



FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA  
CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

MONOGRAFIA

**IMPLICAÇÕES DO *HOME OFFICE* PARA A CULTURA ORGANIZACIONAL DE  
PEQUENAS EMPRESAS EM MAPUTO: UM ESTUDO DE CASO NA SOURCE  
CODE LDA (2021-2022)**

Vânia Letícia Gervásio Changule

Maputo, Dezembro de 2023



FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA  
CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

**IMPLICAÇÕES DO *HOME OFFICE* PARA A CULTURA ORGANIZACIONAL DE  
PEQUENAS EMPRESAS EM MAPUTO: UM ESTUDO DE CASO NA SOURCE  
CODE LDA (2021-2022)**

Monografia apresentada ao Departamento de Psicologia da Faculdade de Educação, em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações

Vânia Letícia Gervásio Changule

**Supervisor:** dr. Rui João

Maputo, Dezembro de 2023

## **Declaração de originalidade**

Esta Monografia foi julgada suficiente como um dos requisitos para obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações e aprovada na sua forma final pelo curso de Licenciatura em Psicologia, Departamento de Psicologia, da Faculdade de Educação, da Universidade Eduardo Mondlane.

Director do Curso: \_\_\_\_\_

(Lic. Francisco Cumaio)

Presidente do Júri: \_\_\_\_\_

Oponente: \_\_\_\_\_

Supervisor: \_\_\_\_\_

(Lic. Rui João)

## **Agradecimentos**

Agradeço aos meus pais por acreditarem em mim, mesmo quando nem eu mesma fui capaz de acreditar. Agradeço também a minha família em geral, minhas irmãs, avós, tios e primos, obrigada por todo apoio que me foi oferecido para que eu chegasse a este momento, estou ciente que poderia ter sido tudo diferente sem o apoio e motivação de cada um.

Quero também agradecer a turma de Psicologia pelos momentos bons que partilhamos, pelos ensinamentos e pelas amizades, obrigada a todos, e um agradecimento especial para as comadres. Aos docentes, o meu muito obrigado pelos ensinamentos e pelo acompanhamento durante este percurso.

Endereço também um agradecimento a Source Code, que me recebeu de forma acolhedora para realização deste estudo e hoje me tornou parte da família, muito obrigada a todos colegas. Um agradecimento especial ao Dário, que se tornou um grande amigo e parceiro, pelo apoio e encorajamento durante o percurso de elaboração da presente monografia.

Por último, agradeço ao meu supervisor pela paciência e acompanhamento durante a minha longa jornada de elaboração da monografia.

## **Dedicatória**

Esta Monografia é dedicada aos meus pais, Isabel Bambo e Gervásio Changule, pois representa o término do meu ciclo acadêmico com os meus pais como principais encarregados e responsáveis. Nada mais justo do que dedicar a eles este trabalho que não só simboliza a chegada ao fim deste percurso juntos, como também, o início de uma nova jornada acadêmica. O meu muito obrigada por tudo, mamã e papá.

**Declaração de honra**

Declaro por minha honra que esta monografia nunca foi apresentada para a obtenção de qualquer grau acadêmico e que a mesma constitui o resultado do meu labor individual, estando indicados ao longo do texto e nas referências bibliográficas todas as fontes utilizadas.

Maputo, Dezembro de 2023

---

(Vânia Letícia Gervásio Changule)

## Índice

Declaração de originalidade.....	i
Agradecimentos .....	ii
Dedicatória.....	iii
Declaração de honra.....	iv
Lista de tabelas, gráficos e figuras .....	vii
Lista de Siglas .....	viii
I. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Problematização.....	2
1.2. Objectivos .....	3
1.2.1. Objectivo geral.....	3
1.2.2. Objectivos específicos .....	3
1.3. Perguntas de pesquisa .....	4
1.4. Justificativa do estudo.....	4
II. REVISÃO DA LITERATURA .....	6
2.1. Teletrabalho e <i>home office</i> .....	6
2.1.1. Vantagens do teletrabalho.....	7
2.1.2. Desvantagens do teletrabalho.....	8
2.2. Cultura Organizacional .....	9
2.2.1. Funções da cultura organizacional.....	9
2.2.2. Componentes da cultura organizacional .....	10
2.2.3. Tipos de cultura organizacional .....	11
2.2.4. Cultura e mudança organizacional .....	12
III. METODOLOGIA .....	15
3.1. Abordagem metodológica.....	15
3.2. Descrição do local de estudo.....	15
3.3. População e amostra .....	16
3.3.1. População.....	16
3.3.2. Amostra.....	16
3.4. Técnicas para recolha de dados.....	17
3.4.1. Entrevista .....	17
3.4.2. Questionário.....	18
3.5. Técnicas de análise de dados .....	18

