o que vocês mais sabiam e fazerem com que minha jornada fosse mais fácil, vitoriosa e com um ombro amigo caso qualquer passo desse errado.

Por fim, ao meu orientador, Renato Bittencourt. Não poderia ter caído em melhores mãos para me auxiliar. Obrigada pela disponibilidade, por entender a minha realidade e confiar integralmente nas minhas ideias. Gostaria que a academia tivesse mais pensadores como o senhor, com valores tão fortes e corretos e carinho imenso pelos seus alunos.

RESUMO

A cultura organizacional é composta por um conjunto de inferências comuns a um determinado grupo, que foi se aprimorando e desenvolvendo no processo de encontrar soluções aos problemas propostos no seu meio interno e no nicho externo ao que ela pertence. (SCHEIN, 2009). Esse conjunto de fatores pode dar origem a diferentes tipos de estruturas, que no caso deste estudo foi escolhida como objeto de pesquisa a cultura de inovação. Em meio a pandemia do Covid-19, como forma de preservação a saúde individual e coletiva, diversos trabalhadores tiveram que adaptar a sua forma de trabalho, metas e interações sociais, a uma rotina de trabalho remoto compulsório, em que suas próprias casas se tornaram também o seu escritório. O presente estudo buscou entender, por meio de um estudo de caso, a perspectiva do trabalhador sobre essas mudanças e como uma cultura de inovação, que pede mudanças constantes, pode afetar não só a vida profissional, mas pessoal do empregado. A metodologia utilizada para o estudo foi uma pesquisa de campo, bibliográfica e com caráter descritivo. As entrevistas semi estruturadas deram uma noção real de aspectos voltados a saúde mental, percepção sobre resultados, cultura e social dos empregados da empresa de tecnologia estudada. Conclui-se que esse período de isolamento social apresentou grande dificuldade de adaptação aos funcionários, principalmente no período inicial, e que atrelado a isso, a cultura de inovação que pede mudanças constantes, acabou sendo uma alavanca poderosa para a queda da saúde emocional dos indivíduos. É importante reforçar o quanto essas empresas precisam se estruturar para dar suporte e garantir que sua cultura organizacional seja uma alavanca positiva e não um detrator do bem-estar dos envolvidos.

Palavras-chave: Trabalho remoto na pandemia; Cultura de Inovação; Impacto da cultura no trabalho; Trabalho durante o Covid-19.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - A tipologia cultural de Trompenaars.....	12
Tabela 1 - Fatores que Afetam a Criatividade e Inovação Organizacional	14
Tabela 2 - Valores e competências da companhia	20

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	6
1.2. OBJETIVOS.....	6
1.3. JUSTIFICATIVA.....	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL	9
2.2. CULTURA DE INOVAÇÃO	13
2.3. IMPACTOS DA PANDEMIA NO TRABALHO	15
3. METODOLOGIA.....	18
4. RESULTADO E DISCUSSÃO	19
5. CONCLUSÃO.....	27
REFERÊNCIAS	29

1. INTRODUÇÃO

O cenário de uma pandemia afeta a população em diferentes esferas das suas vidas. As medidas restritivas tomadas pelas autoridades interferem na realidade de todos, principalmente no que se refere ao mundo do trabalho. Aqueles que conseguiram manter suas funções, foram forçados a se reinventar sem ter nenhuma garantia da qualidade, retribuição financeira ou pessoal que isso provocaria. (BORGES-ANDRADE E SAMPAIO, 2020).

A pandemia do Covid 19 se alastrou de forma muito rápida pelo mundo. (SILVEIRA et al, 2020). Isso ocorreu pelo alto índice de contaminação da doença, que exige medidas restritivas frequentes para a sua contenção e não disseminação.

Cada corporação escolheu as diretrizes que iriam adotar em relação ao modelo de trabalho. O home office teve uma relevância inevitável dentro desta realidade organizacional. (ZERBINI e ZERBINI, 2020). Com isso, surgiram diferentes debates sobre o assunto, em que as principais preocupações estão relacionadas a saúde mental, horas trabalhadas em relação a horas de lazer e relacionamento com a família. Todos esses pontos devem ser analisados para que não sejamos levados a uma realidade de precarização do trabalho.

A cultura organizacional em que as empresas estão inseridas é determinante para dizer como aqueles funcionários operam na sua rotina. A pressão pela inovação e criatividade são muito intensas nesse período conturbado para se encontrar novas formas de realizar as antigas atividades e manter a qualidade esperada. Sendo assim, é fundamental analisarmos se o contexto cultural existente nas organizações tem algum impacto com a sua nova realidade de trabalho em meio a pandemia.

1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Qual o impacto da cultura de inovação no cotidiano dos trabalhadores durante o período de pandemia do Covid-19?

1.2. OBJETIVOS

Na conjuntura atual de pandemia pelo vírus Covid 19, muitas relações de trabalho tiveram que se adaptar para a contingência sanitária da doença. Aqueles que não tiveram os seus trabalhos afetados e puderam continuar suas atividades

enfrentaram muitas mudanças, seja no escopo de trabalho, deslocamento, reuniões ou até quantidade de horas trabalhadas, ampliando significativamente o índice de extenuação laboral.

O estudo realizado fez um recorte para estudar a realidade dos trabalhadores que prosseguiram com suas atividades laborais, em regime de trabalho remoto, mais conhecido como *home office*. Neste contexto, foi feita uma análise de como a cultura organizacional, voltada para uma prática de inovação constante, impactou as práticas, rotinas e afazeres desses empregados.

Buscou-se fazer uma leitura crítica do quanto o trabalho remoto em períodos de pandemia pode gerar consequências na rotina de trabalho e na vida pessoal daquele trabalhador.

1.3. JUSTIFICATIVA

O momento atual, marcado pela pandemia do Covid 19 é um marco na história mundial e os reflexos dessa doença se desdobram em diversos âmbitos na vida e cotidiano dos indivíduos. Portanto, é fundamental a escolha de um campo específico para ser desdobrado e estudado com maior profundidade, que no caso do presente estudo, foi o contexto do trabalho.

Foi feito um recorte para entender como os trabalhadores, que estão sujeitos a uma política de trabalho remoto compulsória, perceberam a sua rotina pessoal e de trabalho em uma empresa que tem uma cultura voltada para a inovação.

Bruno-Faria e Fonseca (2014), afirmam que a produção científica sobre cultura de inovação é muito recente e predominantemente voltada para pesquisas quantitativas. Por isso, esse ensaio pretende agregar com uma vertente qualitativa sobre o assunto.

Para isso, o trabalho se divide em cinco partes: introdução, referencial teórico, metodologia, discussão e resultados e conclusão. Na introdução acima, foi apresentada uma contextualização sobre o tema e qual problema ele visa responder.

