

UNIVERSIDADE DE SÃO CARLOS  
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

TRABALHO REMOTO NA PANDEMIA E SEUS IMPACTOS  
NA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA

CAROLINA DE FARIA PAULO  
JULIANA CASTILHO DE PAIVA

## TRABALHO REMOTO NA PANDEMIA E SEUS IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia Ambiental, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheiro Ambiental.

São Carlos  
2020

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues  
Fontes da EESC/USP

P331t Paulo, Carolina de Faria  
Trabalho remoto na pandemia e seus impactos na cultura organizacional de uma empresa / Carolina de Faria Paulo, Juliana Castilho de Paiva; orientador João Luiz Passador. -- São Carlos, 2020.

Monografia (Graduação em Engenharia de Ambiental) -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2020.

1. Coronavírus. 2. COVID-19. 3. Cultura organizacional. 4. Estudo de caso. 5. Gestão de mudança. 6. Mudança organizacional. 7. Pequenas e médias empresas. I. Paiva, Juliana Castilho de. II. Título.

# FOLHA DE JULGAMENTO

Candidato(a): **Carolina de Faria Paulo e Juliana Castilho de Paiva**

Data da Defesa: 20/11/2020

Comissão Julgadora:

**João Luiz Passador (Orientador(a))**

**Kaio Guilherme Cuoghi**

**Mariana de Barros Souza**

Resultado:

Aprovado  
Aprovado  
Aprovado

**Prof. Dr. Marcelo Zaiat**

Coordenador da Disciplina 1800091- Trabalho de Graduação

## DEDICATÓRIA

*Em nome de Juliana: "Esta monografia eu dedico à minha mãe, Rosana, que me criou, me deu todas as oportunidades para conseguir chegar à Universidade e que, basicamente, me transformou na mulher que sou. Ao meu pai, Gilberto, que sempre me deu motivação nos estudos, me orientou e me apoiou durante os anos na graduação. Às minhas companheiras de república e de vida, que estiveram comigo do início ao fim da elaboração desse trabalho. Às minhas amigas Gabriela, Fernanda e Letícia que, mesmo de longe, de alguma forma, sempre estiveram perto.*

*"Se eu vi mais longe, foi por estar sobre ombros de gigantes."*

*-- Isaac Newton*

*Em nome de Carolina: "Esta monografia eu dedico aos meus pais, David e Carmem, que me apoiaram na minha vinda para São Carlos e possibilitaram meu ingresso na universidade. À minha irmã Juliana, minha parceira de útero para vida, por me incentivar e aconselhar sempre. Aos meus amigos Will, Cheguei e Crisp, que me acompanharam durante toda a jornada dentro da graduação. À Autogestão do Alojamento USP São Carlos, o Aloja, que luta para que todos, independente de classe social, consigam ter um espaço dentro da Universidade.*

## AGRADECIMENTOS

Em nome de Juliana e Carolina:

Agradecemos ao nosso orientador e amigo, Professor João, que aceitou o desafio de nos orientar na elaboração de um trabalho com um tema conhecido, porém em um contexto completamente diferente.

Agradecemos imensamente à todos os professores que estiveram presente na nossa trajetória durante a graduação, por todas as aulas ministradas com talento e dedicação ímpares. Agradecimento especial ao Professor Marcelo Zaiat, então coordenador do curso de Engenharia Ambiental da Escola de Engenharia de São Carlos, que nos ajudou com o passo inicial para realização deste trabalho.

Agradecemos aos nossos companheiros de classe por todo o tempo que estivemos juntos, pela amizade, todas as noites de estudos, todos as disciplinas finalizadas, todas as viagens. Não há dúvidas que foi um período de muito aprendizado e que, sem esses, não poderíamos estar finalizando mais essa etapa.

Agradecimento à Calina, empresa que nos acolhe e nos ensina mais a cada dia, e todos os membros da equipe que colaboraram com a nossa pesquisa.

Agradecimento à Juliana de Faria Paulo, pelo apoio ao longo da elaboração do trabalho.

Por fim, agradecemos à todos por nos ajudarem a construir as memórias da melhor fase da nossa vida.

## EPIGRAFE

*"Tenho a impressão de ter sido uma criança brincando à beira-mar, divertindo-me em descobrir uma pedrinha mais lisa ou uma concha mais bonita que as outras, enquanto o imenso oceano da verdade continua misterioso diante de meus olhos."*

-- Isaac Newton

## RESUMO

PAULO, C.F; PAIVA, J.C. **Impactos da Pandemia COVID-19 na Cultura Organizacional de Empresa de Médio Porte**. 2020. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Engenharia Ambiental) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2020.

A importância da cultura organizacional de uma empresa não é novidade. Esse tema se estrutura como um objeto de estudo propriamente dito no final da década de 70. Assim como em todos os aspectos de uma organização, a cultura está imposta a um processo natural de mudança e renovação. Mas, em alguns casos, a mudança pode ser resultado de fatores externos não planejados. Esta pesquisa tem como objetivo avaliar os impactos na cultura de uma agência de médio porte decorrente das mudanças não planejadas consequentes da pandemia COVID-19. O estudo analisa dois cenários, o momento anterior e o posterior à declaração de pandemia pela Organização Mundial da Saúde. O *home office* obrigatório definido pela agência é considerado o marco inicial das mudanças. O método utilizado foi o estudo de caso, tratando-se de um estudo quantitativo e qualitativo. Foram utilizadas três fontes de evidência, sendo elas: a realização de entrevistas focais com funcionários da equipe; aplicação do *Competing Values Framework*, utilizando-se o questionário *Organizational Culture Assessment Instrument* para coleta de dados; utilização do teste de Wilcoxon para uma análise em termos estatísticos. O OCAI e o teste de Wilcoxon mostram que o perfil geral da cultura encontrada em ambos os cenários não mudou significativamente. A cultura predominante continua sendo a cultura Clã, ou seja, uma cultura familiar. Apesar dessas constatações, as entrevistas comprovaram que alguns aspectos da cultura mudaram, principalmente quando se trata de aspectos visíveis - local de trabalho, rotinas, estruturas de time, entre outros. Os resultados deste estudo apontam a importância de se observar a cultura de uma organização para mitigar possíveis impactos negativos de uma mudança não planejada.

Palavras-Chave – Coronavírus; Cultura organizacional; Gestão de mudança; Mudança organizacional.



## ABSTRACT

PAULO, C.F; PAIVA, J.C. **Impacts of the COVID-19 Pandemic on the Organizational Culture of a Midsize Company**. 2020. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Engenharia Ambiental) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2020.

The importance of the organizational culture of a company is not new. This theme was structured as an object of study itself in the late 70s. As in all aspects of an organization, culture is defined as a natural process of change and renewal. But, in some cases, the change may be the result of unplanned external factors. This research aims to assess the impacts on the culture of a medium-sized agency resulting from the unplanned changes emerged from the pandemic COVID-19. The study analyzes two scenarios, the moment before and the moment after the announcement of the pandemic by the World Health Organization. The mandatory home office defined by the agency is considered the initial milestone of the changes. The method used for this research is a quantitative and qualitative case study. There are three sources of evidence: interviews with team employees; application of the Competing Values Framework, using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) questionnaire for data collection; use of the Wilcoxon test for statistical analysis. The OCAI and the Wilcoxon test show that the general profile of the culture found at both scenarios has not changed significantly. The predominant culture remains the Clan culture, that is, a family culture. Despite of these findings, the interviews proved that some aspects of culture have changed, especially when it comes to related aspects - workplace, routines, structure of teams, among others. The results of this study point to the importance of observing the culture of an organization to mitigate possible negative impacts of an unplanned change.

Keywords – Coronavirus; Organizational culture; Change management; Organizational change,

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Recessões do Brasil. . . . .	15
Figura 2 -	Níveis da estrutura de uma cultura organizacional propostos por Edgar H. Schein . . . . .	23
Figura 3 -	Mudança dirigida. . . . .	25
Figura 4 -	Exemplo de roteiro aplicado na Mudança Planejada. . . . .	26
Figura 5 -	Imagem gráfica do espiral da Mudança Guiada. . . . .	27
Figura 6 -	The Competing Values Framework . . . . .	39
Figura 7 -	Plotagem de pontos de uma cultura com médias: A - 20; B - 30; C - 40; D - 10. . . . .	43
Figura 8 -	Exemplo de perfil cultural traçado para seis organizações. . . . .	44
Figura 9 -	Gráfico de pizza que indica as porcentagens das respostas, considerando- se o total. . . . .	56
Figura 10 -	Perfil OCAI Geral da Organização . . . . .	59
Figura 11 -	Perfil traçado para as 6 dimensões analisadas. . . . .	61

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Quando utilizar cada estratégia . . . . .	32
Tabela 2 -	Resultado das entrevistas. . . . .	54
Tabela 3 -	Compilado das entrevistas: preferência do modelo de trabalho entre os períodos antes e depois do marco inicial ( <i>home office</i> obrigatório) .	55
Tabela 4 -	Compilado dos resultados do teste de Wilcoxon. . . . .	63
Tabela 5 -	Compilado dos resultados do teste de Wilcoxon para cada uma das perguntas individualmente. . . . .	64

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**COVID-19** - Coronavírus

**CVF** - Competing Values Framework

**FMI** - Fundo Monetário Internacional

**FNDE** - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

**GMO** - Gestão de Mudança Organizacional

**IBGE** - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**Ipeadados** - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

**MERS** - Síndrome Respiratória do Oriente Médio

**OMS** - Organização Mundial da Saúde

**OPAS** - Organização Pan-Americana da Saúde

**PIB** - Produto Interno Bruto

**PME** - Pequenas e Médias empresas

**RH** - Recursos Humanos

**SARS** - Síndrome Respiratória Aguda Grave

**SP** - São Paulo

**STF** - Supremo Tribunal Federal

**UFSCar** - Universidade Federal de São Carlos

$\alpha$  - Nível de Significância

$\mu$  - Diferença Mediana

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>Revisão teórica</b>	<b>20</b>
2.1	Cultura . . . . .	21
2.1.1	Definição . . . . .	21
2.2	Cultura organizacional . . . . .	22
2.3	Mudança organizacional . . . . .	24
2.3.1	Definição . . . . .	24
2.3.2	Etapas da Mudança . . . . .	29
<b>3</b>	<b>Metodologia</b>	<b>31</b>
3.1	Estudo de caso . . . . .	31
3.1.1	Fontes de evidência . . . . .	33
3.2	Revisão teórica . . . . .	34
3.3	Pesquisa de campo . . . . .	35
3.3.1	Entrevistas . . . . .	35
3.3.2	Questionário OCAI . . . . .	38
3.3.2.1	Competing Values Framework (CVF) . . . . .	38
3.3.2.2	Estratégias para avaliação de cultura organizacional . . . . .	41
3.3.2.3	Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) . . . . .	41
3.3.2.4	Plotagem dos resultados . . . . .	42
3.3.2.5	Coleta das respostas - <i>Google Sheets</i> . . . . .	46
3.3.2.6	Teste piloto . . . . .	46

3.3.2.7	Plotagem dos gráficos . . . . .	47
3.3.3	Análise estatística - Teste de Wilcoxon . . . . .	47
<b>4</b>	<b>Apresentação e Análise de Resultados Obtidos</b>	<b>50</b>
4.1	Cronologia de eventos . . . . .	50
4.2	Caracterização da amostra . . . . .	50
4.2.1	Valores . . . . .	52
4.2.2	Normas e costumes . . . . .	53
4.3	Análise das Entrevistas . . . . .	53
4.4	Questionário OCAI . . . . .	58
4.5	Teste de Wilcoxon . . . . .	62
<b>5</b>	<b>Considerações finais</b>	<b>66</b>
	<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>68</b>
	<b>Apêndice A – Planilha utilizada para aplicação do Questionário OCAI (Adaptada e traduzida)</b>	<b>70</b>
	<b>Apêndice B – Roteiro Entrevistas</b>	<b>74</b>
	<b>Anexo A – Questionário OCAI (Adaptado e Traduzido)</b>	<b>76</b>
	<b>Anexo B – Teste de Wilcoxon - Outputs do R</b>	<b>78</b>
	<b>Anexo C – Manual de Boas Práticas da Empresa</b>	<b>80</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Em dezembro de 2019, em Wuhan, na China, identificou-se pela primeira vez a COVID-19, uma doença infecciosa que viria a ser um grande desafio na saúde pública a ser enfrentado pela sociedade e pelas organizações em todo o mundo. De acordo com o site da Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), no dia 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS), agência especializada em questões da área da saúde das Nações Unidas, declarou que o surto da doença constituía uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional - o nível mais alto de alerta da Organização, conforme previsto no Regulamento Sanitário Internacional. Em 11 de março do mesmo ano, a OMS caracterizou a COVID-19 como uma pandemia devido à distribuição geográfica da doença e à velocidade de disseminação global do vírus.

No Brasil, assim como em outros países, uma estratégia governamental para frear o avanço da doença foi a adoção do isolamento social em diversos municípios. No dia 15 de abril de 2020, em sessão por videoconferência, o Supremo Tribunal Federal (STF) decidiu que, além do governo federal, os governos estaduais e municipais teriam o poder para determinar regras de isolamento, quarentena e restrição de transporte e trânsito em rodovias<sup>1</sup>. Vinte e três estados já em abril do mesmo ano colocaram em vigor as medidas de isolamento, incluindo fechamento de escolas, comércio, fronteiras e interrupção de atividades industriais.

A união desses fatores desencadearam um impacto econômico significativo no país. O Fundo Monetário Internacional (FMI) previu uma queda de 9,1% para o Produto Interno Bruto (PIB) em 2020, um tombo da economia brasileira que, caso se concretizasse, representaria o maior em 120 anos<sup>2</sup>. A Figura 4 mostra o comparativo do valor previsto com as recessões<sup>3</sup> históricas do Brasil, compilado pelo G1, usando como fonte o Extrator de dados do Instituto

---

<sup>1</sup>Retirado FALCÃO, Márcio e VIVAS, Fernanda. Supremo decide que estados e municípios têm poder para definir regras sobre isolamento. G1, 15 abril 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2020/04/15/maioria-do-supremo-vota-a-favor-de-que-estados-e-municipios-editem-normas-sobre-isolamento.ghtml>. Acesso em: 08 ago. 2020

<sup>2</sup>Retirado GERBELLI, Luiz. Com impacto do coronavírus, FMI prevê queda de 9,1% para o PIB do Brasil neste ano. G1, 24 junho 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/06/24/com-impacto-do-coronavirus-fmi-preve-queda-de-91percent-para-o-pib-do-brasil-neste-ano.ghtml/>. Acesso em: 05 ago. 2020

<sup>3</sup>Recessão: [Economia] Período de diminuição da atividade econômica, definido pela redução do volume total de despesas, em razão da queda de produção, do poder de compra, causando desemprego etc.; crise.

de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipeadados), o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o FMI.

Figura 1: Recessões do Brasil.

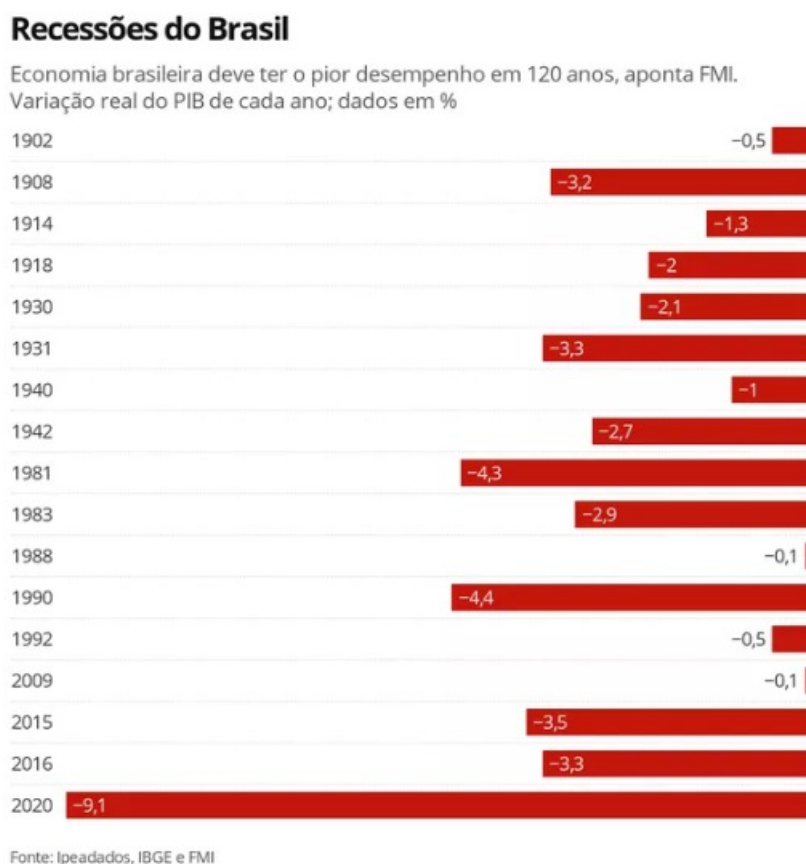


Foto: Economia G1

O poder privado, inserido em uma época globalizada, está sujeito à influência desses fatores econômicos descritos. Diferentemente da administração pública que, como cita Bergue (2010), tem como característica um certo grau de estabilidade devido à natureza das atividades reservadas ao poder público, o poder privado está mais sujeito à fenômenos mais complexos que geram instabilidade. Essa instabilidade desencadeia a necessidade de uma série de mudanças no modelo de gestão de uma empresa para enfrentar momentos de crise como a prevista pelos economistas, além do processo contínuo de mudanças que já ocorre naturalmente nas empresas. Em sua tese apresentada para obtenção do título de Livre-Docente, Gerolamo (2019) diz que a realidade atual pode impactar nos processos, nas tecnologias utilizadas, no contexto organizacional, ou até mesmo nos modelos de negócio de uma empresa.

Este trabalho se trata sobre uma investigação das consequências do cenário descrito na cul-



tura de uma agência. No geral, as organizações tiveram que se adaptar a uma nova realidade onde o grande desafio era a sobrevivência, principalmente para pequenas e médias empresas (PME) e neste estudo, o objeto de estudo será uma PME. Em um momento inóspito para o crescimento, organizações que tinham como prática comum o trabalho presencial tiveram que, forçadamente, se adaptar ao cenário de isolamento social, sendo uma mudança repentina e não planejada pelas lideranças. Práticas como *home office*<sup>4</sup>, quando possíveis, foram aplicadas como uma forma segura de conter a disseminação da doença e ao mesmo tempo, manter as organizações ativas.

Assim como pontuado por Cameron e Quinn (2011), nenhuma organização do século XXI se gabaria de sua constância, uniformidade ou status quo em comparação com décadas anteriores. Assumir riscos e incentivar novos projetos, uma vez visto como uma incerteza assustadora, passam a ser encarados como boas práticas a fim de fugir da estagnação. O autor Gerolamo (2019) cita o tema de Gestão de Mudança Organizacional (GMO), que sugere ser uma ferramenta para as lideranças gerirem e controlarem as constantes mudanças na sua organização. As mudanças podem ocorrer de forma planejada ou não planejada, mas também podem ser reflexos diretos do incentivo à inovação e criação de novos serviços ou produtos.

