

A era digital e suas implicações sociais: Desafios e contribuições

A CULTURA ORGANIZACIONAL DO TRABALHO HÍBRIDO NA VOLTA DA PANDEMIA DA COVID-19

**Vitoria Maria Gabriela Marcelino dos Santos, Victor Hugo Marcondes da Silva,
Giovana Camilly Silva, Amanda Vitoria Andrade de Oliveira, Mônica Silva,
Maximilian Espuny.**

Escola Técnica Estadual Professora Ilza Nascimento Pintus, Av. Salmão, 570 – Parque Residencial Aquarius, São José dos Campos – SP, 12246-260 - São José dos Campos – SP, Brasil, vitoria.santos444@etec.sp.gov.br, victor.silva1012@etec.sp.gov.br, giovana.silva370@etec.sp.gov.br, amanda.oliveira627@etec.sp.gov.br, monicasilva.psi@gmail.com, mespuny@hotmail.com.

Resumo

Através de pesquisas científicas buscamos analisar a gestão da cultura organizacional no trabalho híbrido. O objetivo deste artigo é identificar os principais elementos que o trabalho híbrido impacta na cultura organizacional corporativa e gerar conhecimento a fim de solucionar os problemas vigentes, abordados no decorrer do trabalho. Na metodologia utilizou-se o procedimento descritivo, no qual houve a análise de artigos científicos como meio de coleta de dados. Há vantagens e desvantagens neste método, como por exemplo, é melhor para que o empregado se sinta mais confortável, mas pode gerar um custo mais alto para a empresa, tendo em vista que ela terá que disponibilizar bons recursos para que o trabalho possa ser realizado adequadamente. Contudo concluímos que é um bom meio para se trabalhar, levando em consideração também que no futuro será provável que aumente cada vez mais tal método.

Palavras-chave: Trabalho remoto. Cultura organizacional. Pandemia da COVID-19. Mudança

Curso: Ensino Médio, Técnico Administração.

Introdução

A partir da Revolução Industrial, a sociedade começou a compreender o trabalho como uma ferramenta necessária ao desenvolvimento humano, reconhecido como um meio de subsistência. Na contemporaneidade, o trabalho é apresentado como uma forma de inserir-se socialmente, no qual o cargo ocupado em uma organização pode implicar em ascensão social e a ausência de um emprego impacta na marginalização. (ANTUNES, 2009; STAUF & NEVES, 2021). Ademais, as transformações que ocorrem na sociedade impactam na transformação no modo de trabalho, como por exemplo a intensificação do trabalho híbrido devido a pandemia do Coronavírus. (CUNHA, 1993) Tal fato reflete no comportamento dos colaboradores no meio empresarial, isto é, a cultura organizacional, que se encontra em constantes transformações para atender as mudanças sociais. (LAWRENCE e LORSCH, 1967).

O trabalho híbrido é caracterizado pela delimitação das tarefas de modo on-line e momentos presenciais. Nele não há restrições de espaço e carga horária, sendo flexível ao cotidiano do trabalhador. Com isso, há dificuldades de incorporação de uma cultura organizacional, visto que tais condições distanciam o indivíduo da organização. (BROCKLEHURST, 2001). A cultura organizacional é o meio utilizado pelas empresas a fim de solucionar os problemas vigentes e ambientar os funcionários nas atividades da empresa. Assim, o conjunto de valores da cultura organizacional indica o perfil esperado de funcionário e modo de organização empresarial. (SCHEIN, 1984, p.3).

Portanto, esse trabalho se mostra relevante uma vez que permitiu compreender os impactos causados pela quarentena da Covid-19 que intensificou o processo do trabalho híbrido (SILVA, THALES 2020). Assim, devido a mudança dessa realidade o comportamento dos colaboradores e o ambiente de trabalho foram modificados, ocasionando dificuldades na compreensão da cultura organizacional (HOFSTEDE et al., 1990).

A era digital e suas implicações sociais: Desafios e contribuições

Metodologia

A pesquisa consiste em uma natureza aplicada, visto que tem como objetivo gerar conhecimento a fim de solucionar os problemas vigentes, abordados no decorrer do trabalho (GIL,1991). Há abordagem qualitativa, pois utiliza da observação e interpretação para o desenvolvimento da pesquisa, não obtendo resultados numéricos (GOLDENBERG, 1997). Utilizou-se o procedimento descritivo, no qual houve a análise de artigos científicos como meio de coleta de dados (TRIVIÑOS, 1987). Além disso, vê-se que o trabalho foi realizado a partir do método científico, por meio da análise de conteúdo, que consiste na pesquisa de dados qualitativos (CLAUDINEI, 2004).

Ademais, para a obtenção dos artigos utilizou-se os sites científicos ScienceDirect, Spell e Scielo, a partir das palavras “cultura organizacional”, que indicaram 852, 423 e 386 resultados respectivamente. Assim, foi utilizado como base da pesquisa seis artigos, que dissertaram a respeito das transformações sociais e sua consequência na cultura organizacional, como por exemplo o trabalho híbrido.