O capítulo referente a pesquisa bibliográfica, irá apresentar uma base teórica que retoma os principais estudiosos sobre Cultura Organizacional, que explicam a

importância desse conceito para o mundo do trabalho. Posteriormente, é feito um detalhamento sobre Cultura de Inovação, mostrando como ela se apresenta na rotina laboral. Por fim, é feito um levantamento bem atual sobre os impactos da pandemia na vida do trabalhador.

Na terceira etapa é feito um detalhamento da metodologia, que neste trabalho se caracteriza como descritiva quanto aos fins. Em relação aos meios, são feitas uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo.

A parte referente aos resultados e discussão, no quarto capítulo, irá apresentar o estudo de caso e as análises feitas, conectando a pesquisa com o conteúdo apresentado no referencial teórico.

Por fim, o capítulo de conclusão encerra o estudo com as últimas considerações da autora, limitações encontradas no trabalho e sugestões de novos estudos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico será dividido em três tópicos, onde primeiro versa sobre os conceitos de cultura organizacional e as diferentes formas que ela pode apresentar. Posteriormente explora-se mais o contexto de cultura de inovação e por fim, é apresentado um apanhado sobre os impactos da pandemia para o empregado e sua nova relação com o trabalho.

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

A partir da década de 1970, o conceito de cultura organizacional passou a ter um enfoque nas disciplinas organizacionais. Desde então, houve múltiplos trabalhos com abordagens e metodologias distintas, o que fez com que surgissem diferentes conceitos, que por vezes convergem ou não, sobre a definição de cultura organizacional (BARALE e SANTOS, 2017).

A cultura em si é um conjunto de valores, normas, padrões de comportamento e crenças, que indivíduos compartilham, seja em um grupo de pessoas, comunidade ou organização. Ela condiciona o comportamento das pessoas, podendo chegar até uma despersonalização desses indivíduos, que abrem mão das suas particularidades em prol dos objetivos daquela organização. Aqui, o coletivo se sobrepõe ao individual e cria competências coletivas que são resultantes de trocas, sinergia e cooperação, sendo mais fortes do que a soma de competências individuais (JOHANN et al, 2015).

Para Schein, a cultura organizacional pode ser definida como:

“A estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas.” (SCHEIN, 2009, p.3)

Já para Hofstede (1991), a cultura organizacional é sempre considerada um fenômeno coletivo, que é compartilhado por pessoas que vivem ou viveram naquele ambiente em comum. Ela pode ser definida como uma programação coletiva da mente daquele grupo e é o que nos confere a capacidade de distinguir pessoas de diferentes empresas.

Mas, independentemente de qual seja a definição escolhida, entende-se que a cultura não é estritamente a mesma em todas as empresas. As organizações, por mais que tenham uma cultura matriz em comum, podem escolher dar mais ênfase ou relevância a diferentes elementos dela. (SCHEIN, 2009). Nesse sentido, pode-se estudar diferentes tipos de cultura organizacional.

Trompenaars e Hampden-Turner (1997), afirmam que o entendimento de cultura é uma suposição comum a todos, de formas de agir, o que deve ser observado e valorizado. Eles realizam uma divisão interessante das possíveis dicotomias entre as dimensões culturais e posteriormente as inserem em um diagrama que ajuda a identificar alguns tipos de cultura organizacional que podem estar presentes em uma corporação.

Os autores definem que o que distingue as culturas, são a sua forma diferente de resolver um mesmo problema. Assim, entendem que os dilemas podem ser vistos sobre três grandes perspectivas: Aquelas atreladas com a relação com outras pessoas, com a passagem do tempo e com o ambiente. Os desafios de relacionamento com a pessoas, a mais extensa de todas as categorias, são:

Universalismo versus Particularismo, em que os primeiros definem que “o que é bom e certo pode ser definitivo e sempre aplicável” (TROMPENAARS e HAMPDEN-TURNER, 1997, p.8). Enquanto os últimos, se dedicam mais aos relacionamentos entre as pessoas e as situações vistas como únicas, devendo cada caso analisado separadamente;

Individualismo versus Coletivismo é a balança entre uma cultura voltada ao reconhecimento do indivíduo, com promoções, reconhecimento e remuneração atreladas a performance individual, ou um ambiente com metas em time, pensamento coletivo e partilhado. Vale ressaltar que esse conceito de coletivismo, em nada se associa a doutrinas totalitárias. O conceito dito aqui tem apenas aspecto cultural em nível de corporações e dá sentido a uma ideia de união;

Neutro versus Emocional, que também pode ser visto como razão contra emoção. A cultura neutra é mais adepta a repressão dos sentimentos, mas não de forma fria e sim controlada, enquanto os mais afetuosos demonstram de forma aberta os seus sentimentos e emoções;

Específicos versus Difusos é a maneira como os relacionamentos entre gerentes e subordinados são vividos dentro e fora do contexto organizacional. Relacionamentos específicos são voltados ao que é estabelecido em contrato de trabalho e as atividades são separadas. Enquanto nos difusos cada aspecto da vida dessas duas partes se permeia. “Em muitos países, uma relação difusa não é apenas preferida, mas necessária antes que os negócios possam prosseguir.” (TROMPENAARS e HAMPDEN-TURNER, 1997, p.9)

Conquistas versus Atribuições, são definições de status dentro das companhias. Em algumas organizações ele é atrelado as suas conquistas, no seu histórico recente. Ao passo que em outras “é atribuído a você, por nascimento, parentesco, sexo ou idade, mas também por suas conexões (quem você conhece) e seu histórico educacional.” (TROMPENAARS e HAMPDEN-TURNER, 1997, p.9).

A outra dimensão são os problemas relacionados com a passagem do tempo. Para Trompenaars e Hampden-Turner (1997, p. 10):

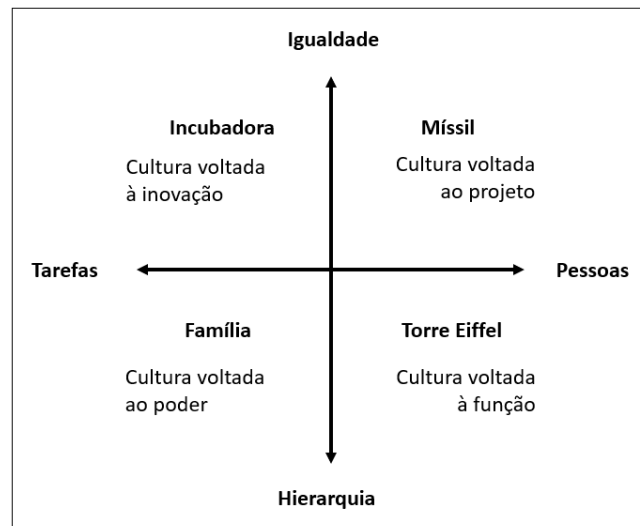
“Em algumas sociedades o que uma pessoa conquistou no passado não é tão importante. É mais relevante saber quais os planos que está pessoa tem para o futuro. Já em outras sociedades você pode causar mais impacto com as suas contribuições passadas do que com as atuais. Essas são diferenças culturais que fortemente impactam as atividades corporativas.”