Gerolamo (2019) também diz que as mudanças acontecem naturalmente em todos os diferentes aspectos da organização, como em processos, tecnologias, propósito, estratégia, cultura organizacional, estruturas físicas, forma de liderança, resultados, entre outros temas que estão englobados no conceito de GMO. No escopo deste trabalho, o tema de cultura organizacional será desenvolvido com maior profundidade, afim de salientar a importância e o impacto que esse conceito pode ter em uma empresa no decorrer do seu processo de transformação.

Cameron e Quinn (2011) declaram que apesar de o termo cultura ter recebido já mais de 150 definições diferentes, o conceito de cultura organizacional surgiu de duas raízes principais, a antropológica e a sociológica. Na visão antropológica, afirmam que as organizações *são* culturas, que têm influência sob a expressão cultural dos funcionários de determinada organização. No caso da visão sociológica, a qual defendem ser a mais predominante, afirmam que as organizações *têm* culturas, as quais se modificam ao longo do tempo e de acordo com a necessidade da própria organização.

Para alguns autores, como Omar Aktouf, um teórico crítico das organizações, a definição de cultura de empresa, caso seja utilizada de forma inadequada, pode acabar se transformando

---

<sup>4</sup>Expressão em inglês, que pode ser traduzida como "Escritório em casa"

em uma forma de manipulação da liderança das organizações, com intuito de trazer uma cultura inteiramente pronta e criada pelos líderes em um ambiente desorganizado (sem cultura definida) e acabar disseminando uma espécie de ilusão administrativa.

Apesar de ser necessário concordar com Aktouf, quando diz que "a comunicação organizacional, tal como é conduzida, teorizada e tradicionalmente ensinada, visa muito mais o controle e a dominação das situações e dos empregados do que 'colocar em comum'" (Aktouf, 1996:136), o objetivo principal desse trabalho trata-se de analisar as alterações na cultura de uma organização devido a fatores externos, que vai além da imposição da gestão organizacional proposta por Aktouf; por isso, leva-se em conta a existência de uma cultura organizacional e a importância do estudo dessa cultura, assim como descrito por Cameron e Quinn e os demais autores citados no decorrer do estudo.

Barbosa (1996) declara que, apesar de o interesse pelas questões culturais de uma organização não ser algo recente, foi só no fim dos anos 70 e início dos anos 80 que o conceito de cultura organizacional surge como um novo campo de estudo. A autora ainda pontua que é um equívoco interpretarmos o comportamento dos funcionários de uma empresa como "determinado exclusivamente por uma lógica de custos e benefícios, objetiva e impessoal". As decisões operacionais devem ser guiadas por argumentos financeiros e fatores de mercado, acompanhadas de uma preocupação com os aspectos culturais e valores. O entendimento da influência da cultura organizacional e a humanização dos processos é a chave para que empresas tenham uma vantagem competitiva no mercado.

Para pontuar ainda mais a importância do estudo da cultura organizacional em um momento de grandes mudanças, entende-se que é fundamental enunciar a cultura de empresas que obtiveram sucesso em sua trajetória. Organizações como Nubank, Google e Netflix possuem como característica uma cultura organizacional inovadora, e muito fácil de identificar. Um fator em comum que essas empresas apresentam é a definição da cultura organizacional desde o início das suas atividades, baseada em seus objetivos e valores. Nesse tema, o Google se tornou referência. Em uma entrevista em 2015 para a Forbes, revista estadunidense de negócios e economia, o então Presidente do Google Brasil Fabio Coelho comenta que "o crescimento com qualidade é uma consequência que passa por dois elementos fundamentais e complementares que são a cultura e performance. O Google é mundialmente reconhecido e valorizado por sua cultura organizacional única e também por ser um ambiente de altíssima performance indivi-

dual e de grupos. Cultura sem performance não se sustenta no médio prazo, e performance sem cultura nos transformaria numa empresa qualquer.”

Empresas onde há abertura para formatos de trabalho diferentes do convencional e onde a abertura para inovações são valores intrínsecos de sua cultura tendem a apresentar uma maior adaptabilidade em momentos de mudança; ainda assim, é necessário cautela no processo. Gerolamo (2019) discorre que as organizações têm que se adaptar durante tempos de turbulências conduzindo as mudanças não apenas com abordagens técnicas, mas também revendo antigas operações, formas de comunicação e estrutura organizacional. Nesse contexto, a definição da cultura organizacional em que a empresa se insere facilita o aprendizado e auxilia a evitar que iniciativas de mudança sejam mal sucedidas.

O contexto da pandemia e a apresentação inicial das definições a serem trabalhadas ao longo do trabalho corroboram com o propósito dessa pesquisa, que é identificar possíveis mudanças na cultura organizacional de uma agência de *marketing* digital<sup>5</sup>. A pesquisa, então, trata-se de um estudo quantitativo e qualitativo. Para isso, aplica-se um estudo de caso único, ou seja, aquele que jamais podem ser reproduzidos, como sugerido no livro de Yin (2005). Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005).

Como o contexto é altamente pertinente para o objeto estudado, definir a estratégia de pesquisa como um estudo de caso é o ideal para investigar um fenômeno que não pode ocorrer fora da conjuntura típica, como proposto pelo autor Robert Yin (2005). Através de coletas de dados em documentos e em entrevistas com os funcionários, busca-se compreender e expor a complexidade do momento que a organização passa e identificar nos números e nos detalhes das informações coletadas que comprovem o impacto de fatores externos sob a cultura de uma empresa. Para aprofundar a análise, o *Competing Values Framework*<sup>6</sup> surge como um meio de classificar a cultura de uma organização dentro de quatro grandes grupos diferente (clã, hierarquia, adhocracia e mercado) e em conjunto com o *Organizational Culture Assessment Instrument*<sup>7</sup> (OCAI), permite avaliar a cultura em dois momentos distintos. Aproveitando o banco

<sup>5</sup>Marketing digital são, como descreve a enciclopédia livre Wikipédia, “ações de comunicação que as empresas podem utilizar por meio da internet, da telefonia celular e outros meios digitais, para assim divulgar e comercializar seus produtos, conquistando novos clientes e melhorando a sua rede de relacionamentos”

<sup>6</sup>Expressão em inglês, que pode ser traduzida como “Estrutura de valores concorrentes”

<sup>7</sup>Expressão em inglês que pode ser traduzida como “Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional”

de dados criado para a análise pelo CVF e pelo OCAI, realiza-se de forma complementar uma análise estatística, através do teste de Wilcoxon Pareado, para avaliar se as hipóteses levantadas são estatisticamente relevantes.

Para alcançar as finalidades propostas nessa pesquisa, o capítulo 2 traz uma revisão bibliográfica de grandes autores que definem os principais termos que tangem à pesquisa, como a definição de estudo de caso e suas aplicabilidades, o conceito de cultura e de cultura organizacional, além de uma descrição aprofundada do CVF e do OCAI, e por fim, definições de mudança organizacional e suas etapas, afim de situar o leitor.

No capítulo 3 apresenta-se a metodologia aplicada no presente estudo de caso, detalhando os procedimentos utilizados ao longo da construção desse trabalho. O capítulo conta com uma descrição detalhada das ferramentas utilizadas para realização da análise, e depois um detalhamento e justificativas para as perguntas realizadas nas entrevistas.

O capítulo 4 traz uma caracterização da empresa e o levantamento de materiais coletados para o estudo de caso. Nele, compila-se os registros das entrevistas, documentos institucionais e observações, além de gráficos e análises responsáveis por corroborar elas considerações finais do estudo, essas vistas, por fim, no capítulo 5.

Tendo dito, espera-se que o presente trabalho seja uma contribuição para o desenvolvimento da temática no país e no mundo, e que seja de referência para superação de possíveis futuras crises de teor similar.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Com o objetivo de situar o leitor do objeto de estudo desta pesquisa e para responder às questões levantadas neste trabalho, realiza-se uma revisão teórica dos principais conceitos tratados. Entende-se necessário apresentar os conceitos de cultura, cultura organizacional de empresas, mudança organizacional.

O tema de Cultura será abordado com o objetivo de esclarecer as raízes do tema, importantes definições teóricas e históricas sobre cultura num contexto geral de vida em sociedade. Traz-se, de forma concisa, a origem do conceito de cultura proposto por Edward Taylor, assim como visões de outros estudiosos como Kroeber e Roger Keesing, fazendo um fechamento com a definição proposta por Schein e por Cameron e Quinn.

O tópico de Cultura Organizacional busca afunilar o conceito de cultura, afim de esclarecer para o leitor a importância de considerar este aspecto quando estudamos sobre mudanças em uma organização. Inicialmente aborda-se as principais definições do tema, seguido pelos níveis de análise de uma cultura. Posteriormente, discorre-se sobre as principais ferramentas propostas por autores como Cameron e Quinn em seu livro *"Diagnosing and Changing Organizational Culture"*, que auxiliam na análise de uma cultura. São apresentadas diferentes Modelos de Avaliação para o estudo da cultura de uma organização, buscando instruir o leitor a compreender a escolha do método mais adequado para este estudo de caso.

Ademais, apresenta-se o teste de Wilcoxon Pareado, um teste utilizado pelas autoras para complementar as análises obtidas com o CVF e com o OCAI. Esse estudo estatístico nos permite concluir se os dados coletados para o momento prévio e o posterior (que serão, teoricamente, diferentes) tem uma relevância estatística, auxiliando nas considerações finais do estudo.

Finalmente, entendeu-se necessário realizar uma revisão do conceito de Mudança organizacional, afim de posicionar o leitor sobre todos os tipos de mudança, as etapas desses processos e guiando-o ao entendimento sobre o tipo de mudança que descreve melhor o contexto estudado.

## 2.1 Cultura

### 2.1.1 Definição

A cultura é tema central de estudo de várias ciências, dentre elas, a Antropologia. Na perspectiva antropológica, responsável pela popularização do termo, o primeiro conceito formalizado de cultura foi elaborado pelo inglês Edward Tylor, em 1871, em sua obra *Primitive Culture*. Ele define cultura como "(...) todo o complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade" (TYLOR apud LARAIA, 1997, p. 25)<sup>8</sup>. Em seu livro, Tylor procurou demonstrar que cultura pode ser objeto de um estudo sistemático, pois trata-se de um fenômeno natural que possui causas e regularidades, permitindo um estudo objetivo e uma análise capazes ele proporcionar a formulação de leis sobre o processo cultural e a evolução (LARAIA, 2009).

Após Tylor, era natural que surgissem outras formas de definir esse amplo conceito. E assim foi: centenas de antropólogos e estudiosos formularam definições que buscavam explicar o surgimento do conceito de cultura. Em 1950, o antropólogo A.L. Kroeber escreveu que "a maior realização da Antropologia na primeira metade do século XX foi a ampliação e a clarificação do conceito de cultura" (Kroeber apud LARAIA, 1997, p. 25). Apesar disso, o conceito de cultura se manteve amplo. Kroeber e Kluckhohn analisaram 162 diferentes definições de cultura e concluíram que não seria possível uma definição de cultura que contemplaria a maioria dos antropólogos (ALVES, 2014).

Mais de um século depois da definição de Tylor, o psicólogo social Edgar Schein define cultura. Ele disse, em seu artigo "Cultura organizacional", que cultura pode ser definida como a aprendizagem coletiva ou compartilhada entre um grupo de indivíduos, à medida que esse desenvolve a capacidade de sobreviver em seu ambiente e de administrar seus próprios assuntos. Dada as interações humanas, a existência da cultura influencia o comportamento social e diversifica enormemente a humanidade, apesar de sua comprovada unidade biológica (LARAIA, 2009).

Por fim, trazendo uma definição mais atual como referência, podemos citar os autores Kim S. Cameron e Robert E. Quinn em seu livro "*Diagnosing and Changing Organizational Culture*:"

---

<sup>8</sup>TYLOR, Edward, 1871. *Primitive Culture*. Londres, John Mursay Co. (1958, Nova York, Harper Torchbooks)

*Based on the Competing Values Framework*”<sup>9</sup>, De acordo com os autores, em seu significado mais fundamental, a cultura se manifesta como as suposições implícitas que definem a condição humana e seu relacionamento com o ambiente (CAMERON; QUINN, 2011).

Juntas, as definições apresentadas serviram de base para a elaboração deste trabalho.

## 2.2 Cultura organizacional

Schein (1984, p. 3) define cultura organizacional.

Cultura organizacional é a estrutura básica de premissas 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 divide a estrutura de análise da cultura organizacional em três principais níveis. O primeiro refere-se aos artefatos visíveis - o ambiente construído da organização, sua arquitetura, tecnologia, disposição dos escritórios e demais locais de trabalho, a maneira de se vestir das pessoas, padrões visíveis e audíveis de comportamento, documentos de conhecimento geral como regulamentos, manuais de orientação para os funcionários. Esse nível de análise é o mais fácil de se obter informações, porém pode ter uma interpretação mais difícil.

O segundo são os valores que regem o comportamento, que definem os ”porquês” de determinados comportamentos. Pela dificuldade de identificar os valores por observação direta, faz-se necessário inferi-los por meio de entrevistas com os membros da organização, ou se restringir à análise dos documentos, regulamentos e normas, categorizados no nível anterior. Geralmente, esses valores representam somente os valores manifestos de uma cultura, ou seja, aquilo que as pessoas dizem ser a razão de seu comportamento ou que, idealmente, elas gostariam que fossem.

Para entender de fato uma cultura, Schein pontua a importância de se descobrir os pressupostos fundamentais, geralmente inconscientes, que determinam o modo como os membros da organização percebem, pensam e sentem. Esses pressupostos, definidos como o terceiro nível de análise da cultura, referem-se às respostas comportamentais que as pessoas expressam dado os

---

<sup>9</sup>Expressão em inglês, que pode ser traduzida como ”Diagnosticando e Mudando a cultura organizacional: baseado em uma Estrutura de valores concorrentes”

valores manifestos. Por exemplo, a noção de que todo negócio deve ser lucrativo, que a escola deve educar, ou que a medicina deve prolongar a vida são pressupostos, muito embora sejam geralmente tomados como “meros” valores (SHEIN, 1984).

Figura 2: Níveis da estrutura de uma cultura organizacional propostos por Edgar H. Schein



Fonte: adaptado de Alves, 2014.

Os dois principais fundamentos disciplinares da cultura organizacional, assim como do conceito de cultura, são sociológicos (organizações têm culturas) e antropológicos (organizações são culturas) (CAMERON QUINN, 2011). Para Cristiane Demers, em seu livro *"Organizational Change Theories: A Synthesis"*<sup>10</sup>, de um ponto de vista interpretativo, organizações são culturas. A autora cita o livro de Frost et al., conhecido como *"Organizational Culture"*<sup>11</sup> (1985), que propõe que analisar uma cultura significa conversar sobre a importância para as pessoas dos simbolismos - rituais, mitos, histórias e lendas - e também sobre a interpretação de eventos, ideias e experiências.

Demers (1953) pontua que uma vez que uma cultura é criada, é difícil mudar porque essa passa a ser considerada grandiosa e única, mas também deve ser administrada se houver desejo em se manter sua vitalidade. De forma similar, Schein (1984) relaciona o papel da cultura com o estágio do ciclo de vida de uma organização. Em empresas jovens, quando um grupo está se formando, a cultura serve como uma cola – uma fonte de identidade e de fortalecimento – ou seja, os membros precisam da cultura para permanecer coesas suas organizações. Na meia idade organizacional, a organização tem a opção de manter a cultura inicialmente estabelecida, para criar uma cultura mais forte, ou então de adaptar sua cultura diante de turbulências ambi-

<sup>10</sup>Expressão em inglês, que pode ser traduzida como "Teorias de Mudança Organizacional: Uma Síntese"

<sup>11</sup>Expressão em inglês, que pode ser traduzida como "Cultura Organizacional"



entais e em constante mudança. Já no estágio de maturidade, caso a organização seja forçada a realizar uma mudança em sua cultura por intervenções externas, enfrentará um processo doloroso e conseqüentemente uma resistência dos que esperam manter inteiramente íntegra a cultura original.

Para Cameron e Quinn (2011), cultura organizacional engloba premissas básicas, suposições implícitas, expectativas, memórias coletivas, e definições presentes em uma organização, refletindo a ideologia predominante que as pessoas carregam dentro de suas cabeças. Ela gera um senso de identidade para os funcionários, fornecendo padrões de interação, diretrizes não escritas e muitas vezes não ditas sobre como prosperar na organização, e ajuda a estabilizar o sistema social estabelecido.

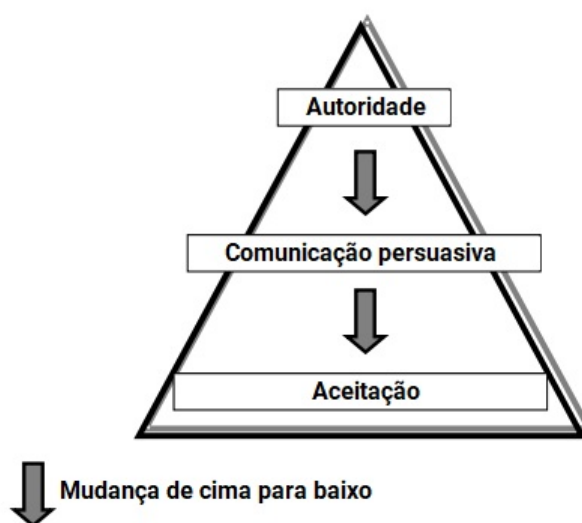
Juntas, as definições propostas nessa seção servem de base para a elaboração deste estudo.

## 2.3 Mudança organizacional

### 2.3.1 Definição

Os autores Kerber e Buono (2005) definem três abordagens possíveis de mudança, sendo elas dirigida, planejada e guiada. Mudança dirigida é definida como aquela conduzida do topo da organização como demonstrado na figura 5. Líderes criam e anunciam a mudança e tentam persuadir os membros a aceitá-la com base em necessidade de negócios, com argumentos lógicos e apelos emocionais. Usada de forma inapropriada e impositiva, esse tipo de mudança pode gerar uma certa aversão dos funcionários.

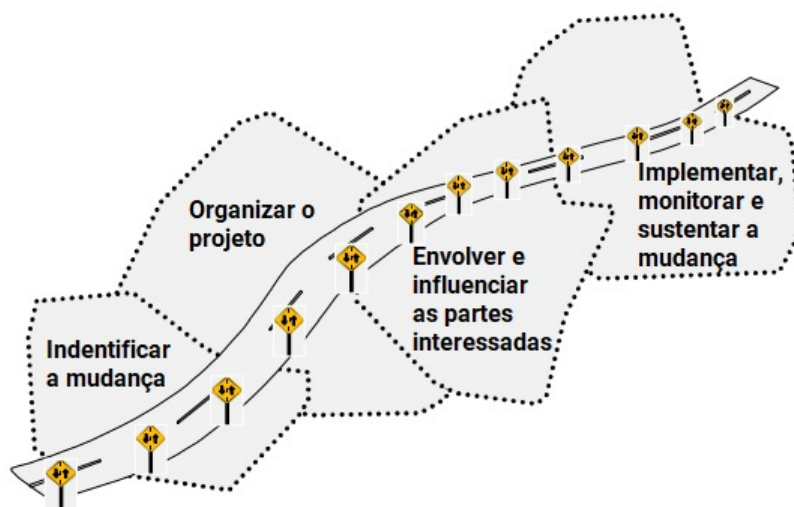
Figura 3: Mudança dirigida.