Resultados

Conforme a realização da análise de conteúdo, com base nos seis artigos escolhidos, possibilitou-se a identificação de sete elementos distintos (Quadro 1).

Quadro 1- Análise das vantagens, desvantagens, desafios e impactos na cultura organizacional do trabalho híbrido.

CONSIDERAÇÕES / AUTORES	Costa e Silva et al. (2022)	Melo e Cruz e Santos(2022)	Chiaretto, cabral e Resende (2018)	Schuldt e Gomes (2020)	Machado,Carvalho e Heinzmann (2016)
VANTAGENS					
Maior flexibilidade		x			
Possibilidade de inovação		x			
estímulo de criatividade				x	
DESVANTAGENS					
Trabalho híbrido sem delimitação de carga horária	x				
Colaboradores com excesso de trabalho e lazer precário devido ao home office	x				
Colaboradores têm dificuldades de diferenciar problemas pessoais e empresariais	x				
Cultura organizacional como meio de desenvolvimento do trabalho híbrido	x				
DESAFIOS					
Problemas familiares			x		
Ergonomia do trabalho e possíveis complicações			x		
Gestão emocional			x		
Supervisão			x		
Gerenciamento de equipes no meio virtual			x		
IMPACTOS					
Mudanças sociais impactam na cultura organizacional					x
Ambiente interfere no desenvolvimento da empresa					x
Fatores externos impactam a cultura organizacional					x

Fonte: Autores (2023)

A era digital e suas implicações sociais: Desafios e contribuições

Um aspecto a ser observado é que, foi identificado através da análise de conteúdo os seguintes resultados, subdividido em grupos, caracterizados por: vantagens, desvantagens, desafios e impactos da cultura organizacional com o advento do trabalho híbrido. Em relação as vantagens apresentam-se uma maior flexibilidade de horário, sendo possível a realização do trabalho em momentos oportunos, uma vez que durante a pandemia da Covid-19 as pessoas viam-se muitas vezes realizando múltiplas tarefas, tais como, atividades relacionadas ao cuidado, a realização de atividades domésticas e entre outros afazeres. Contudo, também há a possibilidade de inovação e estímulo à criatividade, pois a permanência dentro de casa fez com que os trabalhadores se adaptassem de forma criativa a fazerem reuniões.

Além disso, ao analisar-se as desvantagens, vê-se que os colaboradores têm dificuldades de diferenciar problemas pessoais e empresariais, impactando na realização precária das atividades que este desempenha; há uma carga horária flexível, podendo acarretar no excesso de trabalho e na diminuição de momentos de lazer; e há dificuldades de ambientar o trabalhador a seus afazeres, comprometendo a cultura organizacional. Em relação a análise dos desafios, observa-se que há dificuldades em supervisionar os funcionários, podendo acarretar no rendimento precário da organização; não há o desempenho ativo da ergonomia do trabalho, resultando em problemas físicos aos indivíduos contratados para serviços remotos; tem-se dificuldades de exercer atividades em grupo, devido a baixa experiência em gerenciamento de equipes de forma virtual; e há influências de problemas familiares, ou seja, os funcionários têm complicações em desenvolver uma gestão emocional de excelência, devido a fatores psicológicos. Ademais, na compreensão dos impactos, vê-se que o ambiente que o indivíduo realiza suas atividades interfere em seu rendimento e conseqüentemente na empresa; e há transformações contínuas na cultura organizacional, visto que as mudanças sociais, ou seja, fatores externos, as afetam diretamente. Portanto, é notório que o trabalho híbrido transforma as atividades da empresa e o comportamento dos funcionários, que por sua vez dificulta a adesão de uma cultura organizacional convencional. Diante do exposto, vê-se que há fatores positivos e negativos no trabalho remoto, no qual ambos influenciam nos resultados adquiridos.

Discussão

A pandemia da Covid- 19 impulsionou a modalidade do trabalho híbrido, uma vez que já vinha se expandindo ao redor do mundo. Com isso, forçou empresas públicas e privadas a se adaptarem a tal modalidade de trabalho (GUGLIELMI & GARCIA, 2020; FILARDI, SCHMITZ, & LEAL, 2020b; LEITE & LEMOS, 2020a). Se mostrou notório, o despreparo das empresas em geral a se adaptarem ao trabalho híbrido e a dificuldade de funcionários e gestores conciliarem o trabalho em casa, com o trabalho na empresa (BELZUNEGUI-ERASO & ERRO-GARCÉS, 2020).