Por fim, relatam os problemas relacionados ao ambiente que os cerca.

“Uma diferença cultural importante também pode ser encontrada na atitude para com o meio ambiente. Algumas culturas têm o foco principal, que afeta suas vidas e as origens do vício e da virtude, residindo dentro da pessoa. Aqui, as motivações e os valores são derivados de dentro. Outras culturas veem o mundo como mais poderoso do que os indivíduos. Eles encaram a natureza como algo a ser temido ou emulado.” (Trompenaars e Hampden-Turner, 1997, p. 10).

Johann et al (2015), mostra como Trompenaars sugere que as dimensões apresentadas acima deem existência a quatro tipos básicos de organizações. Elas são postas em um diagrama, tendo relações oposta, como ilustra a figura abaixo.

Figura 1 - A tipologia cultural de Trompenaars



Fonte: Johann et al (2015).

Cultura incubadora é uma empresa formada por um ou mais indivíduos que decidiram empreender em torno de uma ideia. Tem sua origem em um ambiente em que as decisões são tomadas em conjunto, sem diferenciação de status e todos possuem algo para compartilhar em prol do sucesso do empreendimento.

Cultura familiar é um ambiente em que a hierarquização é muito forte. Tem um traço paternalista muito forte e isso se encadeia para toda a empresa, em que essa figura paternal é quem toma todas as decisões sobre o negócio.

Cultura Torre Eiffel tem um traço muito forte burocrático, em que as normas e funções desempenhadas pelas pessoas, são o que as define. A hierarquia exerce grande influência sobre as pessoas, que possuem muito medo de errar e se orgulham muito dos seus resultados obtidos através de processos.

Por fim, a cultura míssil caracteriza as organizações que são voltadas para a execução de um projeto em específico. Um grupo se reúne em torno de um objetivo, com prazos, orçamento e qualidade pré-definidos.

Como visto, existem diversas possibilidades de conceitos e tipos de cultura. Machado e Crubellate (2006), evidenciam que o fenômeno das organizações é de fato um estudo complexo e de difícil compreensão. Por isso, Schein (2009) afirma que para se entender de fato a cultura de uma organização, é fundamental ir mais fundo no

estudo dela, compreendendo assim os pressupostos fundamentais que determinam a sua perpetuação.

2.2. CULTURA DE INOVAÇÃO

“A cultura organizacional que facilita o desenvolvimento de processos inovativos é denominada na literatura como Cultura da Inovação. Dada a importância crescente da inovação nos contextos empresariais e a busca por vantagens competitivas diferenciadas, uma cultura organizacional que facilite estes processos torna-se fator estratégico para que a empresa alcance seus objetivos (GODOY e PEÇANHA, 2009, p.144).

Para Scarpin e Machado (2015, p. 151), “a inovação pode ser entendida como a adoção de uma ideia já existente, mas que é nova para a organização que a está adotando” e independente do objeto que ela possa implementar, o seu foco deve ser em desenvolver e explorar novos conhecimentos, que venham a ser úteis, rentáveis e construtivos para as organizações que as aplicam.

De acordo com Dobni (2008), a cultura de inovação tem um contexto multidimensional, em que vários fatores devem ser observados, desde a intenção de ser inovativo, a infra-estrutura necessária, comportamento dos funcionários, até um ambiente que seja propício para a implementação dela. O autor afirma também que em um ambiente corporativo, essas práticas estão mais associadas a atividades que tenham resultados ou ações tangíveis.

A capacidade de inovação é uma mensuração de quanto uma empresa está aberta a novas ideias. Para isso, existem antecedentes que essas organizações precisam ter firmadas em sua cultura, como empatia pelo aprendizado, um ambiente participativo para a discussão de ideias, suporte e colaboração entre os empregados e uma noção de poder dividido e não centralizado. Esses fatores permitem que você possa identificar se aquela empresa é orientada para a inovação. (HURLEY e HULT, 1998).

Bruno-Faria e Fonseca (2014), vão mais a fundo e elucidam o modelo de E. Martins e Martins, que pretende demonstrar quais são os principais fatores, com base na literatura existente sobre o assunto, que definem os propulsores da cultura organizacional para um ambiente criativo e de inovação.

Tabela 1 - Fatores que Afetam a Criatividade e Inovação Organizacional

DETERMINANTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL	SIGNIFICADO
Estratégia	Uma estratégia que conduz à criatividade e inovação em uma organização é descrita na visão e missão como uma orientação de marketing focada no cliente. Inclui também pesquisa ativa sobre as necessidades de clientes existentes e potenciais com uma visão de promover a criatividade e a inovação.
Intencionalidade (purposefulness)	Os empregados devem compreender que a visão e a missão influenciam na implementação, uma vez que elas devem fazer menção à criatividade e à inovação. Os objetivos devem ser diretos, quantitativos e relacionados a tempo para produtos e serviços criativos.
Relacionamento de confiança	Gerentes e empregados devem manter uma comunicação aberta uns com os outros. As pessoas precisam se sentir emocionalmente seguras. Deve haver apoio para mudança através de comportamentos que encorajam a inovação. Deve haver flexibilidade no modo de fazer as coisas no trabalho
Comportamento que encoraja inovação	Criação de valores que apoiam o correr riscos, o encorajamento de ideias, da iniciativa de se buscar novas soluções para os problemas e da tomada de decisão.
Ambiente de trabalho	A realização de metas e objetivos pessoais em buscar metas e objetivos organizacionais. O saber lidar com conflitos de forma construtiva, a presença de equipes cooperativas, liberdade para gerar ideias, a participação na tomada de decisão e a ação de desenvolver melhores métodos de trabalho.
Orientação para o cliente	Compreensão das necessidades dos clientes internos e externos, aprimoramento e flexibilidade do serviço ao cliente. A reação às necessidades do cliente deve ser flexível. O foco é na orientação ao cliente no nível operacional.
Suporte do gerente	Comunicação aberta entre gerentes e empregados e entre empregados, disponibilidade de equipamentos e recursos dependente do suporte do gerente. Tolerância dos gerentes ao erro dos empregados. O apoio dos gerentes na adaptação de regras e regulamentos.

Fonte: Bruno-Faria, M. F., Fonseca, M. V. A. (2014).