Fonte: Adaptado de Kerber e Buono (2005)

Kerber e Buono definem também a mudança planejada, que vem se tornando cada vez mais popular, e essa pode surgir de qualquer nível da organização. Os implementadores da mudança buscam envolvimento e compromisso, fazendo uso extensivo de ações específicas que mitiguem a resistência típica e perdas de produtividade associadas à mudança dirigida. Ao invés de simplesmente anunciar a mudança, a mudança planejada fornece uma espécie de roteiro (vide figura 6) que descreve a abordagem de gerenciamento para o processo de mudança. Tenta criar uma condição onde as pessoas estejam mais envolvidas e gerar mais interesse durante a implementação. Ainda assim, caso seja usada de forma inadequada, também pode resultar em reduções significativas de produtividade e desinteresse.

Figura 4: Exemplo de roteiro aplicado na Mudança Planejada.

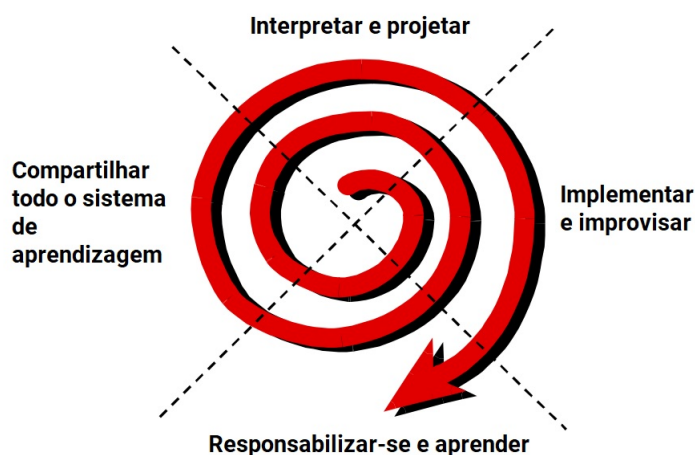


Fonte: Adaptado de Kerber e Buono (2005)

Por último, os autores definem mudança guiada como o resultado do comprometimento das pessoas com o propósito da organização. No contexto de mudanças contínuas e sobrepostas (característica do ambiente competitivo de atualmente), essa abordagem foca em melhorar mudanças que já estão em andamento. Envolve congelar uma ação para identificar os padrões, permitindo que os agentes de mudança possam mapear as iniciativas de mudança, e dar uma base melhor do que está acontecendo na organização. Assim poderá ser proposto novos padrões eliminar obstáculos para a mudança que virá, afim de atingir o equilíbrio. Em resumo, em vez de dizer às pessoas o que fazer e porque fazer, o ponto chave desse tipo de mudança é a inspiração e o empoderamento dos membros para que sejam atraídos para a mudança.

Como ilustrado na figura 7, trata-se de um processo iterativo de interpretação inicial, implementação, aprender com o esforço de mudança e compartilhar o aprendizado. O resultado de "espiral de aprendizagem" contribui para a melhoria contínua de esforços de mudança já existentes, bem como a capacidade de gerar novas soluções. Importante salientar que, usado de forma inadequada, pode resultar em caos organizacional, pois mudanças contínuas confundem ao invés de esclarecer e apoiar os membros da organização.

Figura 5: Imagem gráfica do espiral da Mudança Guiada.



Fonte: Adaptado de Kerber e Buono (2005)

Para OLIVEIRA, DUARTE e MONTEVECHI (2002), a mudança é um processo complexo; pode ser planejada ou simplesmente acontecer. Quando planejada, a mudança tem um objetivo pré estabelecido, podendo surgir em qualquer nível da organização. Nesse caso é mais fácil se estabelecer uma meta que se deseja atingir, se criar um roteiro a ser seguido como citam Kerber e Buono (2005) e visualizar o caminho que será traçado ao longo da implementação. Já a mudança não planejada ocorre principalmente por influência de fatores externos, que culminam em problemas que necessitam ser resolvidos na medida que aparecem no dia a dia das organizações. São fatores geralmente desafiadores, dado que não são esperados, e se não forem ajustados de forma correta, podem gerar prejuízo para a empresa.

Em seu artigo "modelos e ferramentas para estabilidade e mudança em sistemas humanos", Schein (2002) discorre sobre mudança e estabilidade, propondo que esses conceitos sejam opostos (dois lados de uma mesma moeda), e propõe que esses dois conceitos devem ser analisados e ter seus processos definidos, tendo igualmente a mesma importância nos sistemas humanos. Os três tipos básicos de mudança que ele propõe que ocorrem em todas as organizações são a (1) mudança natural evolucionária, a (2) mudança planejada e gerenciada e a (3) mudança não planejada e revolucionária.

A primeira, de acordo com o autor, se refere a todos os inúmeros processos de aprendizagem que ocorrem em qualquer organização, e suas diversas partes se adaptam às suas condições ambientais variadas. Os funcionários estão constantemente aprendendo em seu dia a dia e fazem

mudanças e adaptações para se ajustar às condições locais. Schein pontua que apesar de algumas dessas mudanças serem benéficas para a organização e possa ser chamada de "capacidade da organização de aprender", em algumas circunstâncias essas mudanças podem ser feitas de forma individual, sem ter como objetivo melhorar os processos da organização, e sim facilitar seu próprio trabalho às custas da organização.

Tendo em vista que essa evolução natural não necessariamente vai ser benéfica para a organização, Schein traz a segundo tipo de mudança, a qual se refere ao planejamento e gestão de mudança por parte dos líderes. Por mais que seja possível pensar que estejamos diante de direcionamento dos processos evolutivos, ou de uma forma de controle mais ativa por parte da liderança sobre a direção da mudança e do aprendizado, Schein reforça que pode-se controlar o que será aprendido e o direcionamento da mudança apenas até certo ponto. E ao mesmo tempo, reforça que os gerentes da mudança conseguem estabilizar alguns processos que precisam ser preservados, por estarem funcionando de forma adequada.

Schein não define o terceiro tipo de mudança; Gerolamo (2019) assume que esse tipo de mudança é aquela mudança "determinada por agentes externos como influência do mercado ou situações econômicas ou crises que forcem a tomar medidas de forma urgente, tendo em vista seu risco de sobrevivência no curto prazo".

Gerolamo (2019) também discorre sobre as similaridades entre as abordagens de mudança de Kerber e Buono (2005) e as descritas por Schein (2002). A mudança planejada e gerenciada é a de relação mais direta, pois ambas as descrições apresentam o mesmo nome e basicamente características correspondentes. A mudança natural e evolucionária de Schein parece se relacionar mais com a mudança guiada de Kerber e Buono, pois referem-se ao processo de aprendizagem dos membros da organização. Por fim, a mudança não planejada e revolucionária de Schein talvez esteja mais associada com a mudança dirigida de Kerber e Buono, a qual deve ser feita rapidamente, pois é decorrente de algum fator urgente que pode estar colocando a sobrevivência da organização em risco (GEROLAMO, 2019).

Em seu artigo, Schein descreve um *framework* para analisar os processos de mudança e encontrar qual tipo de mudança está sendo feita. Para o contexto desse trabalho, considerando o cenário definido pela OMS como "a pior crise sanitária mundial da nossa época"<sup>12</sup>, foi considerado

<sup>12</sup>Retirado AFP (Acrônimo). OMS considera coronavírus 'maior crise sanitária mundial da nossa época'. Jornal Estado de Minas, 16 março 2020. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/internacional/2020/03/16/interna\\_internacional,1129293/oms](https://www.em.com.br/app/noticia/internacional/2020/03/16/interna_internacional,1129293/oms) —

que, em sua grande maioria, as mudanças ocorridas são de teor não planejada e revolucionária, por ser determinada por fatores externos.

### 2.3.2 Etapas da Mudança

Qualquer processo de mudança pode ser concebido considerando sempre três estágios ou fases principais: um estágio de descongelamento (*unfreezing*), um estágio de mudança (*changing*), e um estágio de recongelamento (*refreezing*) (SCHEIN, 2002). Schein pontua a fragilidade dos processos que focam apenas estágio intermediário, sem dar a devida atenção à primeira e a última etapa. Isso porque nenhuma mudança poderá ocorrer se o sistema não for descongelado, e nenhuma mudança irá durar a não ser que o sistema seja recongelado.

O autor descreve o primeiro estágio como sendo de longe o mais difícil e mais importante; aquele onde é criada a motivação para mudança - caso não seja uma mudança não-planejada. Nessa etapa, é possível perceber um estado atual que esteja de alguma forma desconfirmado, o que pode vir a desenvolver uma certa ansiosidade. Também é necessário que haja segurança psicológica suficiente para que não seja muito desmotivador ou ameaçador para o grupo, aumentando demais o sentimento de ansiedade. Um equilíbrio entre esses fatores é fundamental para dar andamento no processo de mudança.

O estágio de *unfreezing* motiva a mudança que será realizada no segundo estágio. Nesse estágio, inicia-se o estudo em busca de soluções para reaver o equilíbrio perdido na primeira etapa. Se a mudança for simplesmente de comportamento, é fácil: as pessoas fazem a mudança e tudo bem. No entanto, caso seja necessário mudanças complexas em suposições básicas compartilhadas (cultura), é necessário investigar qual o real fator que precisa ser mudado. É muito provável que as pessoas envolvidas saibam que há algo de errado, mas que não saibam o que é. (SCHEIN, 2002) Esse é o momento de identificar os problemas, estudar novos conceitos, novos padrões e buscar soluções para a questão. Também é momento de testar essas propostas de solução e aprender com os erros e acertos encontrados no processo, para poder elencar os melhores resultados na hora de definir os novos termos.

O terceiro estágio é o momento de internalizar novos conceitos, significados e os padrões definidos na etapa anterior. Trata-se da equipe incorporar na sua identidade as novas propostas

estudadas e testadas. A partir do momento em que a pessoa ou grupo comecem a expressar esse novo conjunto de atitudes em um comportamento diário, pode-se dizer que o estágio de recongelamento iniciou. Shein reforça que, para novos comportamentos durarem, é necessário que eles se encaixem na personalidade do grupo que a absorveu, e até que as pressões do agente de estressante criado na etapa de descongelamento tenha se esvaído. (SCHEIN, 2002)

Ao se dar início ao processo de gerenciamento de mudança, seja ela planejada ou não, é importante se desenhar o caminho que será traçado. Se questionar se a mudança é realmente necessária, se pode-se escolher fazer a mudança ou não, analisar os principais desafios, descrever a importância dessa mudança para a organização e seus funcionários, entender qual o estado presente e definir qual o cenário futuro que se deseja alcançar deixam o processo menos traumático. Definir as etapas a serem tomadas pode reduzir os níveis de ansiedade, aumentar a segurança e dar uma visão de que há uma saída para os agentes ativos da mudança.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo estão descritos os procedimentos utilizados durante o processo de construção deste trabalho e do estudo de caso do qual se ampara.

A escolha de realizar um estudo de caso foi feita a fim de suprir a necessidade de descrever de maneira ampla o fenômeno organizacional e social que uma agência de marketing digital esteve sujeita no cenário de pandemia mundial descrito. Em conformidade com Yin (2005), pode-se considerar que se trata de um evento único. Sem muita literatura disponível e pela falta de controle sobre os eventos, ponderou-se que a coleta de dados é a melhor estratégia e se enquadra no objetivo do estudo.

As principais fases de um estudo de caso descrito por Yin são o planejamento, a coleta, a análise e a apresentação do resultado. No presente Capítulo, estão descritas as duas primeiras fases, ou seja, todo o planejamento e as estratégias de coleta do presente trabalho. Já o Capítulo 4 detalha os resultados obtidos e as análises realizadas.

#### 3.1 Estudo de caso

São várias as definições que podem ser encontradas para estudos de caso. Eles podem ser definidos como uma estratégia de pesquisa que se foca em compreender a dinâmica apresentada dentro de contextos específicos (EISENHARDT, 1989). Em seu livro, Yin busca desenvolver uma perspectiva de que o estudo de caso é uma ferramenta que tem valor para a pesquisa, apesar de por muito tempo, o método ter sido "estereotipado como o "parente pobre" entre os métodos de ciência social" (YIN, 2005). Há, em muitos casos, um certo preconceito e uma falta de conhecimento aprofundado sobre essa ferramenta de pesquisa por parte de seus críticos, ao dizerem que não há um rigor metodológico. Apesar de contar com alguns pontos fracos como a possível seletividade tendenciosa, uma dificuldade no acesso a arquivos e materiais importantes, relatos e visões tendenciosas, Yin defende ser uma ferramenta de pesquisa qualitativa, que foca na ob-



servação participante e que deve ser vista como uma ferramenta de ensino válida. Pode não ser tão exata como um experimento em laboratório, por exemplo, mas é um estudo que se aproxima da realidade e permite a elaboração de teorias.

Além do estudo de caso, Yin apresenta outras 4 estratégias de pesquisa conhecidas nas ciências sociais, sendo elas os experimentos, levantamentos, análise de arquivos e as pesquisas históricas. São três condições que o autor apresenta para auxiliar o pesquisador a escolher a melhor estratégia para o seu estudo, sendo que essas dependem (a) do tipo de questão de pesquisa proposto, (b) da extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos e (c) do grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos (YIN, 2005). A tabela 1 apresenta um compilado das condições e suas relações com as cinco principais estratégias de pesquisas nas ciências sociais.

Tabela 1: Quando utilizar cada estratégia

estratégia	forma da questão de pesquisa	exige controle sobre eventos comportamentais?	focaliza acontecimentos contemporâneos?
experimento	como, por que	sim	sim
levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim/não
pesquisa histórica	como, por que	não	não
estudo de caso	como, por que	não	sim

Fonte: Adaptado de Robert Yin

No caso de estudos que busquem entender quais foram os fatores que acarretaram em grandes mudanças na cultura organizacional da empresa e o porquê das mudanças; que busquem traçar as alterações operacionais ao longo do tempo analisado; que não seja possível ter controle sobre os eventos comportamentais (em alguns casos, por serem catalisados por eventos externos), o estudo de caso se mostra como a estratégia mais adequada de ser aplicada. O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes (YIN, 2005).

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos orga-

nizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores (YIN, 2005). Essa definição apresentada por Yin e o contexto em que se insere a empresa analisada ratificam a usabilidade do uso de um estudo de caso para o presente trabalho, dado o objetivo das autoras de compreender um fenômeno organizacional único.

### 3.1.1 Fontes de evidência

Em seu livro, Yin diversas vezes reforça que nos estudos de caso, deve-se utilizar mais de uma fonte de evidência, e esse é um dos três princípios fundamentais da coleta de dados. O autor apresenta seis principais fontes de evidência: a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos. Apesar de diferentes, são complementares e não há uma vantagem indiscutível de uma sobre a outra. Um bom estudo de caso utilizará o maior número possível de fontes (YIN, 2005).

A documentação pode ser, por exemplo, correspondências, agenda, minutas de reunião, documentos administrativos, recortes de artigos publicados na mídia, entre outros. Para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. Os documentos são úteis na hora de se verificar a grafia correta e os cargos ou nomes de organizações que podem ter sido mencionados na entrevista (YIN, 2005). Os registros em arquivos, ao contrário das evidências documentais, tem uma utilidade mais limitada variando de acordo com a necessidade de cada estudo. Tratam-se de registros de serviços (número de clientes atendidos em determinado tempo), registros organizacionais (tabelas e orçamentos da organização em um período de tempo), mapas e tabelas das características geográficas de um lugar, listas de nomes, censos demográficos, registros pessoais, entre outros.

A observação direta pode ocorrer ao realizar uma visita de campo. Fazem sentido quando os fenômenos analisados não sejam de caráter histórico, e quando há a possibilidade de realizar visitas. São importantes para o pesquisador conseguir observar alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes. A observação participante é uma modalidade especial, na qual o observador não é apenas um observador passivo, mas também pode assumir uma variedade de funções dentro do estudo de caso, dado que participa dos eventos que estão sendo estudados.

As entrevistas são uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso,

podendo assumir diversas formas de acordo com Yin. Podem ser conduzidas de forma espontânea, que permite que o pesquisador indague os respondentes sobre os fatos, ou então pedir a opinião e suas próprias interpretações sobre determinados eventos. Um outro tipo de entrevista é a que Yin descreve como focal, que de certa forma ainda são espontâneas e tem uma face de conversa informal, mas o entrevistador estará seguindo um certo conjunto de perguntas. Acabam sendo entrevistas um pouco mais rápidas, por serem perguntas de natureza menos ampla, que direcionam o entrevistado. Nessa situação, as questões devem ser cuidadosamente formuladas para evitar que o respondente seja enviesado com o conhecimento prévio do entrevistador e não responda de forma genuína. E o terceiro tipo de entrevista conta com questões mais estruturadas, construídas através de um levantamento formal de informações.

Por último, os artefatos físicos também são fontes de evidência - podem ser aparelhos de alta tecnologia ou ferramentas utilizadas no dia-a-dia no espaço físico de trabalho. Podem ser identificados, por exemplo, em visitas de campo. Dependendo do teor do estudo de caso, podem ter uma importância potencialmente menor, o que é bem comum nos casos típicos de estudo de caso como diz Yin.

Nesse estudo, utiliza-se o questionário OCAI como uma ferramenta quantitativa afim de definir a cultura de acordo com o CVF (descritos mais detalhadamente nas próximas seções). Além disso, também será feita a condução de entrevistas focais (ou seja, com um protocolo de questões formulado previamente) com alguns colaboradores, gestores e membros da equipe de Recursos Humanos (RH) da empresa, ou seja, pessoas mais próximas das decisões tomadas. Entrevistas são uma fonte de evidência importante para entender de forma mais próxima e humana a percepção dos colaboradores presentes na empresa. As entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, já que a maioria delas trata de questões humanas (YIN, 2005), como é o caso do presente estudo.

## 3.2 Revisão teórica

A primeira etapa do estudo conta com uma revisão teórica dos principais conceitos do estudo, conceitos esses definidos por autores renomados em sua área por meio de artigos, livros e publicações em revistas. Entendeu-se necessário apresentar os conceitos de estudo de caso, cultura, cultura organizacional de empresas e mudança organizacional. Além disso, detalha-se

as ferramentas de análise: CVF, OCAI e teste de Wilcoxon.