3.6.	Questões éticas.....	19
3.7.	Limitações do estudo .....	19
IV.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS .....	20
4.1.	Entrevista .....	20
4.1.1.	Comunicação em <i>home office</i> .....	20
4.1.2.	Vantagens do <i>home office</i> .....	22
4.1.3.	Desvantagens do <i>home office</i> .....	22
4.1.4.	Condições de trabalho em <i>home office</i> .....	23
4.1.5.	Novos aprendizados e mudanças .....	24
4.2.	Questionário.....	25
4.2.1.	Consistência .....	26
4.2.2.	Envolvimento .....	27
4.2.3.	Adaptabilidade .....	28
4.2.4.	Missão.....	28
V.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	30
5.1.	Conclusões .....	30
5.2.	Recomendações.....	32
	APÊNDICES.....	i
	Apêndice I: Termo de consentimento informado.....	ii
	Apêndice II: Guião de Entrevista.....	iii
	Apêndice III: Questionário .....	v
	ANEXOS .....	i
	Anexo 1: Credencial .....	ii



## Lista de tabelas

### Tabelas

Tabela 1: Caracterização da amostra.....	16
--	----

## **Lista de Siglas**

**FACED-** Faculdade de Educação

**OMS** – Organização Mundial de Saúde

**TICs** – Tecnologias da informação e comunicação

## **Resumo**

O presente estudo tem como objectivo compreender as implicações do *home office* para a cultura organizacional da Source Code, como uma pequena empresa da cidade de Maputo. Trata-se de um estudo qualitativo, no qual foram colhidos dados através de duas técnicas: a entrevista semiestruturada e o questionário. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, responderam a entrevista 4 colaboradores e ao questionário 3 colaboradores, com base na amostragem por conveniência. Os resultados deste estudo demonstraram que, existem vantagens e desvantagens na implementação do *home office*, sem contar com as inúmeras mudanças que as empresas em ascensão que adoptam o *home office* neste contexto, estão suscetíveis a registar a longo prazo. Algumas das principais implicações que o *home office* trouxe para a cultura da empresa em estudo, consistem em: maior autonomia na gestão das tarefas, a adoção de uma cultura de *feedback*, a introdução de novas tecnologias e ferramentas para execução e monitoria do trabalho. Por fim, foi possível notar uma mudança positiva na cultura da Source Code.

**Palavras-Chave:** cultura organizacional, home office, mudança organizacional e COVID19.

## I. INTRODUÇÃO

A situação pandémica vivida a nível mundial por conta da COVID-19 e consequente emergência de novas formas de actividade à distância com recurso a tecnologias de informação e comunicação, levou a indução de uma reorganização profunda nas formas de produzir, trabalhar, aprender e socializar.

O presente trabalho aborda as mudanças trazidas pela COVID-19 no ambiente de trabalho, tendo como tema: Implicações do *home office* para a cultura organizacional de pequenas empresas, tomando como exemplo de estudo a empresa de Tecnologias de Informação e Comunicação, Source Code Lda. Uma pesquisa que tem como principal objectivo: analisar o impacto da adopção do *home office*, em pequenas empresas da cidade de Maputo, para a cultura organizacional das mesmas, em tempos da pandemia da COVID-19. Afinal, não basta colocar os colaboradores a trabalhar a partir de casa, é necessário perceber se os mesmos possuem condições adequadas para trabalhar sem deixar de lado os principais valores e princípios reiterados pela organização a qual pertencem colocando, de certa forma, a cultura organizacional da empresa a prova ao adoptar o *home office*.