Com essas definições, se torna possível identificar em uma organização específica se ela possui ou não o que é necessário para ter uma cultura propícia ao desenvolvimento de inovações.

É sabido que a inovação traz muitos aspectos positivos para qualquer corporação. Mas, é fundamental estar atento ao fato de que o sistema capitalista em que vivemos pode muitas vezes gerar uma competição muito grande entre empresas e países, que torna o volume de inovação desmedido. Isso faz com que o conteúdo

produzido se torne obsoleto rapidamente, gerando um desgaste de recurso e do ponto de vista macroeconômico e social. (BARBIERI, 2007).

Apesar de todos os métodos e formulações para um ambiente criativo, o processo de inovação organizacional é complexo e exige alta especificidade e estudo do contexto daquele ambiente. (NAGANO et al, 2014). Os desafios enfrentados por cada empresa são diferentes, particulares e o ambiente externo deve ser um fator relevante.

Com o cenário atual, no enfrentamento da pandemia do Covid-19, os trabalhadores estão sujeitos a um turbilhão de novas informações, tecnologias e métodos de trabalho que tentam impor uma ordem ao que era imprevisível. Surgem diversas dúvidas sobre como ser criativo ou quais fatores poderiam ser relevantes nessa realidade. Tudo isso pode ser um obstáculo na hora da inovação. (BRUNO-FARIA et al, 2020).

O empregado se encontra em um momento de alta incerteza em relação a sua remuneração, condição de trabalho e até mesmo alguma experiência prévia que o ajude a pautar o seu comportamento. Por isso, é fundamental que seja aprofundada a relação entre pandemia e trabalho.

2.3. IMPACTOS DA PANDEMIA NO TRABALHO

A definição de trabalho encontra sentido tanto no âmbito individual como social. É uma forma de prover subsistência, criar sentido para existência e construir a personalidade e identidade do indivíduo. Pode assumir diferentes ocupações, espaços e classificações. Por ter origem em um constructo social e de significado compartilhado, acaba sendo uma obra em continua construção. (BORGES e TAMOYO, 2001).

De acordo com Gondim e Borges (2020), o trabalhador está em constante busca por novos meios de aprimorar o trabalho. Contudo, a forma como o trabalho é dividida hoje, em sua grande maioria, é injusta e é feita a apropriação da mais-valia pelos empregadores. Outro fator relevante a ser analisado é que o trabalho tem uma representação diferente dependendo da sua força de trabalho. Há uma tradicional

separação entre o trabalho intelectual e o braçal, em que as recompensas colhidas por um, são muito distintas do outro de forma econômica e simbólica.

“A pandemia da COVID-19 fez com que muitas organizações e trabalhadores realizassem o teletrabalho de forma compulsória.” (PÉREZ-NEBRA et al, 2020, p. 31). Essa transição, que se fez necessária como medida restritiva para a contingência do vírus, teve muitas repercussões na vida daqueles que conseguiram manter seus empregos e migraram para essa modalidade. A casa recebeu a função de abrigar o trabalho, com isso ocorreu a extinção da separação entre modo de morar e de trabalhar. (SILVEIRA et al, 2020).

A realidade que vemos em muitos lares no cenário atual é que:

“A experiência profissional se torna cada vez mais integral, rompendo as barreiras entre o tempo do trabalho e o tempo livre. A casa se torna extensão da empresa. Na era da tecnologia da informação, é impossível que haja separação entre as esferas e o controle gerencial se torna ubíquo e intermitente. (...) Constatamos nas atividades de home office esse tipo de dominação produtiva. Apesar de trabalhar no razoável conforto doméstico, o empregado encontra-se sempre ao dispor dos imperativos superiores. Não há assim efetiva liberdade existencial, vivência do tempo livre como experiência de apropriação pessoal. O tempo livre, outrora destinado para a restauração das forças laborais para que o trabalhador pudesse produzir mais e melhor, é agora absorvido pela capitalizar mais riqueza para a empresa, seus executivos e seus acionistas.” (BITTENCOURT, 2020a).

O trabalho remoto exige dos funcionários um nível de concentração e conhecimento muito elevados. É comprovado que muitas categorias de profissionais aumentaram muito as suas horas de trabalho durante esse período. Com o fácil acesso as tecnologias, a demanda pelo auto controle do trabalho e das ferramentas, faz com que o indivíduo esteja cada vez mais exposto a um aumento dos níveis de estresse ocupacional. Todo esse quadro é agravado pela conciliação entre as atividades domésticas, cuidado com membros da família e o trabalho em si. (PÉREZ-NEBRA et al, 2020).

O grau de incertezas gerado pelo teletrabalho compulsório é diferente para cada pessoa, dependendo da sua estrutura familiar, rotinas, condições financeiras e outros fatores pessoais. Mas, independente de qual seja a sua realidade, a capacidade de regulação das emoções individuais é testada diariamente. Esse tensionamento de sentimentos gera angústia, ansiedade e desconforto para qualquer

um que esteja se adaptando a essa nova condição, mesmo que seja temporário. (GONDIM e BORGES, 2020).

Sandall e Mourão (2020) afirmam que nessa conjuntura, uma das grandes preocupações dos funcionários é com o seu desempenho, tema que está fortemente ligado ao significado pessoal do trabalho, regulação emocional, bem-estar e aprendizado. Para alcançar os resultados desejado por uma organização, é necessário ter caminhos sólidos para que eles sejam alcançados, o que nesse período de pandemia é incerto.

Os autores adicionam, que o trabalho remoto compulsório, tem uma pressão extra. Afinal, muitas organizações utilizavam de métodos visuais ou de controle de horas para afirmar que o trabalho estava em andamento. Com o fim desses instrumentos, o nível de entrega exigido tende a ser muito maior do que o normal ou recomendado.

Existem diversas sugestões de autores para tentar guiar empregados e empregadores nesse período de insegurança. Mas, o mais importante de todo esse processo é reconhecer que o período de pandemia produz demandas cognitivas e emocionais totalmente excepcionais. Se manter informado com as notícias do mundo e do país fatalmente levaram a um sentimento de dor e compaixão com as condições adversas. Por isso, não é possível esperar o mesmo nível de desempenho ou produtividade que outrora eram entregues. (MARTINS et al, 2020).

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa é um estudo de caso, realizado em uma empresa no setor de tecnologia sediada no Rio de Janeiro. De acordo com Yin (2001, p. 30), “o estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados”.

Vergara (2016), propõe dois critérios básicos que devem ser utilizados em relação aos tipos de pesquisa, quanto aos meios e quanto aos fins. Em relação aos fins, essa pesquisa tem um caráter descritivo.