Para isso, utiliza-se de ferramentas de busca online como *Google Scholar*, que filtra publicações científicas das principais bases de dados disponíveis para elencar em sua página de resultados, segundo uma palavra-chave, autor ou citação. Utiliza-se também a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP. A busca realizada contou com palavras-chave, tanto em português quanto em inglês, com os termos "cultura organizacional", "mudança organizacional", "gestão de mudança" e "estudo de caso", englobando todos os temas tratados nesse estudo. Essas ferramentas podem ser acessadas em <<https://scholar.google.com.br/>> e em <<https://teses.usp.br/>>, respectivamente.

Essas ferramentas servem de fonte de materiais que foram importantíssimos para os principais conhecimentos adquiridos durante a pesquisa, conhecimentos esses que encontram-se compilados no capítulo de revisão bibliográfica.

### 3.3 Pesquisa de campo

Após a finalização da revisão teórica, fazendo uso dos conhecimentos obtidos, avalia-se a cultura considerada pelos respondentes através de um questionário elaborado e traduzido a partir do OCAI proposto por Cameron e Quinn (2011). Com a mesma base de dados, propõe-se uma análise com base em um teste para avaliar a relevância estatística dos dados, conhecido como teste de Wilcoxon Pareado.

Depois, prepara-se realizadas entrevistas com membros-chaves da equipe, afim de documentar relato dos respondentes e também para aumentar a confiabilidade do estudo ao ter, pelo menos, duas fontes de evidência como sugere Yin.

#### 3.3.1 Entrevistas

Afim de utilizar fontes distintas de evidências, as entrevistas foram escolhidas como segunda fonte de coleta de dados. Foram realizadas entrevistas focais com 10 (dez) colaboradores da organização, contando com pessoas de diferentes níveis hierárquicos, áreas de atuação, times e gêneros, na tentativa de coletar diferentes óticas sobre a organização utilizando um mesmo roteiro de perguntas.

Os critérios para escolher as pessoas foram definidos de forma a abranger a maior diversidade possível da empresa, sendo eles:

1. Pessoas com, no mínimo, 1 ano de empresa;
2. Pessoas das 7 áreas da empresa, sendo essas áreas operações, design, social, comercial, RH, TI e marketing;
3. Pessoas de todos os times da empresa; isso pois a estrutura dos times da empresa são multidisciplinares, ou seja, dentro do mesmo time tem pessoas de diferentes áreas.

A área de operações contou com 3 entrevistados em diferentes times, dado ser a área de maior volume de colaboradores da empresa. As demais áreas contaram com um entrevistado cada.

4. Pessoas de diferentes cargos e hierarquias dentro da empresa (estagiários, analistas, coordenadores e gerente);
5. Pessoas de gêneros diferentes;

A entrevista verbal segue um roteiro como base (apresentado no Apêndice B), considerando três principais seções: o relacionamento do respondente com a empresa, com seu time e individualmente. Cada seção conta com três perguntas, e cada pergunta deve ser respondida de acordo com a perspectiva de antes e depois do marco inicial das mudanças. Também pergunta-se se há alguma forma de preferência e os porquês. O entrevistado pode responder que prefere antes, depois ou que não há preferência.

Uma descrição detalhada das perguntas realizadas encontra-se destacado nos itens a seguir.

#### SOBRE O TIME

1. Como era sua estrutura de time relacionado a quantidade de colaboradores, de gestores, de variedade de áreas, e como é hoje depois do marco? E qual você prefere e porquê?
2. Como eram os rituais que seu time fazia (reuniões, atividades integrativas, projetos de time, *retreats*, *reviews*), e como é hoje depois do marco? E qual você prefere e porquê?
3. Como era a forma de comunicação com seu time no dia-a-dia (ferramentas, frequência), e como é hoje depois do marco? E qual você prefere e porquê?

## SOBRE A EMPRESA

1. Como era seu espaço físico de trabalho, e como é hoje depois do marco? E qual você prefere e porquê?
2. Como eram os rituais que a empresa fazia (reuniões gerais, atividades integrativas, projetos), e como é hoje depois do marco? E qual você prefere e porquê?
3. Como era a forma de comunicação com as demais áreas e outros times da empresa (ferramentas, frequência), e como é hoje depois do marco? E qual você prefere e porquê?

## SOBRE VOCÊ

1. Como era sua rotina de trabalho (rituais diários, modo de locomoção, horários), e como é hoje depois do marco? E qual você prefere e porquê?
2. Quanto às suas obrigações (entregas), qual era a quantidade de demandas, e como é hoje depois do marco? E qual você prefere e porquê?
3. Quanto às suas obrigações (entregas), qual era a qualidade de demandas, e como é hoje depois do marco? E qual você prefere e porquê?

Levando-se em consideração os direcionamentos e boas práticas que Yin trás sobre entrevistas, as perguntas foram feitas de forma a aguçar a memória dos respondentes e com o intuito de evidenciar possíveis mudanças comportamentais e identificar quais tiveram aspecto positivo e negativo, sob a perspectiva do respondente.

Para construção das perguntas, entende-se que se faz necessário validar três hipóteses:

1. Se existiram mudanças (ou não) na cultura da empresa;
2. Caso tenham ocorridos mudanças, em quais âmbitos elas ocorreram;
3. Se essas mudanças foram positivas ou negativas para a empresa de acordo com a visão dos respondentes;

Considerando-se os três níveis de análise de cultura organizacional proposto por Shein (artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos), as perguntas acabam por contemplar em sua grande maioria os artefatos visíveis da organização. Através delas (e de análises de documentos disponíveis), busca-se a definição de valores e de pressupostos básicos, e se estes se mantiveram ou não após as mudanças ocorridas.

No início da entrevista, questiona-se para todos os respondentes se estão de acordo que o encontro seja gravado, para que posteriormente seja realizada uma análise menos influenciada pelas percepções e anotações do entrevistador, permitindo analisar exatamente as falas proferidas. Deixa-se claro que não serão divulgados nomes e que as gravações serão apenas para as pesquisadoras revê-las caso necessário para o estudo, buscando garantir que o entrevistado não se sinta ameaçado e se sinta mais confortável em responder as perguntas sem medo de sofrer consequências negativas pelas respostas.

Além disso, de boas práticas para a realização das entrevista, recomenda-se fazer cada pergunta e deixar o respondente finalizar, ou seja, deixar a pessoa responder por si só, para evitar enviar as respostas. Evitar concordar ou discordar com a pessoa, mesmo que por expressões físicas (acenar com a cabeça, olhar de reprovação, entre outros) também ajudam a evitar esse problema.

Por fim, a análise das entrevistas será feita minuciosamente para incluir apenas o necessário e correlacionado ao tema.

### 3.3.2 Questionário OCAI

#### 3.3.2.1 Competing Values Framework (CVF)

Como cultura define artefatos e comportamentos, normas e valores, pressupostos subjacentes que caracterizam uma organização, e é algo bastante amplo e complexo, o *Competing Values Framework* (CVF) tem como propósito diagnosticar e facilitar o processo de mudança na cultura organizacional. O *framework*, proposto por Cameron e Quinn (2011) para interpretar e organizar a grande variedade de fenômenos organizacionais, faz uso de duas dimensões.

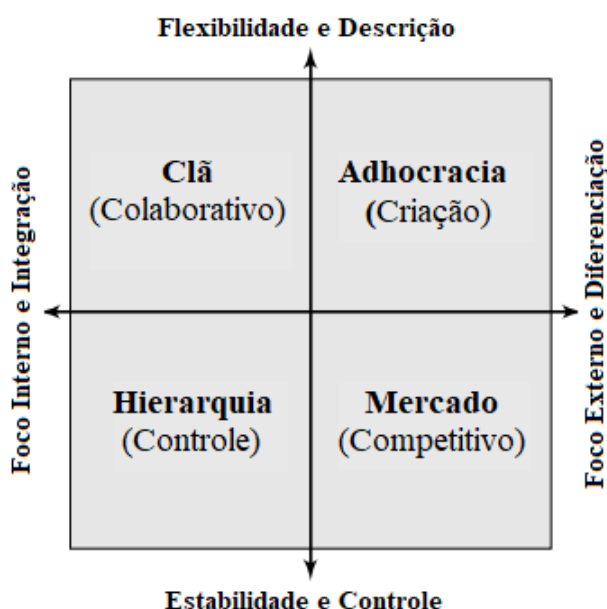
A primeira dimensão diferencia o critério de efetividade que enfatiza flexibilidade, discrição, e o dinamismo de um critério que enfatiza estabilidade, ordem e controle. Isso é, algumas organizações são vistas como eficazes se elas estão mudando, se adaptando e orgânicas; nem o *mix* de produtos nem o formato da empresa permanece o mesmo como em firmas como *Google* e *Nike*, por exemplo. Outras empresas são vistas como eficazes se são estáveis, previsíveis, e mecânicas, como a maioria das universidades, agências de governos. A escala varia de versatilidade e extremidade em um extremo à estabilidade organizacional e durabilidade do outro

CAMERON; QUINN, 2011).

A segunda dimensão diferencia o critério de efetividade que enfatiza a orientação interna, integração, e unidade de um critério que enfatiza orientação externa, diferenciação e rivalidade. Isso é, algumas organizações são vistas como eficazes se existe características harmônicas internas, como, por exemplo, a IBM e a Hewlett-Packard. Outras julgam que para ser eficazes é necessário interagir ou competir com outros fora de seus limites. A escala varia de coesão organizacional e consonância em um extremo à separação organizacional e independência no outro extremo (CAMERON; QUINN, 2011).

Juntas, essas dimensões formam quatro quadrantes, cada um representando um conjunto distinto de indicadores de eficácia organizacional. A figura 3 ilustra as relações entre essas duas dimensões representados pelos eixos do gráfico, sendo o eixo Y referente à primeira dimensão e o eixo X, à segunda. Esses indicadores de eficácia representam o que as pessoas valorizam em relação a performance de uma empresa. Eles definem o que é visto como certo e apropriado. Os quatro grupos de critérios propostos pelos autores, em outras palavras, definem as quatro culturas predominantes dentro das organizações.

Figura 6: The Competing Values Framework



Fonte: traduzido de Cameron e Quinn, 2011.

O quadrante no qual uma organização está inserida define os seus valores principais, as pre-



missas pelas quais a organização funciona, isso é, sua cultura. Os autores ressaltam que empresas situadas em quadrantes diagonalmente opostos (Mercado e Clã ou Hierarquia e Adhocracia) apresentam maior grau de diversidade em seus valores e modo de pensar. É dessa diferença que se origina o termo de *Competing Values Framework*.

#### Os quatro tipos de cultura

Nessa seção estão descritos os quatro tipos de culturas principais propostos por Cameron e Quinn (2011), representadas pelos quatro quadrantes na figura 3 e suas principais características.

O primeiro tipo, Mercado, é definido pelos pressupostos básicos que o ambiente externo é mais hostil que benigno; os consumidores são seletivos e interessados em valor; que a organização está em negócios para aumentar a posição competitiva, e a maior tarefa da administração é guiar a organização para produtividade, resultados e lucro. Em resumo, a cultura de mercado é guiada a resultados. Líderes possuem a função de serem produtores dedicados e concorrentes, que são difíceis e exigentes. O que une a organização é uma ênfase na vitória. A preocupação a longo prazo é com ações competitivas e atingimento de metas e objetivos. Ultrapassar a concorrência e ser líder no mercado são objetivos importantes.

Já a sua oposta, a Cultura Clã, é caracterizada pela sua similaridade com uma organização familiar. Suas características mais marcantes são o trabalho em equipe, programas de envolvimento dos funcionários e compromisso corporativo com os funcionários. Alguns pressupostos básicos são que o ambiente pode ser melhor administrado por meio do trabalho em equipe e desenvolvimento dos funcionários, os clientes são mais bem vistos como parceiros, a organização está comprometida a desenvolver um ambiente de trabalho humano e a principal tarefa da gestão é capacitar os funcionários e facilitar sua participação, compromisso e lealdade.

Em terceiro, a Cultura Adhocracia é caracterizada pelo local de trabalho dinâmico, empreendedor e criativo. Uma liderança efetiva é visionária, inovadora e orientada a riscos. O que une os funcionários da empresa é o comprometimento a inovação e experimentação. A ênfase a longo prazo da organização é crescimento rápido e adquirir novos recursos. Sucesso significa produzir produtos e serviços únicos e originais.

E por último, a Cultura Hierarquia é caracterizada por locais de trabalho formais e estruturados. Procedimentos governam seus funcionários. Líderes eficientes são bons coordenadores e organizadores. A preocupação a longo prazo é estabilidade, previsibilidade, e eficiência. Regras

formais e políticas mantêm a organização unida.

Esses quatro tipos de cultura juntos compõem os quatro quadrantes do Competing Values Framework.

### 3.3.2.2 Estratégias para avaliação de cultura organizacional

De acordo com Cameron e Quinn (2011), três estratégias estão disponíveis para medir a cultura no nível de organização. A primeira é uma abordagem holística na qual o investigador se imerge na cultura e se envolve em profundidade, como um participante observador, isso é, o investigador tenta se tornar um “nativo” na organização. A segunda é uma abordagem metafórica ou de linguagem, na qual o investigador usa de padrões de linguagem em documentos, relatórios, histórias, e conversas para descobrir padrões de cultura. A terceira são abordagens quantitativas nas quais o investigador usa questionários que permitem vários pontos de vista a serem considerados na avaliação dos atributos da cultura de uma organização.

Os autores propõem o questionário OCAI como meio de diagnosticar a cultura organizacional predominante da organização e suas principais características. Por permitir uma maior abrangência de pontos de vista em um menor período de tempo e por facilitar a comparação de dados de forma quantitativa, entende-se que para estudos de caso como no presente trabalho, o uso do questionário auxiliaria a diminuir a subjetividade da análise.

### 3.3.2.3 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

O OCAI, instrumento proposto por Cameron e Quinn (2011), foi desenvolvido para auxiliar na identificação da cultura existente em uma organização, assim como a cultura futura que os membros acreditam ser a ideal para melhor desempenho operacional, baseado no *Competing Values Framework*. Ele permite que haja um diagnostico da orientação dominante dentro da organização baseado nos tipos de cultura citados na seção anterior. Para o estudo realizado, o instrumento será adaptado para avaliar os momentos pré e pós uma mudança organizacional, catalisada pela pandemia do COVID-19, ao invés de avaliar um ideal de cultura futura.

O propósito do instrumento OCAI é avaliar as seis dimensões-chave da cultura de uma organização. Uma vez completo, o instrumento fornecerá uma imagem das suposições fundamentais

sobre as quais a organização opera e os valores que a caracterizam. Não existem respostas certas ou erradas para esses itens, assim como não existe uma cultura certa ou errada. Cada organização provavelmente será descrita por um conjunto diferente de respostas. Portanto, quanto o mais preciso o respondente for, mais preciso e próximo do real será o diagnóstico cultural resultante.

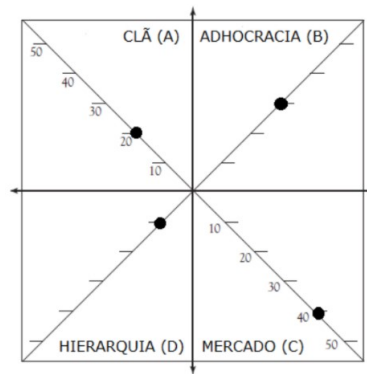
O OCAI consiste de um questionário com 6 itens, cada um com quatro perguntas. Em cada item, o respondente terá 100 pontos para serem distribuídos entre as questões, dando as pontuações mais altas para os itens que mais se assemelhem a organização a qual está inserido. O questionário completo pode ser encontrado traduzido no Anexo A.

### 3.3.2.4 Plotagem dos resultados

Para a análise dos dados do questionário OCAI é necessário fazer uma plotagem dos resultados, que pode ser dividido em duas etapas:

1. Cálculo da média de pontos de cada uma das alternativas (A,B,C e D) de todos os seis itens propostos, isto é, soma-se os valores atribuídos na mesma alternativa (por exemplo, A) em todos os itens do questionário e divide-se esse resultado por seis. A primeira alternativa (A) representa a cultura Clã, sendo plotada no quadrante superior esquerdo. A segunda alternativa (B) representa a cultura Adhocracia, sendo plotada no quadrante superior direito. A terceira alternativa (C) representa a cultura Mercado, plotada no quadrante inferior direito. A quarta e última alternativa (D) representa a cultura Hierarquia e é plotada no quadrante inferior esquerdo. Os valores obtidos das médias de cada itens devem ser plotados sobre a linha diagonal do seu respectivo quadrante, conforme ilustrado na figura 5.

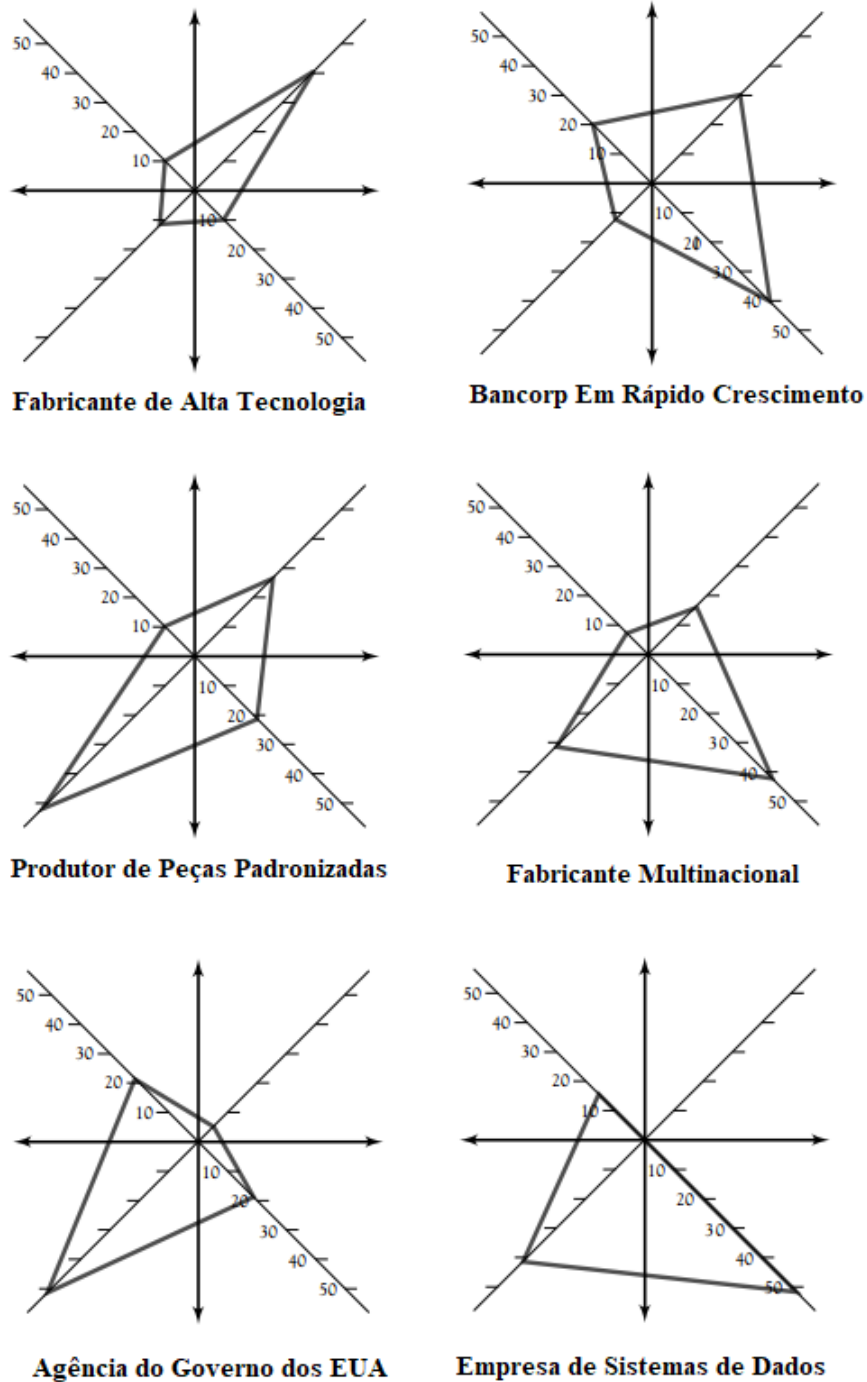
Figura 7: Plotagem de pontos de uma cultura com médias: A - 20; B - 30; C - 40; D - 10.



Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn, (2011)

2. Após a plotagem, deve-se conectar os valores de cada quadrante, formando um polígono quadrilátero. Este polígono representa o perfil da cultura organizacional da empresa e permite visualizar de forma simples quais os aspectos dominantes da cultura, exemplificada na figura 5.

Figura 8: Exemplo de perfil cultural traçado para seis organizações.



Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2011)

É possível traçar perfis individuais para cada uma das dimensões, isto é, ao invés de tomar as médias dos valores atribuídos a uma mesma alternativa e traçar um único perfil geral, pode-se utilizar valores parciais para traçar seis perfis diferentes para uma mesma organização, que

correspondam a cada uma dos seis itens.

Para o questionário OCAI, a primeira restrição estabelecida é referente a quais pessoas estão aptas a responder o questionário, de forma que fizesse sentido o estudo.

Em sua versão oficial, a ferramenta foi criada para identificar a cultura existente das organizações, assim como a cultura desejada para o futuro que os membros acreditem ser a ideal para melhor desempenho operacional, baseado no CVF. Para o presente estudo, foi feita uma adaptação da ferramenta, dado que o intuito era comparar e analisar um momento passado com o momento presente. Com isso em mente, restringe-se que as pessoas que podem responder ao questionário são apenas pessoas que tivessem, no momento de resposta, pelo menos um ano de empresa. São pessoas que teriam experienciado pelo menos metade da sua jornada na empresa na configuração anterior e a outra metade na nova configuração, dado que o estabelecimento de *home office* obrigatório foi, como citado na seção anterior, no dia 16 de março de 2020. O questionário foi veiculado no mês de setembro de 2020 entre os dias 10 e 23, ou seja, 6 meses depois da declaração.

Por já conhecerem de forma mais profunda a cultura organizacional de antes, os respondentes com mais de 1 ano de empresa teriam uma melhor base de comparação. Alguém que ingressou na empresa em janeiro do mesmo ano, no momento do formulário, teria vivenciado apenas 2 meses e meio de empresa no momento anterior, e 6 meses do momento posterior, portanto sua experiência seria em sua grande maioria na nova configuração e, portanto, suas respostas tendem a não ter muita confiabilidade para uma comparação válida. A hipótese é que pessoas mais antigas na organização estariam mais sensíveis aos impactos dessa mudança e teriam mais propriedade para falar sobre quais as reais diferenças dos dois cenários, consequentemente trazendo mais confiabilidade nos dados obtidos.

Para esse estudo, o questionário foi traduzido e adaptado de forma que o respondente complete sua visão sobre a organização no momento pré-pandemia e na data de preenchimento, ou seja, a cultura atual. O número total de colaboradores nessa condição eram de 46 pessoas, dado coletado no dia 20/09/2020 com o RH. Para obter as respostas, utilizou-se de uma planilha por respondente disposta na ferramenta do *Google Sheets*.

### 3.3.2.5 Coleta das respostas - *Google Sheets*

Em busca de obter um maior volume de respostas, utilizou-se dessa ferramenta para deixar personalizado para cada respondente, tanto a planilha quanto a comunicação no envio do questionário, ao invés de passar um formulário geral para a empresa. Esse formato também garantiu que os respondentes tivessem privacidade nas respostas. A planilha contou com uma breve introdução sobre a ferramenta e o escopo do trabalho e, logo em seguida, duas sessões de perguntas (assim como disposto no OCAI no anexo A): uma sessão que induz a pessoa a responder pensando no contexto pré pandemia, e uma segunda sessão perguntando sobre como as pessoas se sentem hoje.

O modelo de planilha elaborada e utilizada para o questionário pode ser encontrada no apêndice A.

### 3.3.2.6 Teste piloto

Com intuito de validar o uso do questionário e a análise dos resultados, realiza-se um teste piloto com uma amostra menor do grupo total de respondentes, realizado com 4 pessoas. Isso pois faz-se necessário medir a efetividade do modelo proposto, da ferramenta utilizada para coleta de resposta, da comunicação na divulgação do questionário, a fim de identificar possíveis alterações ou melhorias na redação e na apresentação gráfica antes de disparar para todos os destinatários, aprimorando a compreensão do questionário e experiência dos respondentes.

Ao disparar a para os respondentes por *e-mail* através do Gmail, plataforma de *webmail* gratuita disponível pela *Google*, pontuou-se as seguintes e combinados: 1. Ao responder, completar primeiramente a sessão pré-pandemia e assim que terminar, passar para a sessão pós pandemia. 2. Ao finalizar uma sessão, evitar voltar para a sessão anterior, afim de evitar uma influência direta de um e outro. 3. Enviamos planilhas individuais para aumentar a taxa de respostas e personalizar para cada pessoa, mas o nome de nenhum participante será compartilhado.

Os mesmos combinados foram disparados para o envio final do questionário.

### 3.3.2.7 Plotagem dos gráficos

Utiliza-se a plataforma Excel para plotagem dos resultados finais do questionário. Elabora-se o perfil da cultura geral da empresa e também perfis que mostram a influência de cada cultura do *Competing Values Framework* dentro das seis principais dimensões da cultura organizacional da empresa.

### 3.3.3 Análise estatística - Teste de Wilcoxon

O conjunto de dados compilados para plotagem do OCAI e consequentemente diagnosticar em qual dos quadrantes propostos pelo CVF a cultura se encaixa pode ser uma amostra interessante e que permite outras avaliações utilizando-se de estudos estatísticos.

A análise descritiva dos dados é muito importante para que se construa as primeiras premissas sobre como é o comportamento das respostas coletadas, criando informações para auxiliar na resposta objetiva e nos possíveis testes ou modelos que poderão ser criados a partir do banco de dados.

Para vários estudos estatísticos, uma das suposições que são feitas é que os dados possuem distribuição normal ou aproximadamente normal, que é quando a distribuição dos dados forma um gráfico que lembra um formato de um sino, ou pelo menos alguma distribuição conhecida. De acordo com a Professora Doutora Mônica Carneiro Sandoval, do Instituto de Matemática e Estatística da Universidade de São Paulo, em seu material para o curso de Estatística Não Paramétrica, estes dados são conhecidos para testes paramétricos, em quais assume-se que a distribuição seja conhecida e que somente os valores de certos parâmetros tais como as médias e os desvios padrões sejam desconhecidos.

Se os dados não satisfazem as suposições feitas pelas técnicas tradicionais, métodos não paramétricos de inferência estatística devem ser usados. São testes menos poderosos que os paramétricos, onde não há pressuposto de normalidade e nem exige que algum parâmetro como média ou variância sejam conhecidos, mas seguem um procedimento similar. Primeiro, formula-se a hipótese nula, então é calculado o valor da estatística de teste e, dependendo da grandeza dessa estatística ou pelo valor-p (probabilidade que mede a força da evidência contra a hipótese nula), rejeita-se ou não a hipótese nula.



A professora Vera Carmo, da Universidade de Santa Catarina, em seu material didático de Teste Não Paramétrico Wilcoxon, para o caso de estudos em que os dados não tem uma distribuição conhecida, sugere o uso do teste de Wilcoxon Pareado, um dos mais poderosos e populares, desenvolvido por F. Wilcoxon em 1945, teste que baseia-se nos postos das diferenças intrapares, ou seja, que auxilia na análise de dados pareados.

A professora Vera Carmo descreve que, a princípio, são calculados os valores numéricos da diferença entre cada par, sendo possível três condições: aumento (+), diminuição (-) ou igualdade (=). Uma vez calculadas todas as diferenças entre os valores obtidos para cada par de dados, essas diferenças são ordenadas pelo seu valor absoluto (sem considerar o sinal), substituindo-se então os valores originais pelo posto que ocupam na escala ordenada. O teste da hipótese de igualdade entre os grupos é baseado na soma dos postos das diferenças negativas e positivas.

Para o presente trabalho, sabendo-se que a hipótese nula é a que precisa ser testada, supõe-se que os dados tenham médias iguais, antes e durante a pandemia - ou seja, que não há mudança estatisticamente significativa. Caso a hipótese nula não seja verdadeira, assumimos a hipótese alternativa, onde as médias das notas são diferentes, antes e durante da pandemia, isso é, houve mudanças culturais significativas.

O teste toma em consideração:

1. Hipótese nula:  $\mu = 0$
2. Hipótese alternativa:  $\mu \neq 0$

Para isso, utiliza-se um valor de alpha igual a 0,05, ou seja, considera-se que a confiabilidade é de 95% e se tem uma margem de 0,05%. Caso o valor-p seja menor que 0,05, rejeita-se a hipótese nula que as médias são iguais - ou seja, há uma mudança estatisticamente significativa -, caso ao contrário, não rejeita-se a hipótese nula - ou seja, não há uma mudança estatisticamente significativa.

A análise estatística dos dados começa utilizando-se a ferramenta *Google Sheets* do *Google Drive* para a criação de um banco de dados, justamente por ficar de fácil acesso e por facilitar a inserção no software estatístico RStudio (<https://rstudio.com/>), que realizará de fato as análises. O RStudio é, de acordo com a enciclopédia Wikipédia, um *software* livre de ambiente de desenvolvimento integrado para R, uma linguagem de programação para gráficos e cálculos

estatísticos.

A construção dos gráficos de OCAI também foi feita no *Spreadsheets*. Google Sheets é uma ferramenta gratuita para criação de planilhas online, que podem ser enviados via link direto ou via e-mail. Pode ser acessada em <<https://docs.google.com/spreadsheets/u/0/>>. Para o OCAI, utiliza-se o formato de gráfico de Radar, por se aproximar do gráfico proposto pelos autores Cameron e Quinn. Os dados das médias encontradas foram compilados em pequenas tabelas para poderem ser utilizados na construção do gráfico.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS OBTIDOS

### 4.1 Cronologia de eventos

No estado de São Paulo, a partir do decreto N° 64.881, foi adotada quarentena a partir do dia 22 de março, considerando a lei n° 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, a qual abrange a “restrição de atividades [...] de maneira a evitar possível contaminação ou propagação do coronavírus”. A agência já havia declarado *home office* obrigatório no dia 16 de março de 2020, sendo esse o marco que inicia o processo de mudança que motivou o presente estudo.

Esse dado foi obtido através da observação participante das autoras, integrantes efetivas da equipe. Apesar da consciência de que as mudanças estão constantemente ocorrendo nas organizações, independente da presença de fatores externos, o trabalho busca analisar o impacto na cultura nos dois momentos (prévio e posterior) ao marco.

Para avaliar essa mudança, utilizou-se da ferramenta OCAI para traçar o perfil cultural da empresa antes da pandemia e depois, metodologia que encontra-se descrita anteriormente no capítulo 3.

### 4.2 Caracterização da amostra

De acordo com o IBGE, é possível caracterizar uma empresa pelo número de colaboradores que integram sua equipe. Empresas de comércio ou que oferecem serviços são categorizadas como de médio porte se tiverem de 50 a 99 funcionários. A agência estudada no presente trabalho conta com cerca de 80 empregados e oferece o serviço de publicidade online, com foco em mídias e performance.

A descrição da agência foi coletada através de documentos (apresentações institucionais)

disponibilizados pela equipe de Vendas e de RH. A escolha da empresa foi feita de forma intencional e prevista (EISENHARDT, 1989), dado que as autoras integram a equipe e participam das circunstâncias analisadas.

A agência foi fundada em 2017 por dois ex-funcionários do *Google* e um especialista em Marketing Digital, que primeiramente fundaram a *Raccoon Marketing Digital*, uma agência que lida com clientes que investem valores altos em mídias pagas (valores de 6 a 7 dígitos). Encontrando uma oportunidade para trabalhar com uma outra parcela de investidores de valores mais baixos (valores de 4 a 5 dígitos) que não se encaixavam no modelo de negócios da *Raccoon*, nasceu a empresa estudada nesse trabalho. As operações são dedicadas à PME, possuindo uma expertise neste mercado e um tratamento personalizado para cada parceiro.

O marketing digital exige uma necessidade de mensuração dos dados obtidos produzidos pelas plataformas (*Facebook Ads*, *Google Ads*, *Linkedin Ads*, entre outras). Isso implica na necessidade de capacidade de análise numérica, leitura de gráfico e trabalhos estatísticos por parte dos colaboradores da empresa. Com base em São Carlos/SP, a empresa conta com profissionais provindos em sua grande parte de universidades renomadas no país, como a USP e Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). A presença de cursos de exatas nessas universidades coincide com a necessidade da agência de ter pessoas com pensamento analítico e pelo foco em resultados que fazem parte da agência. Atualmente, com quase três anos no mercado, a agência já foi certificada pelo Google como “*Premier Partner*” e certificada pelo Facebook como “*Marketing Partner*”, que são reconhecimentos pelo alto nível de serviço oferecido, e conta com uma base de mais de 150 clientes de diferenciados setores, dentre eles *e-commerces* (lojas online) de calçados, roupas, cosméticos, supermercados, empresas de software, ramo automotivo (carros e peças de carros, mercado de animais de estimação, jogos online e contabilidade).

Os serviços oferecidos pela empresa são focados em estratégias de marketing digital, sendo eles: performance em mídias pagas (como *Google Ads* e *Facebook Ads*), criação de *Landing Pages* (páginas na internet que possuem elementos voltados para a conversão do visitante em contato), *Design* (produção de peças gráficas à serem usadas nas mídias de performance), *In-bound Marketing* (estratégias de marketing utilizando-se de ferramentas de *e-mail*), *Social Media* (postagens orgânicas nas redes sociais, como *instagram*, *facebook*, *twitter*); *Marketing de Conteúdo* (desenvolvimento de postagens para páginas de blog), *Search Engine Optimization* (otimização de sites e páginas para melhorar o ranqueamento orgânico do site nas páginas de

pesquisas online) e *Business Intelligence* (análise inteligente através da integração de dados e criação de *dashboards* para a visualização dos resultados).

A empresa iniciou suas atividades com um foco maior em performance de mídias pagas e, ao longo do tempo, os demais serviços oferecidos foram surgindo de forma a dar suporte para as demais áreas. Inicialmente eram feitos apenas para a agência com o objetivo de alavancar o número de clientes, mas tendo-se os processos internos definidos e pessoas treinadas, foi possível realizar uma precificação e iniciar a venda desses serviços também, o que ajudou no rápido crescimento da agência. No ano de 2019, a agência passou de 33 colaboradores para 84 e passou de 3 serviços para os 8 listados.

#### 4.2.1 Valores

De acordo com o anexo C, o documento de boas Práticas da empresa compartilhado com os colaboradores, os valores da agência são descritos como:

1. Inovação: almejamos sempre inovar onde for possível. Seja no ambiente empresarial, nos treinamentos, no processo de vendas, na operação e desenvolvimento de novas soluções. Queremos sempre manter uma mentalidade de *start-up*.
2. Transparência: prezamos pela transparência tanto interna entre os integrantes da empresa quanto com os clientes. Acreditamos em não esconder resultados ruins, erros e não deixar de colocar nossa opinião de especialista quando necessário.
3. Empatia: fazemos um trabalho de parceria com os clientes. Queremos ser vistos como a área de marketing digital dentro de cada empresa.
4. Autonomia e responsabilidade: com grande liberdade vem grande responsabilidade. Damos (e esperamos) autonomia de todos nossos colaboradores.
5. Paixão e determinação: somos todos apaixonados por o que fazemos. Nos empenhamos ao máximo em cada tarefa, sempre buscando excelência nas entregas.

Além de seus valores, a agência declara ter como propósito "desenvolver pessoas e digitalizar o mundo", ou seja, buscar melhorar a vida das pessoas que se relacionam com a agência - tanto da equipe quanto de seus clientes - através do *marketing* digital, de acordo com o CEO. Como pilar, um apoio à diversidade, ou seja, trabalha-se em busca de garantir um ambiente no qual as pessoas se sintam a vontade de ser quem são e sejam sempre respeitadas por isso.

#### 4.2.2 Normas e costumes

Durante a primeira semana de um novo integrante da equipe na agência, são apresentados as normas e combinados para uma boa convivência no dia a dia. As informações descritas nesta subseção foram coletadas do documento no anexo C.

No documento, estão descritos costumes considerados boas práticas para uma convivência saudável na empresa. Acredita-se na responsabilidade individual de todos ao cuidar de materiais que são fornecidos como instrumental de trabalho, que é o caso de um *notebook*. Também para o local de trabalho, propondo bom senso e cuidado ao utilizar os banheiros e materiais compartilhados da área de cozinha.

A agência permite um vestuário flexível e informal. Apenas quando há visita de clientes, que costumam acontecer aproximadamente 2 por mês e em que se avisa a todos com antecedência, que a agência solicita um vestuário mais casual - não muito formal, mas não muito informal.

Há também uma flexibilidade no horário de trabalho descrita no anexo C. Há um escopo definido de trabalho, as pessoas possuem suas metas e entregas e, considerando-se o valor "responsabilidade", espera-se que esse escopo seja cumprido independente do horário que se deseja realizá-lo.

### 4.3 Análise das Entrevistas

As entrevistas foram analisadas de forma a tentar responder as hipóteses mencionadas no capítulo 3, levantadas na formulação das perguntas.

De acordo com as respostas obtidas nas entrevistas, foi possível criar a tabela 2 que compila as respostas coletadas. Das 90 perguntas realizadas (nove tópicos distribuídos entre os 10 entrevistados), somente dois respondentes declararam que não consideram que houve mudanças significativas. Cada um desses negou a existência de mudança para apenas 1 item, totalizando duas respostas, ou seja, apenas 2,22% do total foram respostas negativas.

Tabela 2: Resultado das entrevistas.