O *home office*, muitas vezes usado como sinónimo ou equivalente aos termos teletrabalho e trabalho remoto, é definido por Chiavenato (2014) como “o trabalho realizado em casa em que o colaborador não precisa comparecer à organização” (p.444). Esta forma de trabalho já vigora em Moçambique, ainda que não presente na legislação laboral, desde a aprovação do Decreto n.º 12/2020, de 2 de Abril, que aprova as medidas para a prevenção da COVID-19. Neste regime o colaborador consegue a partir de casa se conectar com o sistema central da empresa e transmitir dados a distância, tornando-se mais autónomo.

A cultura organizacional, por sua vez, consiste de acordo com Chiavenato (2014) no “conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, que é compartilhado por todos os membros de uma organização” (p.154). A cultura organizacional pode ser vista como factor chave na transição do trabalho na organização para o *home office*, por provocar preocupações com a manutenção e reforço do conjunto de características que definem “a forma como as coisas se fazem” numa organização (Chiavenato, 2014).

## **Estrutura do trabalho**

A pesquisa está estruturada em quatro capítulos que buscam responder a objectivos distintos:

- Capítulo I – Introdução: tem por objectivo introduzir o tema, contextualizar o sector em que a pesquisa se insere, assim como apresentar as justificativas, relevâncias, perguntas e objectivos que nortearam o desenvolvimento das actividades;
- Capítulo II - Revisão de literatura: tem por objectivo referenciar a teoria e fundamentar os temas em alusão;
- Capítulo III – Metodologia: visa apresentar os componentes do método, apresentar as características da população, amostra, abordagens e instrumentos;
- Capítulo IV – Discussão e apresentação de resultados: tem por objectivo apresentar os resultados e a análise dos dados com foco no perfil de cultura organizacional diagnosticado e nas informações recolhidas em campo;
- Capítulo V – Conclusões: tem por objectivo apresentar as considerações do estudo, principais conclusões e contribuições, assim como sugerir trabalhos futuros para a melhoria do debate iniciado.

### **1.1. Problematização**

Em 2020, o mundo foi surpreendido pelo surto do Coronavírus que foi rapidamente caracterizado como pandemia pela OMS, por conta da sua distribuição geográfica e da velocidade de propagação. Pandemia que trouxe consigo várias mudanças para Moçambique e o mundo em geral, mesmo após o seu pico de crise. De acordo com o Observatório Nacional de Saúde (2021), só em Moçambique foram registados centenas de casos diariamente, com maior enfoque na cidade de Maputo.

Durante o estado de calamidade pública, a legislação que aprovou as medidas administrativas para a prevenção e contenção da COVID-19 em Moçambique – o Decreto n.º 12/2020, de 2 de Abril, e o Decreto n.º 14/2020, de 9 de Abril – trouxe consigo medidas que impunham às empresas a redução do efectivo laboral presencial para uma quantidade não superior a um terço (salvo algumas

excepções), com rotatividade das equipas de serviço de quinze em quinze dias, e o teletrabalho, como forma de reduzir a exposição do efectivo laboral.

Diante das circunstâncias descritas acima, o mundo vivenciou uma aderência massiva ao *home office* por parte das organizações, como forma de resguardar seus colaboradores e familiares, reduzindo a exposição a ambientes colectivos. As organizações nacionais tiveram de se adaptar a uma nova realidade, tendo a sobrevivência como desafio primário, principalmente para as pequenas empresas.

Apesar da grande aderência ao *home office*, Moçambique apresentava, de acordo com um estudo levado a cabo pelos EUA - identificado por Oliveira (2020) - que toma em consideração uma série de variáveis que facilitam ou dificultam o trabalho remoto (como a renda per capita), a menor (5,24%) proporção de teletrabalho potencial em meio a uma lista de 86 países, o que pode preocupar e colocar em questão a adoção do *home office* em Moçambique.

A Source Code Lda., uma pequena empresa moçambicana do ramo de Tecnologia e Informação, foi uma das organizações que aderiu a esta forma de trabalho durante a pandemia, deixando numa primeira fase toda a sua equipe a trabalhar a partir de casa e posteriormente aderindo a rotatividade das equipas. Recorrendo a mudanças não planeadas e distantes da visão de crescimento da empresa, levando os colaboradores e a empresa no geral a enfrentarem novos desafios e a se adaptarem ao “novo normal”.