Quanto aos meios, foram realizadas uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo com trabalhadores da companhia citada. A pesquisa bibliográfica foi utilizada como base teórica, para analisar os assuntos que serão tratados no estudo de caso. Com isso, dissertou-se sobre o conceito de Cultura Organizacional, um aprofundamento em Cultura de Inovação e por fim, uma análise atual do impacto da pandemia do Covid 19 no trabalho.

Ainda em relação aos meios, foi realizada uma pesquisa de campo, em que foram realizadas entrevistas semi estruturadas com trabalhadores atuais da organização, que foi escolhida por ter uma cultura de inovação forte atrelada aos seus valores e cotidiano. As perguntas buscavam entender com mais profundidade a percepção dos trabalhadores sobre o impacto da pandemia no seu cotidiano de trabalho na organização, dada a realidade de home office estabelecida compulsoriamente.

A pesquisa foi realizada com 7 voluntários da empresa que possuem cargos gerenciais até operacionais e faixa etária entre 23 e 31 anos, o que corresponde a média de idade dos funcionários da organização. As entrevistas foram transcritas e alguns relatos foram destacados na apresentação de resultados, porém, por razões de confidencialidade, os participantes não serão identificados pelos nomes, mas por idade e cargo.

Os dados foram coletados através de entrevista semi estruturada, foram analisados sob a perspectiva das teorias que foram anteriormente apresentadas no

referencial teórico. As informações obtidas pelo presente estudo foram analisadas qualitativamente.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

A companhia que é objeto desse estudo atua no segmento de tecnologia de pagamentos na cidade do Rio de Janeiro. Ela está presente no mercado há 10 anos, sendo uma das primeiras empresas de meios de pagamento independentes do Brasil. Hoje a sua estrutura é formada por um conglomerado de empresas adquiridas e apresenta uma estrutura de capital aberta. Em pouco tempo de mercado, a empresa conseguiu aumentar exponencialmente seu número de clientes e hoje apresenta uma base de 6.000 funcionários por todo o Brasil. As projeções da empresa são muito altas, tendo apresentado um crescimento no ano de 2019 de mais de 160%, sendo uma das maiores taxas no segmento de atuação.

A empresa possui 5 valores organizacionais que regem a sua cultura e seu modo de agir, são eles: trabalho em equipe, obsessão pelo cliente, resiliência e motivação, cabeça de dono e franqueza consigo e com os demais. Além desses pilares serem postos em quadros em todas as unidades físicas da empresa, eles são utilizados como base para avaliações de desempenho semestrais e como critério de promoções ou até demissões.

Além dos valores organizacionais, todos os funcionários de nível operacional são avaliados por resultados obtidos semestralmente e por um conjunto de competências que dizem o quanto eles estão aptos a ocuparem o cargo atual. Essas competências são: capacidade de resolução de problema, otimização de processos, pensar o negócio, entendimento organizacional e comunicação eficiente.

Os gestores também possuem competências atribuídas aos seus cargos, como: gestão da execução, tomada de decisão, poder de influência, atração e desenvolvimento de talentos e comunicação eficiente. Nessa estrutura avaliativa, o funcionário realiza o que é chamado de 360º, em que ele discorre sobre si mesmo, seus pares e seu superior.

Essa disposição e metodologia foram criadas para gerar um ambiente de comunicação mais horizontal, em que os funcionários mais operacionais possam ter acesso e comunicação mais direta com o seu gestor.

Tabela 2 - Valores e competências da companhia

Valores Organizacionais	Competências da área Operacional	Competências dos Gestores
Trabalho em Equipe	Capacidade de Resolução de Problema	Gestão da Execução
Obsessão pelo Cliente	Otimização de Processos	Tomada de Decisão
Resiliência e Motivação	Pensar o Negócio	Poder de Influência
Cabeça de Dono	Entendimento Organizacional	Atração e Desenvolvimento de Talentos
Franqueza consigo e com os demais	Comunicação Eficiente	Comunicação Eficiente

Fonte: Elaborado pela autora.

Dada essa conjuntura, é notório o quanto esses critérios estão interligados com o que já foi visto nessa pesquisa, como os sete fatores que afetam a criatividade e inovação organizacional, que são: estratégia, intencionalidade, relacionamento de confiança, comportamento que encoraja a inovação, ambiente de trabalho, orientação para o cliente e suporte do gerente.

No fator estratégia e orientação para o cliente, é determinante que a perspectiva de negócio seja voltada para o consumidor. Isso se mostra claro no valor organizacional “obsessão pelo cliente” e pela competência de “pensar o negócio”. Esses elementos colocam os funcionários da empresa sempre pensando em melhores soluções para os problemas dos clientes, o que promove a inovação nas suas estratégias.

Já nos fatores de intencionalidade e comportamento que encoraja a inovação é evidente de que os valores da companhia devem ser claros, mensuráveis e permissíveis a riscos. Esses comportamentos são claros quando evidenciamos que a companhia estudada expõe fisicamente e periodicamente os seus valores organizacionais, na forma estruturada de realizar uma avaliação de desempenho com resultados e competências e por fim nas suas premissas avaliativas de “tomada de decisão” e “otimização de processos”. Deixando assim explícito que ações voltadas para melhoria e mudanças são fundamentais para o sucesso da organização.

Em relação ao ambiente de trabalho, é necessário ter em um ambiente propício a inovação, uma cooperação de trabalho, objetivos pessoais atrelados aos organizacionais e liberdade na tomada de decisões. Na empresa em questão isso pode ser visto nos valores “trabalho em equipe”, “tomada de decisão” e “entendimento

organizacional”, em que os contratados precisam estar mais unidos para chegar em soluções, são mensurados pela qualidade das suas decisões e precisam entender bem como a corporação funciona intrinsecamente para balizar seus próprios ideias de crescimento.

Por fim, os fatores de suporte do gerente e relacionamento de confiança que discorrem sobre uma relação mais vertical de trabalho e com flexibilidade na sua conjuntura ficam perceptíveis no fato da empresa ter uma avaliação de desempenho em que o próprio funcionário avalia o seu gestor, do mesmo modo em que é avaliado. Também é claro nas competências gerenciais de “poder de influência” e “atração e desenvolvimento de talentos”, em que os dirigentes precisam ter a capacidade de influenciar seus liderados nas decisões, mediando e gerando uma atmosfera de união e tendo que desenvolver seus subordinados em suas habilidades organizacionais.

Todas essas correlações são um indicativo de que a empresa estudada de fato é um ambiente propício a inovação e que prega isso em seus valores, posicionamento de mercado e internamente com os seus funcionários. Com isso, podemos avaliar, dentro desse contexto de cultura de inovação, como a pandemia do Covid 19 afetou a rotina dos funcionários que estavam em um regime de trabalho remoto nesta companhia.

Os entrevistados foram perguntados sobre suas perspectivas emocionais, vida pessoal em relação ao trabalho, impacto da cultura de inovação no cotidiano e outras questões sobre cobranças de resultado e saúde mental.