	Time			Empresa			Indivíduo		
	Estrutura	Rituais	Comunicação	Espaço físico	Rituais	Comunicação entre times	Rotina de trabalho	Entregas (quantidade)	Entregas (qualidade)
R1	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
R2	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
R3	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
R4	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	não
R5	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
R6	sim	sim	sim	sim	não	sim	sim	sim	sim
R7	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
R8	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
R9	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
R10	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim

Fonte: Autoria própria

Nos casos em que a resposta dada pelo respondente confirma a existência de uma mudança, a célula da tabela encontra-se preenchida pela cor verde; nos casos em que a resposta dada pelo respondente nega a existência de uma mudança, a célula da tabela encontra-se preenchida pela cor vermelha.

Interessante comentar que, apesar de algumas perguntas dependerem exclusivamente das percepções dos respondentes, como por exemplo sobre a rotina de trabalho, sobre as entregas e estrutura de time, outras perguntas tratam-se de algumas mudanças mais óbvias e factuais, como por exemplo, mudança no espaço físico de trabalho, dado que o marco inicial refere-se ao fechamento do escritório, determinando que o espaço físico seria incondicionalmente alterado.

Afim de aprofundar análise, ainda foi questionado se há uma preferência entre algum dos dois períodos para cada item questionado considerando o marco inicial, com o respondente podendo escolher se prefere antes, depois ou que não há preferência entre os dois momentos. Com essas respostas, foi possível construir a tabela 3 para auxiliar a visualizar a quantidade de respostas antes, depois e sem preferência que cada pergunta teve, em percentual.

Tabela 3: Compilado das entrevistas: preferência do modelo de trabalho entre os períodos antes e depois do marco inicial (*home office* obrigatório)

	Time			Empresa			Indivíduo		
	Estrutura	Rituais	Comunicação	Espaço físico	Rituais	Comunicação entre times	Rotina de trabalho	Entregas (quantidade)	Entregas (qualidade)
R1	antes	depois	antes	antes	antes	antes	antes	depois	depois
R2	depois	depois	depois	depois	antes	sem preferê	depois	sem preferê	depois
R3	antes	depois	depois	antes	antes	antes	depois	depois	depois
R4	antes	antes	antes	antes	antes	depois	depois	depois	sem preferê
R5	depois	depois	depois	antes	antes	antes	antes	antes	antes
R6	depois	antes	antes	depois	antes	sem preferê	depois	sem preferê	depois
R7	depois	antes	depois	depois	antes	sem preferê	depois	antes	sem preferê
R8	antes	depois	depois	antes	antes	antes	depois	antes	antes
R9	antes	antes	antes	depois	antes	antes	sem preferê	depois	depois
R10	antes	antes	sem preferê	antes	antes	antes	depois	sem preferê	sem preferê

Fonte: Autoria própria

Para a tabela 4, realizou-se uma formatação condicional utilizando-se uma escala de cores que variam de vermelho (ponto mínimo) a verde (ponto máximo), tendo o valor de 50% como valor médio. Nos casos onde a resposta dada pelo respondente foi "antes", a célula da tabela encontra-se preenchida pela cor verde; nos casos onde a resposta dada pelo respondente foi "depois", a célula da tabela encontra-se preenchida pela cor vermelha; por último, nos casos onde a resposta dada pelo respondente foi "sem preferência", a célula da tabela encontra-se preenchida pela cor branca.

Além da constatação com a tabela 2 de que 97,8% dos itens a resposta para a existência de mudança foi positiva, com a tabela 3 pode-se visualizar que os entrevistados apresentaram preferências diferentes. A figura 8 é gráfico que faz um compilado geral das respostas em porcentagem, mostrando as respostas predominantes das 90 perguntas.



Figura 9: Gráfico de pizza que indica as porcentagens das respostas, considerando-se o total.



Fonte: Autoria própria

O gráfico presente na figura 8 foi construído utilizando-se uma tabela simples com o número de respostas que cada opção recebeu - "antes" contou com 44 respostas, "depois" contou com 35 e "sem preferência", 11. Trata-se de um gráfico de rosca (uma variação do gráfico de pizza). Quanto às cores, o gráfico segue o padrão utilizado para criação da tabela 4.

Para a seção de perguntas sobre o time, as três perguntas atingiram um valor próximo. Cerca de 50% dos respondentes demonstraram preferência para a situação prévia, e os demais, para a situação atual (posterior ao marco), com variações em torno de 10%. Em todos os casos, a estrutura de time foi alterada - os times aumentaram ou diminuíram de tamanho, tendo corte ou remanejamento de pessoas. Houve uma intensificação na transição dos times que antes eram em silos (compartimentalização de times específicos com colaboradores de apenas uma área), para *squads* (times multidisciplinares).

Em todos os casos, antes os rituais eram realizados presencialmente e passaram a ocorrer virtualmente. Além disso, a maioria dos respondentes pontuaram que houve um aumento no número de reuniões, especialmente nas primeiras semanas após o marco, como a criação de reuniões diárias (*dailys*). Não perder a integração, ter um momento juntos para iniciar o dia e evitar perda por falta de comunicação compunham as justificativas para a prática de *dailys*. Em alguns casos, os respondentes identificaram esse excesso de reuniões como um microgerenciamento

maior por parte dos superiores, por terem medo de ter uma baixa na produtividade.

Algumas citações dos respondentes:

- "Antes as nossas reuniões eram realizadas pessoalmente. Hoje em dia, usamos o *Google meets*. Já usava com meus clientes, então não senti tanto problema com a ferramenta. Era mais legal chegar no trabalho e conversar com todo mundo tomando um café, mas começamos a fazer *daily*s"
- "Nas *daily*s, eu atualizo minha coordenadora e ela me atualiza, e também peço ajuda quando preciso. Ela me traz diversas atualizações das lideranças. Para mim, faz muito sentido ter *daily*s."
- "Começamos a ter um acompanhamento ainda mais próximo por parte dos coordenadores. Tem *daily* todo dia, sempre perguntam se está tudo bem no slack (plataforma de mensagens baseada em canais, utilizada para comunicação da empresa), principalmente no começo, então eu senti um microgerenciamento, não por maldade, mais por preocupação por parte da liderança. Quanto a isso, prefiro mais no escritório, porque você ficava mais autônoma."

Já na seção de perguntas sobre a empresa, há uma tendência expressiva para preferência ao momento anterior, especialmente quando se questiona sobre os rituais. Em todos os casos, como comentado, o espaço físico mudou. Dentre os respondentes que selecionaram o momento posterior como preferido, as justificativas convergiram para o fato de estarem trabalhando em um local mais silencioso.

Todos os respondentes pontuaram que houve a diminuição de atividades integrativas, e que a falta de rituais presenciais acarretou em uma piora as relações interpessoais. Os novos formatos de integração ficaram limitados a jogos *online*, o que não agradou todos os respondentes.

Ainda sobre a segunda seção de perguntas (empresa), quanto a comunicação entre times, uma parcela dos respondentes justificou que mesmo antes, em seu dia-a-dia, já não havia muita interação com pessoas de times diferentes, portanto, não haveria preferência nesse ponto. Dentre os que declararam preferência para o momento anterior, a maioria dos respondentes comentaram que antes do *home office* era mais fácil de se comunicar e conhecer pessoas dos outros times durante momentos de pausa, como o café da manhã, lanches da tarde, o que se tornou uma prática menos comum.

Por último, quanto às questões individuais, nota-se uma leve tendência para preferência pelo momento posterior, além de ser a seção com o maior número de votos nulos (sem preferência). Especialmente na pergunta sobre a rotina de trabalho, onde há 70% de preferência para o momento posterior. Dentre os respondentes que declararam preferência para o segundo momento, a maioria alega que a preferência se baseia no fato de não terem mais que buscar vaga para o carro, que houve um ganho de tempo com deslocamento e que há a possibilidade de se acordar mais tarde. Como ponto negativo referente o momento atual, foi citado por vários entrevistados uma dificuldade na separação de rotinas de trabalho e vida pessoal.

Algumas citações dos respondentes:

- "Falsa ideia de que ao não se deslocar para ir ao trabalho, você ia "economizar" tempo. Mas na verdade não, está sendo mais intenso."
- "Sensação que estamos trabalhando muito mais."
- "Em casa é mais difícil separar horário de trabalho de horário de descanso. Eu paro de trabalhar, mas meu computador está ali, me esperando, e quando vou ver, já estou trabalhando de novo."
- "Antes, eu tinha que ir da faculdade para a empresa, e gastava muito tempo e dinheiro com transporte."
- "Estou conseguindo ficar mais tempo com a minha família e me cuidar melhor, pensar na minha saúde física e mental. No começo foi estranho, mas hoje em dia vejo o valor disso."

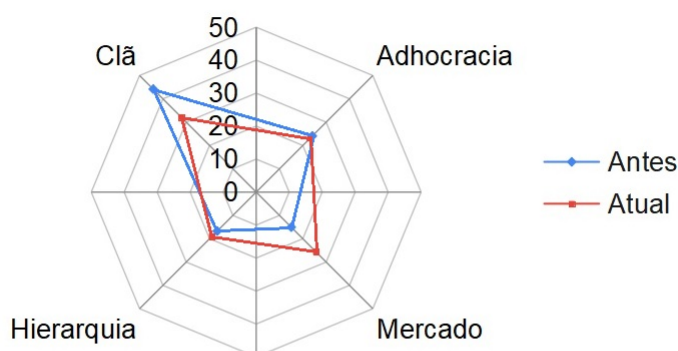
## 4.4 Questionário OCAI

Como mencionado no capítulo 2, o OCAI é um instrumento que auxilia na identificação da cultura existente em uma organização e, no caso do presente trabalho, na antiga cultura da mesma. Como mencionado no capítulo anterior, o número total de colaboradores aptos para responder o questionário eram de 46 e, no total, obteve-se 41 respostas - uma taxa de 89% de resposta. Considerando a média geral de todas as respostas, plotou-se o gráfico presente na

figura 10, que mostra de forma visual a diferença do perfil da cultura de acordo com a percepção dos respondentes nos dois momentos analisados.

Figura 10: Perfil OCAI Geral da Organização

## Perfil da Cultura Organizacional



Perfil geral	Antes	Atual
Clã	44,16	32,08
Adhocracia	24,08	23,26
Mercado	15,04	25,55
Hierarquia	16,72	19,10

Fonte: Autoria própria

Percebe-se que há algumas alterações quando vemos o momento anterior e o momento atual. Ambos os momentos (antes e atual) contam com valores parecidos nos quadrantes de Adhocracia (quadrante B) e no quadrante de Hierarquia (quadrante D). No 1º caso (quadrante B), há uma diminuição de 0,82 pontos (-3,41%) e no 2º caso (quadrante D) uma aumento de 2,38 (+14,24%). Essas diferenças constituem um valor baixo se considerarmos que o valor total que o respondente poderia dar para as perguntas era de 100 pontos.

No caso dos quadrantes A e B, há uma diferença consideravelmente maior. Observa-se que o momento de cultura anterior continha mais características da cultura Clã (quadrante A), e no momento atual, há uma retração e um aumento na média de notas da cultura de Mercado (quadrante C). No 1º caso (quadrante A), há uma diminuição de 12,08 (-27,36%) e no 2º caso (quadrante C) uma aumento de 10,51 (+69,88%).

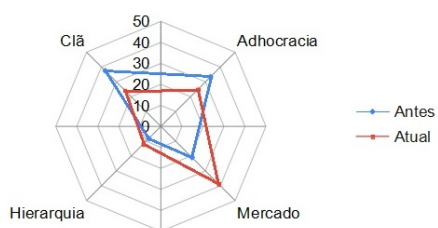
Nos dois períodos, a cultura Clã se manteve como a cultura predominante, porém no momento anterior a diferença de valor com a segunda cultura de maior valor (Adhocracia) era de 20,08 pontos. Além disso, a diferença de valor entre a cultura Clã e a cultura de mercado era de 29,12 pontos. No momento atual, seu valor é reduzido, o segundo tipo de cultura de maior valor passa a ser a Mercado e a diferença entre a primeira e a segunda passa a ser de apenas 6,53 pontos. A diferença entre a cultura Clã e a cultura de mercado diminui 22,59 pontos do momento anterior para o atual, uma diminuição de aproximadamente -77,58%.

Como dito no capítulo dois, a cultura Clã e a cultura Mercado são culturas opostas. A primeira refere-se a uma cultura que tem como características o trabalho em equipe, programas de envolvimento dos funcionários e compromisso corporativo com os funcionários. A segunda é uma cultura guiada a resultados, que tem um ambiente externo mais hostil e em que a maior tarefa da administração é guiar a organização para produtividade. Isso indica que os respondentes acreditam que houve uma diminuição na preocupação com o desenvolvimento e capacitação dos funcionários e que o ambiente retrai consideravelmente sua característica de humanização, e passa a ser mais competitivo e direcionado para a geração de lucro.

Plotou-se também um gráfico correspondente a cada uma das dimensões, considerando-se o fato que a pergunta 1 de cada dimensão refere-se a pontos da cultura Clã, cada pergunta 2 refere-se a pontos da cultura Adhocracia e assim por diante. Os seis gráficos encontram-se dispostos na figura de número 11.

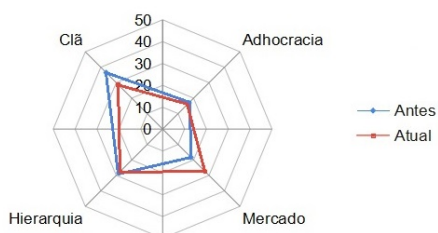
Figura 11: Perfil traçado para as 6 dimensões analisadas.

## 1. Características Dominantes



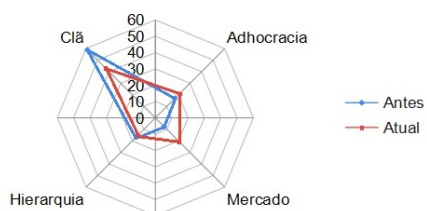
1. Características Dominantes	Antes	Atual
Clã	37,45	24,22
Adhocracia	33,40	24,99
Mercado	20,99	38,87
Hierarquia	8,16	11,93

## 2. Organização da Liderança



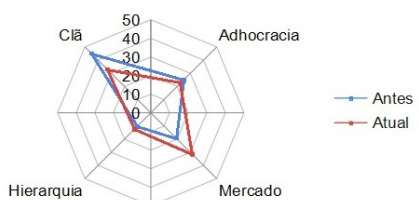
2. Organização da Liderança	Antes	Atual
Clã	36,50	29,11
Adhocracia	17,01	15,95
Mercado	18,22	27,24
Hierarquia	28,27	27,70

## 3. Gerência Organizacional



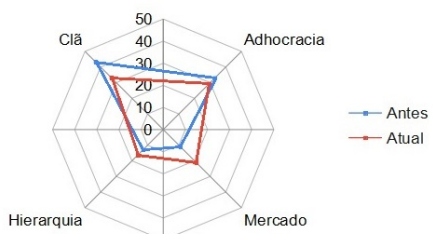
3. Gerência Organizacional	Antes	Atual
Clã	58,94	43,25
Adhocracia	16,88	21,05
Mercado	7,51	20,44
Hierarquia	16,67	15,27

## 4. "Cola" que mantém a organização unida



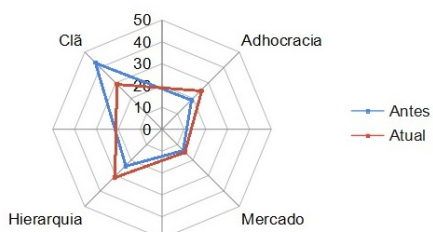
4. "Cola" que mantém a organização unida	Antes	Atual
Clã	45,32	33,22
Adhocracia	25,02	22,98
Mercado	19,10	31,21
Hierarquia	10,56	12,59

## 5. Ênfase Estratégica



5. Ênfase Estratégica	Antes	Atual
Clã	43,33	33,24
Adhocracia	33,04	29,42
Mercado	10,73	21,04
Hierarquia	12,90	16,29

## 6. Critério de Sucesso



6. Critério de sucesso	Antes	Atual
Clã	43,41	29,46
Adhocracia	19,12	25,20
Mercado	13,68	14,51
Hierarquia	23,78	30,83

Como comentado no panorama geral, nota-se uma tendência de redução em todos os quadrantes correspondente à cultura Clã. No caso dos quadrantes correspondentes à cultura Adhocracia, não há um padrão - alguns sofreram aumento, outros redução. Para a cultura Mercado, assim como no panorama geral, houve uma diminuição na média de pontos em todas as dimensões. Por fim, para a cultura Hierarquia, assim como a cultura Adhocracia, não há um padrão - alguns sofreram aumento, outros redução.

## 4.5 Teste de Wilcoxon

Aplicando-se o teste de Wilcoxon e tomando o nível de significância como  $\alpha = 0,05$ , testaram-se as seguintes hipóteses:

- $H_0$  (hipótese nula): As médias permaneceram iguais, não havendo mudanças na cultura da organização.
- $H_a$  (hipótese alternativa): As médias mudaram, havendo mudanças significativas na cultura da organização.

Foi comparado as médias do perfil geral do questionárioOCAI do período anterior a pandemia e posterior e também as médias para cada pergunta, que representa pontos significativos da cultura organizacional da empresa.

Levando em consideração o perfil geral da empresa, como  $P\text{-valor} > 0,05$ , não rejeita-se a hipótese nula. As amostras não fornecem evidência de uma diferença significativa na cultura organizacional da empresa entre os dois momentos analisados.

Afim de detalhar mais a análise, também feito o Teste de Wilcoxon para cada uma das perguntas, que representam diferentes aspectos da cultura organizacional da empresa. Nesse nível a hipótese também não foi rejeitada ( $P\text{-valor} > 0,05$ ), indicando que não houve nenhuma mudança significativa também considerando os pontos significativos da cultura separadamente. Os resultados de cada teste realizado são expressos na tabela 4 abaixo.

Tabela 4: Compilado dos resultados do teste de Wilcoxon.

Dimensões-chave	p-Valor	Hipótese	Existência de mudança na cultura
Geral	0.9888	Não rejeitada	Não houve mudança estatisticamente significativa
Questão 1	1	Não rejeitada	Não houve mudança estatisticamente significativa
Questão 2	0.875	Não rejeitada	Não houve mudança estatisticamente significativa
Questão 3	1	Não rejeitada	Não houve mudança estatisticamente significativa
Questão 4	1	Não rejeitada	Não houve mudança estatisticamente significativa
Questão 5	1	Não rejeitada	Não houve mudança estatisticamente significativa
Questão 6	0.875	Não rejeitada	Não houve mudança estatisticamente significativa

Fonte: Autoria Própria

O teste de Wilcoxon também foi aplicado para os itens de cada questão separadamente, afim de observar as variações entre os dois períodos analisados. Os resultados estão expressos da tabela 5.



Tabela 5: Compilado dos resultados do teste de Wilcoxon para cada uma das perguntas individualmente.