Sendo assim, possível visualizar as influências ocasionadas pelo trabalho híbrido, pois há uma mudança da cultura organizacional no ambiente de trabalho que interfere diretamente na produtividade e no desenvolvimento profissional (COSTA, 2020; FERREIRA ET AL., 2020; OLIVEIRA & PANTOJA, 2020). Pois os trabalhadores se tornam refém de ocasionalidades quando trabalham em casa, tais como, um possível conflito familiar e responsabilidades (FERREIRA ET AL., 2020; PINHEIRO ET AL., 2021). Portanto é importante discutir as diferenças entre homens e mulheres quanto trabalhar em casa, pois acabam desempenham muitas vezes funções diferentes, na qual a mulher que fica sobrecarregada por realizar todas as tarefas do lar (PEREIRA JUNIOR & CAETANO, 2009; FIGUEIREDO ET AL., 2021, CONSCEIÇÃO & NUNES, 2021; MELO ET AL., 2021; SILVA & MEDEIROS, 2021). Contudo, dentre todas as vantagens e desvantagens, o trabalho híbrido vem se tornando uma modalidade de trabalho que tem grandes possibilidades de continuidade nas organizações. (COSTA, 2020; PINHEIRO ET AL., 2021; SILVANA, KRUGER, & ZANELLA, 2021).

Conclusão

Portanto, a partir da pergunta “De que forma o trabalho híbrido tem impactado o sistema organizacional das empresas?” vê-se que conseguimos os resultados almejados, pois compreendemos que o trabalho híbrido tem redefinido o sistema organizacional das empresas de várias maneiras. Ele está alterando a dinâmica de gestão, focando em resultados em vez de presença física. Além disso, está remodelando a comunicação interna, exigindo ferramentas digitais para colaboração eficaz entre equipes remotas e presenciais. Através de dados coletados notamos

A era digital e suas implicações sociais: Desafios e contribuições

que os colaboradores desenvolvem a autonomia, responsabilidade individual, Gestão do Tempo, Flexibilidade e Adaptação, levando à uma gestão baseada em confiança e entrega. Apesar dos benefícios, a cultura organizacional do trabalho híbrido apresenta algumas limitações. Uma delas é a possibilidade de isolamento ou falta de conexão entre os membros da equipe, e familiares. Outra limitação é a necessidade de infraestrutura tecnológica robusta para suportar a comunicação e colaboração remota de forma eficiente, isso pode ser um desafio para as empresas com recursos limitados. Uma sugestão de estudo futuro seria investigar mais como a cultura organizacional do trabalho híbrido afeta a saúde mental e o bem-estar dos funcionários. Além disso, explorar estratégias específicas para manter a coesão da equipe, mesmo em um ambiente de trabalho híbrido. E também estudar como diferentes setores e tamanhos de empresas estão adotando e adaptando a cultura do trabalho híbrido.

Referências

- ANTUNES, R. (2009). **Os sentidos do trabalho: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho** (2a ed.). São Paulo: Boitempo Editorial.
- BELZUNEGUI-ERASO, A., & ERRO-GARCÉS, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. **Sustainability**, 12(9), 1-18.
- BROCKLEHURST, M. (2001). Power, identity and new technology homework: Implications for new forms of organizing. **Organization Studies**, 22(3), 445-466.
- CONSCEIÇÃO, K. A. S., & NUNES, T. S. (2021, outubro). Amélia & Executiva: qual a mulher de verdade? Trabalho, pandemia e home office. In Anais do Encontro da Anpad. **Evento On-line, Brasil, 45**.
- CUNHA, M.P. Organizações, recursos e a luta pela sobrevivência. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.33, n.5, p.34-47, set./out. 1993.
- GUGLIEIMI, R. I. S., & GARCIA, A. (2020, novembro). A organização em tempos de pandemia: efeitos sobre o trabalhador e a cultura organizacional. In Anais do Seminários em Administração. **Evento on-line, Brasil, 23**.
- HOFSTEDE, GEERT; NEUIJEN, BRAM; OHAYV, DENISE D.; SANDERS, GEERT. MEASURING organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, New York, v.35, n.2, p.286-316, June 1990.
- LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. **Organization and environment: managing differentiation and integration**. Boston: Harvard University Press, 1967.
- NÓBREGA, M. R., & FELIX, B. (2021). Gerenciando os limites trabalho-lar: um estudo com expatriados. **Cadernos EBAPE.BR**, 19(3), 582-594.
- OLIVEIRA, M. A. M., & PANTOJA, M. J. (2020, outubro). Teletrabalho e atitudes frente à mudança em organizações públicas brasileiras: experiências e desafios. In Anais do Encontro da Anpad. **Evento On-line, Brasil, 44**.
- SCHEIN, EDGAR H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, Boston, Massachusetts Institute of Technology, v.25, n.2, p.3-16, Winter 1984.
- SILVA, N. R. D., & COSTA, R. R. D. (2020). Como trabalham os comunicadores em tempos de pandemia do Covid-19? dados do Ceará. São Paulo: **Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho (CPCT-ECA-USP)**; Fortaleza: PRAXISJOR-UFC.
- SILVANA, C. S., KRUGER, D., & ZANELLA, C. (2021, novembro). Vantagens e desvantagens da implementação do trabalho remoto. In Anais do Seminários em Administração. **Evento Online, Brasil, 24**
- STAUF, C., & NEVES, J. A. B. (2021). A influência de fatores demográficos e estruturais nos significados do trabalho entre brasileiros: evidências do World Values Survey. **Opinião Pública**, 27(2), 476-508.