No eixo do questionário voltado para saúde mental, quando perguntados sobre como se sentiram emocionalmente tendo que trabalhar em um regime compulsório de home office a maioria dos entrevistados afirmaram que foi muito ruim o início da adaptação. Os principais pontos foram em relação falta de interação com as pessoas do trabalho e adequação com a rotina da família.

“No começo eu tinha alguns problemas de adaptação, sempre gostei muito de trabalhar no escritório, da energia do escritório. No começo foi um baque por não ter nenhuma companhia, sentia falta de ir do lado das pessoas e dar um oi até. Todo mundo da minha casa veio para casa e no começo era muito difícil pros meus pais entenderem que não dava para sair entrando no meu quarto, ir falando comigo.” (Analista, 23 anos)

“Minha preocupação inicial, além da questão da saúde pública, era se eu seria capaz de trabalhar em home office, capaz de entregar uma produtividade mínima, a empresa é muito voltada para resultado, isso é bem marcado. Então num primeiro momento foi uma certa preocupação e uma garantia de que eu fosse capaz de entregar aquilo tudo, mesmo estando emocionalmente abalado, sem saber quando acabaria.” (Gestor, 31 anos)

Porém, eles também afirmaram que com o passar do tempo acabaram se adaptando a nova realidade, ainda com muitos problemas, porém mais ajustados do que no começo da pandemia. O mais comum eram frases como: “...eu entendi que teria que viver com as cartas eu tenho na mesa” e “...acho que a gente aprendeu a conviver com isso”.

Outro ponto interessante foi sobre o impacto do trabalho na vida pessoal, se o fato desses dois componentes dividirem o mesmo espaço hoje, é considerado como algo relevante ou não. Nesse quesito os respondentes usavam de forma corriqueira a palavra desligar:

“Senti muito, porque antes eu conseguia sair do escritório e **desligar**, exceto se fosse uma grande emergência. (...) Ninguém mais tem hora para me mandar mensagem, é como se minha vida pessoal não existisse mais. Minha mãe me fala: Eu tô com saudade de você, mesmo você estando em casa.” (Analista, 23 anos)

“Eu sou da turma que odeia home office. Mistura o espaço, porque são poucas pessoas na sua casa que tem uma estrutura e um espaço em casa para entrar nele, trabalhar e depois sair e ter a sensação de que acabou. Você não tem esses momentos de ligar e **desligar**. A minha casa é o lugar de descansar, não o lugar de responsabilidade e trabalho.” (Analista, 26 anos)

“Sim, eu sinto que sou muito intensa quanto ao trabalho, então é difícil **desligar** sim. No início foi mais, durante a semana eu realmente não consigo, mas final de semana eu tenho me controlado.” (Analista, 28 anos)

“Senti muito, eu comecei a detestar o meu quarto, trabalho, eu durmo, como e moro no meu quarto. Essa falta de ambientes me deram uma certa perturbação emocional e tem o fato de que trabalhar em home office você se acostuma a não ter o momento que você sai do escritório e **desliga**. Eu me peguei inúmeras vezes às 23h ou 00h trabalhando, não porque alguém me pediu, mas porque acabava acontecendo.” (Gestor, 31 anos)

É comum que nesse momento de incertezas, a autocobrança gere nos indivíduos uma pressão fora do comum, que pode acarretar um aumento expressivo das horas trabalhadas, dando a sensação de que não existe uma hora para parar, o ofício é perene. (PÉREZ-NEBRA et al, 2020).

Foram comuns relatos voltados para a dificuldade em parar as atividades, trabalho excessivo aos finais de semana, chamados de outras pessoas da empresa

em horários não comerciais. Outros tiveram alguns atritos com a família por estarem pouco tempo disponíveis para atividades de lazer ou até mesmo desentendimentos de forma agravada pelo contato mais frequente que o usual.

No eixo relacionado a inovação durante o período de quarentena os entrevistados foram questionados sobre a pressão por inovação constante nas suas antigas rotinas de trabalho, a cobrança na entrega de resultados, tanto de forma individual quanto por parte da companhia e o quanto as notícias sobre as fatalidades e cenário global afetavam sua produtividade.

Sobre o fato de se reinventar na rotina de trabalho, muitos afirmaram que sim, precisaram mudar muito a forma de trabalho, mas que encaram isso tanto pelo viés positivo, quanto pelo negativo.

“Praticamente em tudo, pelo fato de ter a rotina voltada pra parte presencial, eu tive que mudar tudo que fazia. A flexibilidade é positiva, porque você pode ter que mudar algo e simplesmente ir lá e fazer. As mudanças não têm um processo burocrático, porém isso pode causar alguns problemas em relação a fluxo, porque as coisas acabam mudando rápido demais. Muda um fluxo, um sistema e você perde muita informação e as vezes você perde mais tempo pra corrigir o processo do que necessariamente criar algo novo.” (Analista, 32 anos)

“A gente teve que se reinventar muito durante esse período. Tem o ponto positivo e negativo. O negativo é que a gente tá sempre ligado no 220v e eu sei que isso não é saudável a longo prazo, mas o positivo é que as coisas acontecem.” (Analista, 23 anos)

Nesse sentido, Gondim e Borges (2020) já reiteravam que esse cenário de grandes mudança e incertezas seriam usais, pois a mudança no sistema de trabalho foi muito abrupta e sem a possibilidade de preparo prévio. Assim como, as atividades executadas pelos trabalhadores, tampouco foram planejadas para esse sistema.

Já no meio gerencial, a percepção foi de que com o trabalho remoto o time ficava muito distante e difícil de acompanhar tantas mudanças.

“Tive que fazer muito mais alinhamentos do que antes, o direcionamento é que a liderança fizesse muito mais reuniões. O meu time quase não fazia nenhuma reunião recorrente e eu tive que mudar totalmente essa rotina para garantir as entregas.” (Gestor, 31 anos)

Em relação a pressão pela entrega de resultados, as respostas foram menos homogêneas. Alguns empregados sentiram maior pressão individual nas suas

entregas, muito causado pela falta de contato direto em saber se o trabalho está sendo bem executado e pelo excesso de demanda.