Item	p-value	Hipótese	Existência de mudança
1A	1.596e-05	Rejeitada	Houve mudança
1B	0.0003115	Rejeitada	Houve mudança
1C	1.65e-07	Rejeitada	Houve mudança
1D	0.0004725	Rejeitada	Houve mudança
2A	0.009543	Rejeitada	Houve mudança
2B	0.4605	Não rejeitada	Não houve mudança
2C	0.001406	Rejeitada	Houve mudança
2D	0.9359	Não rejeitada	Não houve mudança
3A	5.051e-06	Rejeitada	Houve mudança
3B	0.05359	Não rejeitada	Não houve mudança
3C	5.6e-06	Rejeitada	Houve mudança
3D	0.4694	Não rejeitada	Não houve mudança
4A	0.0002778	Rejeitada	Houve mudança
4B	0.2627	Não rejeitada	Não houve mudança
4C	0.00013	Rejeitada	Houve mudança
4D	0.1243	Não rejeitada	Não houve mudança
5A	4.108e-05	Rejeitada	Houve mudança
5B	0.1031	Não rejeitada	Não houve mudança
5C	1.45e-05	Rejeitada	Houve mudança
5D	0.1123	Não rejeitada	Não houve mudança
6A	0.0001556	Rejeitada	Houve mudança
6B	0.08464	Não rejeitada	Não houve mudança
6C	0.3648	Não rejeitada	Houve mudança
6D	0.005306	Rejeitada	Não houve mudança

Fonte: Autoria Própria

Percebe-se que há algumas alterações quando vemos o momento anterior e o momento atual. Em alguns itens a hipótese foi rejeitada, indicando uma variação entre as médias de pontuação entre os dois momentos. Em outros a hipótese não foi rejeitada, indicando que não houveram mudanças nas médias entre os dois momentos.

Os itens que nos quais a hipótese não foi rejeitada, representam a influência das culturas Adhocracia (B) e Hierarquia (D). As médias para as perguntas 2 a 6 não sofreram mudanças significativas, indicando que a influência das duas culturas para as dimensões Organização da Liderança, Gerência Organizacional, "Cola" que mantém a organização unida, Ênfase Estratégica e Critério de Sucesso permaneceu a mesma.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A categorização feita pela OMS da COVID-19 como uma pandemia fez com que as empresas iniciassem um processo de isolamento social, e isso não foi diferente para a agência analisada. A partir do dia 16 de março de 2020, a agência adere ao sistema de *homeoffice*, considerado o marco inicial de mudanças. Não pode-se negar que em alguns níveis da estrutura da cultura organizacional - níveis propostos Schein - este marco inicial acabou gerando mudanças de comportamento na agência, mais fáceis de serem observadas no primeiro nível (artefatos visíveis), como a própria mudança do ambiente de trabalho devido ao isolamento.

Esse contexto imposto pela pandemia motivou o trabalho realizado, que tinha como objetivo identificar possíveis mudanças na cultura organizacional da agência e buscar entender o impacto delas. A partir disso, foi proposto uma metodologia para explorar a possível mudança organizacional do trabalho, utilizando entrevistas para identificar mudanças nos artefatos visíveis; Questionário OCAI, baseado no Competing Values Framework para fazer o diagnóstico o perfil cultural da empresa; e por fim, o teste de Wilcoxon para validar se a mudança de perfil da cultura foi estatisticamente significativa.

Algumas alterações puderam ser coletadas através de entrevistas com os respondentes, que indicam que houve uma mudança nas suas rotinas de trabalho, adição de novos rituais de time (*dailys*) e perda de outros como momentos de integrações da equipe, nas frequências e quantidade de reuniões e também na estrutura dos times. Novas ferramentas foram introduzidas para que a equipe se adaptasse à nova realidade, como por exemplo o *Google Meets*, ferramenta utilizada nas reuniões online, antes conduzidas pessoalmente.

Apesar de mudanças de comportamento, de estrutura e de rotinas, com o OCAI, observa-se que o perfil de cultura se manteve o mesmo. Há um deslocamento da cultura entre os quadrantes de Clã e Mercado, culturas opostas. A cultura Clã possuía no momento anterior o valor mais expressivo, e a cultura de Mercado estava mais longe de ser tão influente; no momento posterior, a cultura de Mercado toma força, mas ainda assim o quadrante da cultura Clã se mantém como predominante. Passados 6 meses do início de tais mudanças, observa-se que as pessoas passam

a se acostumar com a nova realidade. O momento inicial foi mais traumático devido à mudanças repentinas e não esperadas, mas o cenário começa a se estabilizar.

O teste de Wilcoxon realizado corrobora com os resultados do OCAI, e comprova que, em termos estatísticos, não houveram mudanças significativas na cultura da empresa. É claro que deve-se refletir que os resultados do teste dependem do nível de significância considerado pelas autoras, depende do tamanho da amostra analisada (número de respostas coletadas), depende dos pré requisitos estabelecidos para quem estaria apto a responder o questionários. Isso não significa que se considerássemos uma escala maior, ou fazendo outras considerações na hora de selecionar os respondentes, que não teríamos um valor diferente.

De fato, houveram mudanças em alguns artefatos visíveis e padrões de comportamentos da empresa, mas o estudo conclui que o perfil de cultura organizacional da agência não mudou. Não obstante, concebe-se que cenários onde a empresa é submetida a fatores externos que geram mudanças não planejadas, como a pandemia COVID-19 foi para a agência, pode gerar principalmente perdas interpessoais. Cenários como esse reforçam a importância de uma preparação para momentos de crise e também a importância de se estudar a cultura de uma organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Leonardo Marcondes. **O que é cultura? Antropologicamente falando...** Ensaios e Notas, 2014. Disponível em: <<https://wp.me/pHDzN-hm>> Acesso em: 24 ago. 2020.
- BARBOSA, L. de. **Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração.** SciELO Bras., 1996. Disponível em: <"<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901996000400002{&}script=sci//a>" >
- BARRETO, L. M. T. d. S. et al. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível** Revista de Administração, 2013. ISSN 00802107.
- DEMERS, C. **Organizational Change Theories: A Synthesis.** 7. ed. 2455 Teller Road. Thousand Oaks, California 91320: Sage Publications, Inc, 1993. ISBN 9780761929321.
- EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research.** *The Academy of Management Review*, v. 14, p. 532–550, 10 1989
- FALCÃO, Márcio e VIVAS, Fernanda. **Supremo decide que estados e municípios têm poder para definir regras sobre isolamento.** G1, 15 abril 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/politica/noticia/2020/04/15/maioria-do-supremo-vota-a-favor-de-que-estados-e-municipios-editem-normas-sobre-isolamento.ghtml>> Acesso em: 08 ago. 2020
- GERBELLI, L. Guilherme. **Com impacto do coronavírus, FMI prevê queda de 9,1% para o PIB do Brasil neste ano.** Revista G1. Local de publicação <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/06/24/com-impacto-do-coronavirus-fmi-preve-queda-de-91percent-para-o-pib-do-brasil-neste-ano.ghtml>> Data de publicação: 24/06/2020. Acesso em 15/08/2020.
- GEROLAMO, M. C. **Gestão da mudança na perspectiva do comportamento organizacional e da liderança: proposta de um framework teórico e avaliação de iniciativas acadêmicas.** 2019. 283 p. Tese (Livre-Docência) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2019.
- KERBER, K.; BUONO, A. F. **Organizational change capacity questionnaire.** Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/211388896\\_Rethinking\\_Organizational\\_Change\\_Re](https://www.researchgate.net/publication/211388896_Rethinking_Organizational_Change_Re)

framing\_the\_Challenge\_of\_Change\_Management. >. Acesso em: 20 ago. 2020

LARAIA, R. de B. **Cultura - Um conceito antropológico**. 24. ed. rua México 31 sobreloja, Rio de Janeiro, RJ, 20031-144: Jorge Zahar Editor Ltda, 2009. ISBN9788571104389.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. S. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. 3. ed. 989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741: Jossey-Bass, 2011. ISBN9781118003312.

TERZIAN, Françoise. **Google tem rápido, sustentável e divertido crescimento no Brasil**. Revista Forbes. Local de publicação <<https://forbes.com.br/negocios/2015/05/google-tem-rapido-sustentavel-e-divertido-crescimento-no-brasil/>>.Data de publicação 30/05/2015. Acesso em 24/08/2020.

SCHEIN, E. **Models and tools for stability and change in human systems**. Reflections: The Sol Journal, v. 4, p. 1–46, 12 2002.

SCHEIN, E. R. **Coming to a New Awareness of Organizational Culture**. (Inglês). p.1–23, 1984. Disponível em: <”<https://www.researchgate.net/publication/284435496/Schein%27sarticle-translatedtoPortuguese>”>. Acesso em 15/09/2020.

VARGAS, Vera do Carmo C. **Métodos Não Paramétricos**. Disponível em: <[http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Testes\\_de\\_Hipoteses/Teste\\_ao\\_parametrico\\_Wilcoxon.pdf](http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Testes_de_Hipoteses/Teste_ao_parametrico_Wilcoxon.pdf)>. Acesso em 15/09/2020.

YIN, R. **Estudo de caso - Planejamento e Métodos**. [S.l.: s.n.], 2005. ISBN 8573078529.

OLIVEIRA, F. A.; DUARTE, R. N.; MONTEVECHI, J. A. B. **O reflexo da mudança organizacional sobre o desempenho de uma empresa de autopeças: um estudo de caso**. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002, Curitiba. CD – room XXII ENEGEP, 2002.

OMS declara emergência de saúde pública de importância internacional por surto de novo coronavírus. **OPAS Brasil**. 30 de Jan. de 2020. Banco de Notícias. Disponível em: <[https://www.paho.org/bra/index.php?option=com\\_contentview=article&id=6100:oms-declara-emergencia-de-saude-publica-de-importancia-internacional-em-relacao-a-novo-coronavirusItemid=812](https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_contentview=article&id=6100:oms-declara-emergencia-de-saude-publica-de-importancia-internacional-em-relacao-a-novo-coronavirusItemid=812)>. Acesso em: 25 de jul. de 2020,

APÊNDICE A – PLANILHA UTILIZADA PARA APLICAÇÃO DO  
QUESTIONÁRIO OCAI (ADAPTADA E TRADUZIDA)

# Questionário OCAI

Olá, pessoal, tudo bem?

O questionário OCAI é um instrumento de avaliação que auxilia identificar a cultura existente dentro de uma organização durante um determinado período de tempo. O foco do nosso estudo é entender quais fatores da cultura Calina podem ter sido impactados pela pandemia do COVID.

O questionário contém 6 itens, com 4 perguntas que devem ter em sua totalidade, 100 pontos, ou seja, o respondente terá 100 pontos para distribuir entre as alternativas, dando pontuações mais altas para os que mais correspondem a sua organização no momento analisado.

Lembrando que **não existem respostas certas ou erradas**, assim como não existe uma definição de cultura certas ou erradas. Cada organização provavelmente será descrita por uma combinação diferente de respostas. Então, quanto mais preciso você for ao responder os itens, mais preciso será o diagnóstico da nossa cultura.

**O que você irá encontrar:**

1. Questionário referente ao momento anterior

2. Questionário referente ao momento atual

**Tempo de resposta:**

Entre 8 e 12 minutos, mas tome seu tempo para refletir e responder.

**Modo de usar:**

1. Você deverá preencher apenas a coluna vazia, ao lado direito de cada um dos seis itens.
2. Responder primeiro a aba 1, ou seja, aba do momento anterior.
3. Ao finalizar, iniciar a aba 2, do momento atual. Evite voltar para a aba anterior para conferir os valores que já foram colocados; seja o mais sincero possível nas respostas sem voltar atrás.



# Momento Pré Pandemia - antes de 16/03/2020

## Lembretes:

O OCAI consiste de um questionário com 6 itens, cada um com quatro respostas curtas, que devem totalizar 100 pontos.

Em cada item, o respondente terá 100 pontos para serem distribuídos entre as alternativas, dando as pontuações mais altas para os itens que mais se assemelham a organização a qual está inserido. Serão avaliados dois momentos dentro da empresa, a estrutura anterior ao isolamento social e a atual.

A primeira seção o foco é responder considerando o momento da Calina pré pandemia, quando ainda trabalhávamos presencialmente.

A segunda seção o foco é responder considerando o momento da Calina atual, levando em conta a situação de trabalho remoto e novo molde de trabalho.

Lembrando que para cada tópico com 4 perguntas, as respostas devem totalizar 100 pontos. :)

1. Características Dominantes	Notas
A organização é muito pessoal, como uma segunda família. As pessoas compartilham diversos aspectos de sua vida.	
A organização é dinâmica e com espírito empreendedor. As pessoas estão sempre dispostas a assumir riscos.	
A empresa é muito orientada a resultados. A maior preocupação é com a entrega de resultados. As pessoas são muito competitivas e orientadas a objetivos.	
A organização é um lugar bem estruturado e formal. Procedimentos formais governam o que as pessoas fazem.	
<b>Soma (total = 100)</b>	<b>0</b>

2. Organização da Liderança	Notas
A liderança na organização é responsável por orientar, facilitar e desenvolver os demais membros.	
A liderança na organização é o exemplo de empreendedorismo inovação e costuma assumir riscos	
A liderança na organização é o exemplo de seriedade, orientada a resultados	
A liderança é voltada para coordenar, organizar e tornar a organização mais eficiente.	
<b>Soma (total = 100)</b>	<b>0</b>

3. Gerência Organizacional	Notas
O estilo de gestão na organização é caracterizado por trabalho em equipe, consensos e participação	
O estilo de gestão é baseado em tomar riscos individualmente, inovação e singularidade	
O estilo de gestão é caracterizado pela competição excessiva, altas cobranças e conquistas	
O estilo de gestão é caracterizado pela segurança de emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.	
<b>Soma (total = 100)</b>	<b>0</b>

4. "Cola" que mantém a organização unida	Notas
O que une a organização é a lealdade e confiança mútua. Comprometimento com a organização é alto.	
O que une as pessoas da organização é o comprometimento com a inovação e desenvolvimento. Tem-se uma ênfase em estar no topo.	
O que une as pessoas na organização é a ênfase em atingir metas e realização	
O que une a organização são as regras formais e políticas. Manter a organização em bom funcionamento é importante	
<b>Soma (total = 100)</b>	<b>0</b>

5. Ênfase Estratégica	Notas
A organização enfatiza desenvolvimento humano. Alta confiança, abertura e participação.	
A organização enfatiza em adquirir novos recursos e criar novos desafios. Tentar novas coisas e prospectar oportunidades é valorizado.	
A organização enfatiza ações competitivas e conquistas. Atingir objetivos extensos e vencer no mercado são dominantes.	
A organização enfatiza permanência e estabilidade. Eficiência, controle, e operações tranquilas são importantes	
<b>Soma (total = 100)</b>	<b>0</b>

6. Critério de Sucesso	Notas
A organização define sucesso baseado em desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento do empregado e preocupação por pessoas.	
A organização define sucesso baseado em produtos únicos e/ou novos. É um produto líder e inovador.	
A organização define sucesso baseado em vencer a concorrência e ficar a frente da concorrência. A liderança competitiva do mercado é fundamental.	
A organização define sucesso baseado em eficiência. Entrega confiável, programação tranquila, e produção de baixo custo são fundamentais.	
<b>Soma (total = 100)</b>	<b>0</b>

# Momento Pós Pandemia - depois de 16/03/2020

## Lembretes:

O OCAI consiste de um questionário com 6 itens, cada um com quatro respostas curtas, que devem totalizar 100 pontos.

Em cada item, o respondente terá 100 pontos para serem distribuídos entre as alternativas, dando as pontuações mais altas para os itens que mais se assemelham a organização a qual está inserido. Serão avaliados dois momentos dentro da empresa, a estrutura anterior ao isolamento social e a atual.

A primeira seção o foco é responder considerando o momento da Calina pré pandemia, quando ainda trabalhávamos presencialmente.

A segunda seção o foco é responder considerando o momento da Calina atual, levando em conta a situação de trabalho remoto e novo molde de trabalho.

Lembrando que para cada tópico com 4 perguntas, as respostas devem totalizar 100 pontos. :)

1. Características Dominantes	Notas
A organização é muito pessoal, como uma segunda família. As pessoas compartilham diversos aspectos de sua vida.	
A organização é dinâmica e com espírito empreendedor. As pessoas estão sempre dispostas a assumir riscos.	
A empresa é muito orientada a resultados. A maior preocupação é com a entrega de resultados. As pessoas são muito competitivas e orientadas a objetivos.	
A organização é um lugar bem estruturado e formal. Procedimentos formais governam o que as pessoas fazem.	
<b>Soma (total = 100)</b>	<b>0</b>

2. Organização da Liderança	Notas
A liderança na organização é responsável por orientar, facilitar e desenvolver os demais membros.	
A liderança na organização é o exemplo de empreendedorismo inovação e costuma assumir riscos	
A liderança na organização é o exemplo de seriedade, orientada a resultados	
A liderança é voltada para coordenar, organizar e tornar a organização mais eficiente.	
<b>Soma (total = 100)</b>	<b>0</b>

3. Gerência Organizacional	Notas
O estilo de gestão na organização é caracterizado por trabalho em equipe, consensos e participação	
O estilo de gestão é baseado em tomar riscos individualmente, inovação e singularidade	
O estilo de gestão é caracterizado pela competição excessiva, altas cobranças e conquistas	
O estilo de gestão é caracterizado pela segurança de emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.	
<b>Soma (total = 100)</b>	<b>0</b>

4. "Cola" que mantém a organização unida	Notas
O que une a organização é a lealdade e confiança mútua. Comprometimento com a organização é alto.	
O que une as pessoas da organização é o comprometimento com a inovação e desenvolvimento. Tem-se uma ênfase em estar no topo.	
O que une as pessoas na organização é a ênfase em atingir metas e realização	
O que une a organização são as regras formais e políticas. Manter a organização em bom funcionamento é importante	
<b>Soma (total = 100)</b>	<b>0</b>

5. Ênfase Estratégica	Notas
A organização enfatiza desenvolvimento humano. Alta confiança, abertura e participação.	
A organização enfatiza em adquirir novos recursos e criar novos desafios. Tentar novas coisas e prospectar oportunidades é valorizado.	
A organização enfatiza ações competitivas e conquistas. Atingir objetivos extensos e vencer no mercado são dominantes.	
A organização enfatiza permanência e estabilidade. Eficiência, controle, e operações tranquilas são importantes	
<b>Soma (total = 100)</b>	<b>0</b>

6. Critério de Sucesso	Notas
A organização define sucesso baseado em desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento do empregado e preocupação por pessoas.	
A organização define sucesso baseado em produtos únicos e/ou novos. É um produto líder e inovador.	
A organização define sucesso baseado em vencer a concorrência e ficar a frente da concorrência. A liderança competitiva do mercado é fundamental.	
A organização define sucesso baseado em eficiência. Entrega confiável, programação tranquila, e produção de baixo custo são fundamentais.	
<b>Soma (total = 100)</b>	<b>0</b>

## APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTAS

SOBRE O TIME	Como era antes?	Como é hoje?	De que forma você prefere?	Porque?
Sobre a estrutura do seu time:				
Sobre os rituais que seu time fazia (reuniões, integras, projetos, retreats, reviews, etc):				
Sobre a forma de comunicação com seu time no dia-a-dia:				
SOBRE A EMPRESA	Como era antes?	Como é hoje?	De que forma você prefere?	Porque?
Sobre seu espaço físico de trabalho:				
Sobre os rituais gerais da empresa (reuniões gerais, integras, projetos, etc):				
Sobre a forma de comunicação entre os times no dia-a-dia:				
SOBRE VOCÊ	Como era antes?	Como é hoje?	De que forma você prefere?	Porque?
Sobre sua rotina de trabalho:				
Sobre suas entregas (quantidade de demandas):				
Sobre suas entregas (qualidade das entregas):				
PERGUNTA FINAL	Dentre todas as mudanças, quais mudanças você considera que afetaram de forma positivas e negativas você/seu time/a empresa?			