“Você não tem um *feedback* rápido. A falta de troca me deixa muito inseguro, como as coisas tiveram que mudar muito, eu me senti muito inseguro se as coisas estavam indo bem. Com certeza ficava um pouco no limbo e você mal ou bem tem que reforçar ainda mais os canais de comunicação.” (Analista, 26 anos)

“Em termos individuais a cobrança aumenta, não porque você é cobrado por produtividade, mas porque a sua disponibilidade pro trabalho é maior. Muitas vezes você se distai e aí você pensa: Será que hoje eu fui produtivo hoje? Entreguei tudo que eu tinha pra entregar. Por mais que a gente tenha flexibilidade, quando você tá no escritório a chave vira, quando você tá sempre de casa, a chave nunca vira. Por parte da companhia eu acredito que de forma explícita não tem essa cobrança, mas de forma implícita sim.” (Analista, 32 anos)

Enquanto outros entendem que na cultura de inovação vivida pela empresa, existe uma falsa sensação de liberdade, em que a flexibilidade te permite ter mais tempo para definir os seus horários e parece ter menos cobrança. Mas, no final é necessário entregar o resultado independente do que isso custar.

“Na parte pessoal, minha cobrança diminuiu. Porque eu entendia que estava mal e ia entregar menos. (...), mas, eu sei que no contexto geral de empresa as pessoas sentiram muito medo e insegurança. A liderança em si acaba cobrando um pouco mais.” (Analista, 30 anos)

“Não me senti pressionado, me senti até bem compreendido de que esse é um momento diferente e que as performances das pessoas não iriam ser como o esperado. Sei que pelo fato de estar na companhia fazem muitos anos, saber que mesmo que o meu líder me desse uma segurança, eu sei que a companhia é definida por resultado, então eu me sinto pressionado por mim mesmo para entregar, porque eu sei como as coisas funcionam.” (Gestor, 31 anos)

Em relação ao quanto as notícias do cenário global afetavam a produtividade deles no trabalho, as respostas foram unânimes no sentido de redução drástica da quantidade de notícias que eles consumiam em relação ao Covid 19. Todos afirmaram que a sua produtividade era afetada de forma diretamente proporcional ao quanto eles olhavam os casos, impressionados com as quantidades de fatalidades e pelas medidas tomadas pelos políticos em cargos de liderança serem tão pouco efetivas.

“No Brasil sim, uma troca grande de ministro de saúde, uma liderança no país que não tinha uma cabeça boa para fazer os movimentos certos. Se tratando de números e casos eu acompanhava muito e depois eu parei de ver. Pra mim era só uma consequência de falta de políticas públicas. Não me passava boas mensagens, o número é crescente e constante, claramente faltava

poder público e em um momento eu parei, zerei mesmo o que eu via.” (Analista, 30 anos)

“Eu tenho por característica pessoal me informar muito, já fazia isso sozinho. No ambiente que se criou isso foi levado ao extremo, eu olhava as notícias o tempo inteiro. Não havia um momento de paz, não tinha como ter uma tranquilidade emocional principalmente pela forma como as coisas foram feitas no país e no Rio de Janeiro. Ver a situação e acompanhar o noticiário me levava a uma baixa de energia e fatalmente isso levava a uma baixa de produtividade.” (Gestor, 31 anos)

Essa falta de políticas públicas e de uma liderança comprometida com o bem-estar e saúde da população é bem colocada por Bittencourt, (2020a) em que o autor afirma que a sociedade brasileira hoje é assolada por um vírus político, que mata pela sua ignorância e leviandade com a população que tanto precisa de apoio e suporte nesse momento inesperado.

Por fim, os entrevistados foram perguntados sobre se sentirem confortáveis para retornar a um regime presencial de trabalho, ainda durante a pandemia, dado que a empresa ofereceu esse tipo de modalidade para quem desejasse voltar. Nesse caso não houveram respostas positivas sobre estarem se sentindo seguros, porém eles se dividiram em dois grupos, o primeiro são aqueles que não se sentem seguros e não optaram por permanecer em casa mesmo que tivessem as consequências de se estar em um trabalho remoto compulsório:

“Não, porque eu moro longe do escritório. Eu não tenho uma facilidade de pegar um uber, uma vez eu peguei o ônibus e vi muita gente sem máscara, então isso me deixou bem preocupada. Como eu me adaptei ao homeoffice, eu acho que não vale a pena voltar.” (Analista, 28 anos)

“Não, eu divido a casa com uma outra pessoa mais velha e tenho que ter responsabilidade com isso. Querer voltar eu quero, mas sob as condições que temos hoje de correr riscos desnecessários, eu não acho que é válido.” (Analista, 25 anos)

Enquanto um outro grupo não se sentia seguro, mas entendia que a decisão de voltar era fundamental para a sua saúde mental e por isso entenderam que teriam uma condição de não colocar terceiros em casa em risco e optaram por voltar ao regime presencial de trabalho:

“Eu já estou em um regime presencial, mas isso não quer dizer que eu estou seguro, eu pego transporte público e fico olhando sempre no que eu toco, o que está acontecendo. Eu estou voltando puramente por uma questão psicológica, eu preciso condicionar o meu cérebro entre lugar de trabalhar e local de descansar.” (Analista, 30 anos)

“Particularmente eu não concordo. Eu acho que as empresas deveriam o máximo possível fazer isso de forma consciente, acho que as empresas deveriam ter muito cuidado, pois o vírus continua se espalhando. Mas, ao mesmo tempo eu entendo as pessoas que estão voltando deliberadamente voltando por uma condição de saúde mental mesmo.” (Gestor, 31 anos)

É notório o quanto a saúde mental dos trabalhadores foi afetada durante todo esse processo. Ferreira e Falcão (2020), comentam sobre o fato da crise mundial, gerada pelo Covid 19, não ser somente de caráter sanitário, mas sim um fato social que engloba todas as vertentes do indivíduo. Por isso, entende-se que o ser é afetado como um todo, no âmbito político, social, econômico, cultural e por consequente, no mercado de trabalho.

Essas implicações ficaram claras nos relatos dos funcionários entrevistados. Suas falas passavam desde preocupações em manter o seu emprego, até problemas causados pela convivência maçante com membros familiares. Fica evidente o quanto a falta de divisão de espaços, a não adequação da estação de trabalho e das atividades e a privação de contato com outros indivíduos afetaram muito a produtividade dos trabalhadores.

Somado a isso, existe a cultura organizacional da empresa em questão, que apesar de maleável, exige resultados rápidos e inovações constantes. O estilo de gestão, a flexibilidade nas metas, a forma avaliativa, o volume e o direcionamento do trabalho são fatores determinantes para o estado psicológico final dos empregados. (PÉREZ-NEBRA et al, 2020).

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar como uma cultura específica, nesse caso a cultura de inovação, pode afetar a rotina de trabalho de funcionários em trabalho remoto compulsório, em meio a uma pandemia mundial como vivida pelo Covid 19. O estudo de caso foi realizado em uma empresa de tecnologia de pagamentos no Rio de Janeiro.

O tema se mostra relevante dado o cenário muito recente e imprevisível de uma pandemia que mudou a forma de trabalho de muitas pessoas. Além disso a cultura de uma empresa é um fator extremamente relevante para a sua forma de pensar e agir. Portanto, em meio ao cenário atual, é fundamental entender como esse dinamismo afeta a vida dos empregados.