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO OCAI (ADAPTADO E TRADUZIDO)

1. Características Dominantes	Atual	Anterior
A organização é muito pessoal, como uma segunda família. As pessoas compartilham diversos aspectos de sua vida.		
A organização é dinâmica e com espírito empreendedor. As pessoas estão sempre dispostas a assumir riscos.		
A empresa é muito orientada a resultados. A maior preocupação é com a entrega de resultados. As pessoas são muito competitivas e orientadas a objetivos.		
A organização é um lugar bem estruturado e formal. Procedimentos formais governam o que as pessoas fazem.		
Total	100	100

2. Organização da Liderança	Atual	Anterior
A liderança na organização é responsável por orientar, facilitar e desenvolver os demais membros.		
A liderança na organização é o exemplo de empreendedorismo inovação e costuma assumir riscos		
A liderança na organização é o exemplo de seriedade, orientada a resultados		
A liderança é voltada para coordenar, organizar e tornar a organização mais eficiente.		
Total	100	100

3. Gerência Organizacional	Atual	Anterior
O estilo de gestão na organização é caracterizado por trabalho em equipe, consensos e participação		
O estilo de gestão é baseado em tomar riscos individualmente, inovação e singularidade		
O estilo de gestão é caracterizado pela competição excessiva, altas cobranças e conquistas		
O estilo de gestão é caracterizado pela segurança de emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.		
Total	100	100

4. “Cola” que mantém a organização unida	Atual	Anterior
O que une a organização é a lealdade e confiança mútua. Comprometimento com a organização é alto		
O que une as pessoas da organização é o comprometimento com a inovação e desenvolvimento. Tem-se como foco a empresa estar no topo.		
O que une as pessoas na organização é a ênfase em atingir metas e realização		
O que une a organização são as regras formais e políticas. Manter a organização em bom funcionamento é importante		
Total	100	100

5. Ênfase Estratégica	Atual	Anterior
A organização enfatiza desenvolvimento humano. Alta confiança, abertura e participação		
A organização enfatiza em adquirir novos recursos e criar novos desafios. Tentar novas coisas e prospectar oportunidades é valorizado		
A organização enfatiza ações competitivas e conquistas. Atingir objetivos extensos e vencer no mercado são dominantes.		
A organização enfatiza permanência e estabilidade. Eficiência, controle, e operações tranquilas são importantes		
Total	100	100

6. Critério de Sucesso	Atual	Anterior
A organização define sucesso baseado em desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento do empregado e preocupação por pessoas		
A organização define sucesso baseado em produtos únicos e/ou novos. É um produto líder e inovador.		
A organização define sucesso baseado em vencer a concorrência e ficar a frente da concorrência. A liderança competitiva do mercado é fundamental.		
A organização define sucesso baseado em eficiência. Entrega confiável, programação tranquila, e produção de baixo custo são fundamentais.		
Total	100	100

## ANEXO B – TESTE DE WILCOXON - OUTPUTS DO R

Teste de Wilcoxon para OCAI Geral da organização.

```
> wilcox.test(dfgeral$antes, dfgeral$depois, paired = TRUE)

Wilcoxon signed rank test

data: dfgeral$antes and dfgeral$depois
V = 149, p-value = 0.9888
alternative hypothesis: true location shift is not equal to 0
```

Fonte: Autoria própria

Teste de Wilcoxon para Questão 1 - Características Dominantes.

```
> wilcox.test(df1$antes, df1$depois, paired = TRUE)

Wilcoxon signed rank test

data: df1$antes and df1$depois
V = 5, p-value = 1
alternative hypothesis: true location shift is not equal to 0
```

Fonte: Autoria própria

Teste de Wilcoxon para Questão 2 - Organização da Liderança.

```
> wilcox.test(df2$antes, df2$depois, paired = TRUE)

Wilcoxon signed rank test

data: df2$antes and df2$depois
V = 6, p-value = 0.875
alternative hypothesis: true location shift is not equal to 0
```

Fonte: Autoria própria

Teste de Wilcoxon para Questão 3 - Gerência Organizacional.

```
> wilcox.test(df3$antes, df3$depois, paired = TRUE)

      Wilcoxon signed rank test

data:  df3$antes and df3$depois
V = 5, p-value = 1
alternative hypothesis: true location shift is not equal to 0
```

Fonte: Autoria própria

Teste de Wilcoxon para Questão 4 - “Cola” que mantém a organização unida.

```
> wilcox.test(df4$antes, df4$depois, paired = TRUE)

      Wilcoxon signed rank test

data:  df4$antes and df4$depois
V = 5, p-value = 1
alternative hypothesis: true location shift is not equal to 0
```

Fonte: Autoria própria

Teste de Wilcoxon para Questão 5 - Ênfase Estratégica.

```
> wilcox.test(df5$antes, df5$depois, paired = TRUE)

      Wilcoxon signed rank test

data:  df5$antes and df5$depois
V = 5, p-value = 1
alternative hypothesis: true location shift is not equal to 0
```

Fonte: Autoria própria

Teste de Wilcoxon para Questão 6 - Critério de Sucesso.

```
> wilcox.test(df6$antes, df6$depois, paired = TRUE)

      Wilcoxon signed rank test

data:  df6$antes and df6$depois
V = 4, p-value = 0.875
alternative hypothesis: true location shift is not equal to 0
```

Fonte: Autoria própria



## ANEXO C – MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DA EMPRESA

# Olá, Caliner!

**Responsabilidade** é um valor da Calina e reconhecemos isso em você desde o início de seu processo seletivo, tá lembrada(o)?

A gente acredita de coração que ***ser responsável pelas próprias ações e se responsabilizar por um propósito*** são a chave para o desenvolvimento de uma empresa bacana pra se trabalhar. Pensando assim, criamos esse manual para que você entenda como pensamos e, especialmente, quais as nossas diretrizes sobre nosso ambiente de trabalho, nosso modelo de negócio e com nossos clientes.



# Valores

**Autonomia e responsabilidade:** com grande liberdade vem grande responsabilidade! Damos (e esperamos) autonomia de todos na Calina.

**Inovação:** almejamos sempre inovar onde for possível. Seja no ambiente empresarial, nos treinamentos, no processo de vendas, na operação e desenvolvimento de novas soluções. Queremos sempre manter uma mentalidade de start-up.

**Transparência:** prezamos pela transparência tanto interna entre os integrantes da empresa quanto com os clientes. Jamais escondemos resultados ruins, erros, nem deixamos de colocar nossa opinião de especialista quando necessário.

**Empatia:** fazemos um trabalho de parceria com os clientes. Queremos ser vistos como a área de marketing digital dentro de cada empresa. Devemos exercitar a empatia: o sucesso deles é o nosso sucesso!

**Paixão e determinação:** somos todos apaixonados por o que fazemos. Compramos a briga e nos empenhamos ao máximo em cada tarefa, sempre buscando excelência nas entregas.



## Ambiente físico de trabalho

**Equipamentos:** você recebeu um notebook sensacional para trabalhar e tem total liberdade de usá-lo para assuntos não ligados ao trabalho, mas lembre-se: ***é sua responsabilidade cuidar de todo material que terá durante sua jornada conosco***, cuide desse material como você cuidou da sua primeira caneta na escola (sabemos que foi um orgulho poder usá-la e você se esforçou para que durasse um tempo).

**Limpeza do escritório:** temos uma pessoa maravilhosa em nosso time que cuida da limpeza geral do escritório, da poeira nos teclados aos sapatos molhados que entram sem querer porta a dentro. Mas essa pessoa ***NÃO trabalha pra nenhum de nós individualmente!*** Toda e qualquer sujeira produzida direta ou indiretamente por você DEVE ser limpa por você, podendo contar com a ajuda de outras pessoas para disponibilizar o material adequado para limpeza, ok? Disponibilizamos **louças**, vidros e talheres para que você possa comer e beber sempre que precisar/quiser, mas lembre-se de ***lavar IMEDIATAMENTE tudo que usar, a louça é NOSSA e não SUA.***

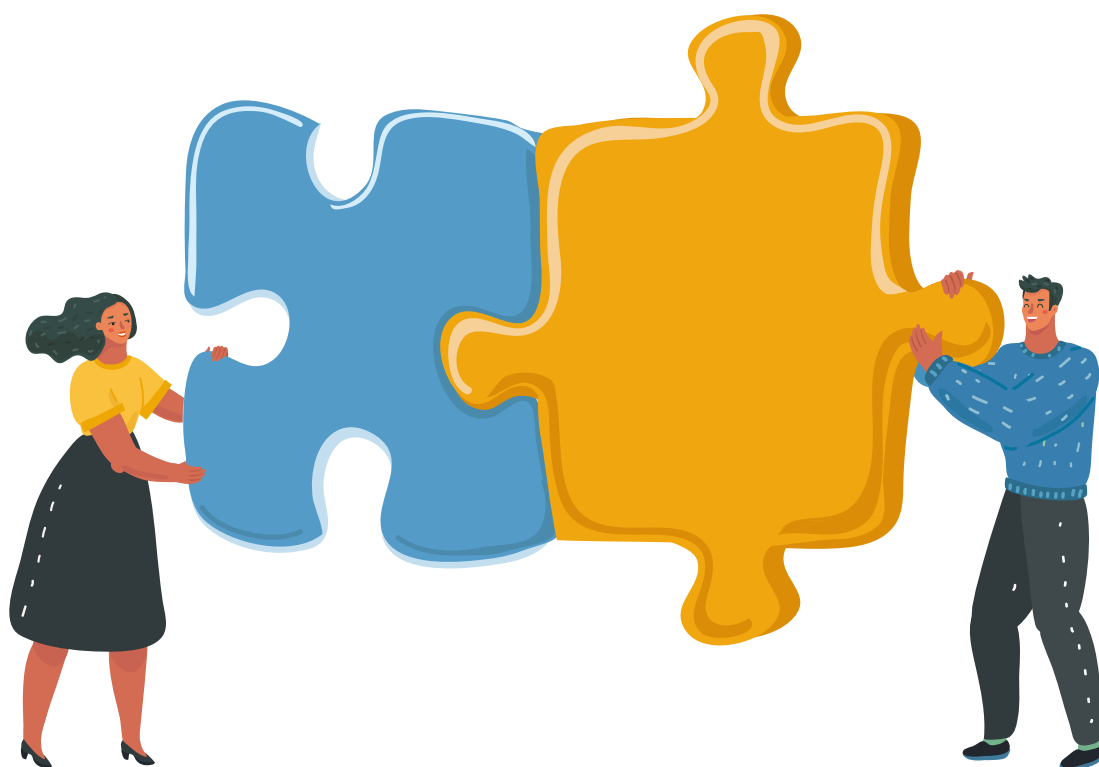
Os **banheiros** são usados por todas as pessoas que trabalham com você, então...bom, use com essa responsabilidade: ***outra pessoa usou antes e vai usar depois de você!***



## Boas práticas

Trabalhamos em um escritório sem divisórias ou salas isoladas. Acreditamos que ***o contato é chave para as ideias criativas surgirem, os problemas serem resolvidos mais rápidos e as transformações acontecerem de forma orgânica.***

Isso implica em: todas as pessoas da empresa ouvem o que você fala em voz alta e todas as pessoas também estão trabalhando, assim como você. Logo.... sua responsabilidade é diferenciar assuntos curtos para serem tratados nas mesas e assuntos não tão curtos para serem conversados nas salas de reuniões ou nas áreas livres do escritório. ***Cuidar do ambiente também implica em cuidar do nosso próprio comportamento!***



## Ambiente psicológico e Saúde mental

Você consegue imaginar uma empresa que desenvolve pessoas e ao mesmo tempo não compartilha conhecimento, se comunica de uma forma agressiva e compete por espaços, cargos e salários? A gente também não.

E é por isso que cuidar do ambiente psicológico é tão importante e sua responsabilidade também! Todos(as) temos momentos difíceis e felizes e temos as nossas próprias batalhas para enfrentar, ***ser gentil e empático(a) é chave para que a empresa avance e seja incrível para todas as pessoas.*** Cada pessoa que entra para a empresa tem o seu valor e espaço únicos, ninguém veste os mesmos sapatos e está disputando uma vaga ou uma promoção.

Cuidar para que ***todas as pessoas aprendam ao máximo*** é sua responsabilidade também, o desenvolvimento delas influencia o seu desenvolvimento, afinal de contas, somos um time e estamos conectadas(os).

Mais do que pensar como você faria ou se sentiria no lugar de outra pessoa, ***cuide do seu comportamento para que as pessoas, nos lugares delas e com os sentimentos únicos delas, consigam desenvolver seus trabalhos da melhor maneira possível.*** Sempre que pensar em ser grosso(a) com alguém...bom, pense de novo e não faça!

Cuidar da sua saúde mental também é uma responsabilidade sua, Caliner! Lembre-se de que é importante primeiro colocarmos a máscara de oxigênio em nós mesmas(os) para depois conseguirmos ajudar quem está ao nosso lado. Sempre que você precisar conversar, não estiver se sentindo bem e/ou com algum problema pessoal, não hesite! Converse com sua liderança, caso se sinta confortável, acesse a pessoa do RH responsável pelos acolhimentos e busque ajuda!

Somos seres complexos e não existe uma vida profissional separada de uma vida pessoal, cuide-se!

# Diversidade

Pessoas se diferem umas das outras essencialmente por suas diferentes experiências e aprendizados ao longo da vida. Esses aprendizados tornam seus pontos de vista sobre as coisas do mundo únicos e muito ricos e isso é **ESSENCIAL** para o crescimento de qualquer negócio. ***Diversidade pra gente é base para o resto da empresa funcionar, em qualquer segmento que atuamos ou venhamos a atuar.***

Para que a Calina seja sempre uma empresa mais e mais diversa, não podemos tolerar nenhum tipo de discriminação ou preconceito, qualquer que seja, com qualquer pessoa, seja ela cliente, funcionária(o) ou desconhecida(o).

Sua responsabilidade enquanto parte desse time é ***garantir que a cabeça esteja sempre aberta para errar, aprender e mudar as atitudes para que qualquer pessoa em qualquer momento da jornada de trabalho dela, se sinta confortável e empoderada ao trabalhar direta ou indiretamente com você.***

Nenhuma atitude que oprima ou diminua outra pessoa será tolerada. **Aqui é Calina, ein?**



Lembrete pra sempre: nossa missão é DESENVOLVER PESSOAS, assim, se nossas ações do dia a dia não forem voltadas para o cuidado e crescimento das pessoas com as quais você trabalha, estaremos distantes da nossa missão, não é mesmo? Essa parte do manual é pra te fazer ***pensar com EMPATIA.***



# Modelo de negócio

- O que é valor para nós

Para a Calina, resolver os problemas do cliente é imensamente mais importante do que categorizar o serviço que oferecemos. É mais importante que o cliente tenha uma experiência excepcional conosco e queira desenvolver uma parceria sólida à longo prazo do que a mídia paga que ele comprou esteja dando os resultados esperados. Assim, uma frase que você nunca vai ouvir por aqui, e não esperamos que você diga, é "isso não é meu trabalho". Não porque faremos tudo que os clientes nos pedirem, mas porque ***vamos ouvir e acolher todas as demandas e, em colaboração, entenderemos a melhor forma de seguir com as soluções.***



- **Somos profissionais!**

A Calina é uma empresa jovem e que leva muito a sério o trabalho entregue as(os) clientes. Temos liberdade para nos vestirmos de maneira mais confortável, recebemos e damos feedbacks constantes para nossa liderança e mantemos um ambiente saudável de trabalho. Nossas práticas voltadas para qualidade de vida e para termos um ambiente leve e descontraído, de maneira alguma, nos isenta enquanto Caliners de cumprirmos nossos combinados, entregarmos coisas com a melhor qualidade possível e não entrarmos em nossa zona de conforto de aprendizagem.

Clientes, Caliners, empresas parceiras, entregadoras(es) de cartas... nossa postura profissional se estende para todos os stakeholders com os quais temos contato. Portanto, nossas relações são profissionais, entregamos nossos combinados com qualidade e somos verdadeiramente responsáveis pelos nossos erros e acertos.



- **Como giram as nossas engrenagens**

A Calina hoje é uma agência de Marketing Digital que oferece o gerenciamento e as análises das mídias contratadas (Facebook, Google etc). ***Amanhã, a Calina pode ser qualquer coisa.*** E se a gente descobrir que existe um problema enorme no mercado com relação à desenvolvimento de sites e os clientes estão necessitados disso? Bom, então vamos aprender a programar, não é?

Somos uma empresa guiada pela inovação e pelos aprendizados que vivemos. Por isso, dividimos as ações da empresa em dois motores. O motor 1 se refere ao que é nosso core business atual e o que nos trás o dinheiro no fim do mês. Os motores 2 são as iniciativas de inovação e transformação, que não necessariamente trarão retorno financeiro logo de início.

O que é essencial que você entenda é que para que os motores 2 existam e a Calina proporcione uma imensidão de possibilidades e aprendizados, o motor 1 precisa estar funcionando em alta performance. ***Não somos uma empresa revolucionária, somos evolucionária!***





## • Flexibilidade

A organização da Calina torna possível conciliar nossa carga horária da graduação e do trabalho, mas isso não significa que podemos decidir sozinhas e sozinhos como conduziremos nossa rotina de trabalho.

As e os clientes, em sua maioria, seguem o horário comercial e temos uma agenda organizacional que acontece dentro desse intervalo também.

Sua responsabilidade é sempre alinhar com sua liderança direta, quais são as possíveis flexibilizações de horários e rotina que você pode fazer, respeitando as entregas e os compromissos com a Calina e com as e os clientes pelas(os) quais você é responsável!

***Não trabalhar em algum(ns) do(s) cinco dias da semana, apontar horas que não foram de fato trabalhadas e não cumprir com combinados são posturas que não cabem dentro da Calina.***

- **Propriedade intelectual e confidencialidade**

Independente da área em que estamos atuando na empresa, temos acesso e cuidamos de informações muito sensíveis sobre os nossos clientes e sobre o funcionamento da própria Calina. Por isso, sua responsabilidade conosco e com as pessoas as quais você direciona o seu trabalho, proteger informações e não discutir sobre detalhes do trabalho fora do ambiente da Calina, com pessoas que não fazem parte da empresa. Cuide dos dados aos quais você tem acesso. Tenha sempre a senha ativada em seu notebook, por exemplo.