De acordo com o que foi investigado, os funcionários da empresa de forma geral sentiram nesse período um aumento da sua carga horária de trabalho, dificuldade de lidar com o novo formato totalmente remoto e um alto impacto na sua vida pessoal, dado que o trabalho e a vida pessoal agora dividem o mesmo espaço. A demanda exacerbada por inovações e atualizações das suas atividades foram fatores claros nas suas falas e aliado a isso, o aumento da cobrança individual pela entrega de resultados, dado que a empresa tem essa cultura rápida e acelerada, também foi evidente.

A escolha de não mais assistir as notícias e o receio de um retorno presencial ao trabalho antes de uma efetiva vacinação da população, mostram também que o psicológico e emocional dos trabalhadores ainda está muito afetado, em diversos aspectos.

Fica claro no estudo o quanto a cultura do local, se mostra um fator relevante, mesmo em um período pandêmico como o vivido na atualidade. A baixa na saúde emocional dos trabalhadores também é um fator que ficou muito marcado nos relatos, o que mostra que as empresas, principalmente aquelas mais voltadas para resultados e inovações constantes, deveriam se preocupar efetivamente com o assunto e dar suporte, criar programas de incentivo e práticas que ajudem seus empregados.

Como sugestão de estudos futuros, é proposto um estudo de empregados em um sistema compulsório de trabalho remoto durante a pandemia, mas em empresas com outra vertente de cultura organizacional. Assim, será possível analisar as dicotomias entre os dois ambientes, podendo atestar assim semelhanças e disparidades.

REFERÊNCIAS

- BARALE, Rômulo Ferreira; SANTOS, Benedito Rodrigues dos. (2017); Cultura organizacional: revisão sistemática da literatura. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 17, n. 2, p. 129-136, jun. 2017
- BARBIERI, J. C. Organizações inovadoras sustentáveis. In: BARBIERI, J. C; SIMANTOB, M. **Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações**. São Paulo, Atlas, 2007.
- BITTENCOURT, R. N. Onipotência do mercado e morte à vida. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 20, n. 222, p. 158-167, jun. 2020a.
- BITTENCOURT, R. N. Pandemia, isolamento social e colapso global. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 19, n. 221, p. 168-178, mar. 2020b.
- BORGES, L. O.; TAMAYO, A.; A estrutura cognitiva do significado do trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 11-44, jan. 2001.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; SAMPAIO, N. S. P.; “Desenho do Trabalho e Aprendizagem em Contexto de Pandemia”. In: QUEIROGA, F.; Org: **O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19**. Vol. 1. Porto Alegre: Artmed Editora, p. 9-19, 2020.
- BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. A. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n.4, p. 372–396, mai. 2014.
- BRUNO-FARIA, M. F.; NAKANO, T. C.; VEIGA, H. M. S.; “Criando Novas Soluções para o Trabalho e para os Trabalhadores em Resposta à Pandemia”. In: DE MORAES, M. M.; Org: **O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19**. Vol. 2. Porto Alegre: Artmed Editora, p. 59-67, 2020.
- DOBNI, C. B.; Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 4, p. 539-559, 2008.
- FERREIRA, M. C.; FALCÃO J.T.R.; “Trabalho em Contexto de Pandemia, Saúde Mental e Qualidade de Vida no Trabalho: Diretrizes Essenciais”. In: DE MORAES, M. M.; Org: **O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19**. Vol. 2. Porto Alegre: Artmed Editora, p. 23-33, 2020.
- GODOY, R. S. P., & PEÇANHA, D. L. N. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, v. 29, n. 1, p. 142-163, 2009.

GONDIM, S.; BORGES, L. O.; “Significados e Sentidos do Trabalho do *Home Office*: Desafios para a Regulação Emocional”. In: QUEIROGA, F.; Org: **O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19**. Vol. 1. Porto Alegre: Artmed Editora, p. 39-48, 2020.

HOFSTEDE, G.; **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. 1. ed. Lisboa: Editora Silabo, 1991.

HURLEY, R. F., & HULT, G. T. M. Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 42-54, jul, 1998.

JOHANN, S. L.; OLIVEIRA, A. A. L.; BECKERT, M.; MOREIRA, V. S. L. **Gestão da mudança e cultura organizacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

MACHADO, H. V.; CRUBELLATE, J. M. Identidade e imagem organizacional como fenômenos simultâneos e complementares. In: Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração, 2006. Salvador. **Anais...XXX EnANPAD**. 2006.

MARTINS, L. B.; AGUIAR, C. V. N.; BASTOS, A. V. B.; “COVID-19: Seus Impactos nas Relações Trabalho-Família”. In: QUEIROGA, F.; Org: **O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19**. Vol. 1. Porto Alegre: Artmed Editora, p. 49-58, 2020.

NAGANO, M. S.; STEFANOVITZ, J. P., & VICK, T. E. Caracterização de Processos e Desafios de Empresas Industriais Brasileiras na Gestão da Inovação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 16, n. 51, p. 163-179, abr-jun, 2014.

PÉREZ-NEBRA, A. R.; CARLOTTO, M. S.; STICCA, M. G.; “Bem-estar e Estresse Ocupacional em Contexto de Distanciamento Social”. In: QUEIROGA, F.; Org: **O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19**. Vol. 1. Porto Alegre: Artmed Editora, p. 31-37, 2020.

SANDALL, H.; MOURÃO, L.; “Desempenho no Trabalho: Desafios para Trabalhadores e Gestores em Teletrabalho Compulsório”. In: QUEIROGA, F.; Org: **O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19**. Vol. 1. Porto Alegre: Artmed Editora, p. 21-29, 2020.

SCARPIN, M. R. S.; MACHADO, D. D. P. N.; O impacto da cultura sobre ambiente propício ao desenvolvimento de inovações. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 1, p. 148-173, 2015.

SCHEIN, E.; **Culturas organizacional e liderança**. 1. ed. Brasil: Atlas Editora, 2009.

SILVEIRA, S. M. L.; ROSSI, R. A.; DE VUONO, G. D. D.; Pandemia:(mesmos) modos de morar e trabalhar?. **Revista Políticas Públicas & Cidades – ISSN**, v. especial, p. 1-5, jun. 2020.

TROMPENAARS F.; HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the Waves of Culture**, 2. ed. Boston: Nicholas Brealey, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, R.; **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZERBINI, T., ZERBINI, T.; “Home Office: O Papel da Ciência, Orientações Médicas e Cuidados com o Ambiente”. In: QUEIROGA, F.; Org: **O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19**. Vol. 1. Porto Alegre: Artmed Editora, p. 1-7, 2020.