Para empresas como a Source Code que aderiram ao *home office* como alternativa para reduzir o número de colaboradores no trabalho, manter e fortalecer a cultura organizacional pode ser considerado um desafio, visto que se está acostumado a reforçar comportamentos presencialmente. É diante dessa situação que surge uma inquietação que leva a seguinte pergunta de pesquisa:

## **De que maneira o *home office* influencia a cultura organizacional da Source Code?**

### **1.2. Objectivos**

#### **1.2.1. Objectivo geral**

- Analisar a influência do *home office* para a cultura organizacional da empresa Source Code.

#### **1.2.2. Objectivos específicos**

- Descrever as condições de *home office* implementadas pela Source Code;

- Identificar aprendizados e mudanças trazidos pelo *home office* na cultura organizacional;
- Verificar a relação entre o *home office* e a mudança cultural.

### **1.3. Perguntas de pesquisa**

- Quais foram as condições implementadas pela Source Code durante o *home office*?
- Que aprendizados e mudanças trouxe o *home office* para a cultura organizacional da Source Code?
- Qual é a relação entre o *home office* e a mudança cultural?

### **1.4. Justificativa do estudo**

A cultura constitui a essência de uma organização, podemos até afirmar que não existe uma organização que não possua uma cultura organizacional, equivalendo a mesma, de acordo com Chiavenato (2014) “ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como ideias, crenças, costumes, regras, técnicas, etc.” (p.154). Sempre encontramos nas organizações aspectos significativos sobre o comportamento e atitudes dos colaboradores, mesmo que não definidos pelos líderes/gestores.

É com base neste fundamento, que surge o interesse pelo tema e a pertinência do estudo do mesmo, e pelo facto de este constituir uma preocupação no momento em que se realiza a presente pesquisa, um problema pontual a nível social e económico, trazendo uma contribuição para que as micro e pequenas empresas possam trabalhar de forma assertiva, produtiva e reforçando os seus valores, mesmo adoptando o *home office*.

Assim, a presente pesquisa se justifica no cenário pandémico vivenciado a nível mundial, considerando a sua implicação no funcionamento e modo de vida das organizações. Uma pesquisa voltada as empresas que aderiram ao *home office*, que irá possibilitar a identificação dos impactos desta forma de trabalho para a cultura organizacional das mesmas e revelar medidas para melhor lidar com esses impactos, com base nos princípios de gestão de pessoas. A pesquisa possibilitará uma melhor atuação por parte dos gestores e líderes na gestão dos colaboradores em *home office*, considerando a questão da cultura corporativa, ajudando os colaboradores a lidar com o trabalho fora do ambiente organizacional da melhor forma possível, tomando sempre em consideração os princípios da organização e os impactos da não observação dos mesmos durante o *home office* para a sua cultura.

Se justifica ainda, no âmbito acadêmico pois despertará interesse e servirá de suporte para futuros estudos na área, contribuindo para os pesquisadores da área de Psicologia das Organizações e afins, ajudando a clarificar as conclusões acerca deste tema.



## II. REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo dedica-se à revisão da literatura, com uma breve contextualização teórica do teletrabalho e da cultura organizacional. Neste, são identificadas as vantagens e desvantagens associadas ao teletrabalho realizado no domicílio, *home office*, os componentes da cultura organizacional e os tipos de cultura.

### 2.1. Teletrabalho e *home office*

Os termos teletrabalho e *home office* têm sido usados indistintamente em diferentes obras, porém aspectos como o controle do período de trabalho, aspectos legais, local de realização e outros os diferenciam.

O teletrabalho é definido de acordo com a Sociedade de Advogados TTA (2020), como:

o acordo pelo qual uma pessoa, o trabalhador, se obriga a prestar a sua actividade, normalmente fora das instalações da empresa e através do recurso a TICs, nomeadamente ferramentas online e softwares que usaria no seu local de trabalho, a favor de outra pessoa, o empregador, sob sua autoridade, direcção e fiscalização, mediante remuneração (p.1).

O teletrabalho é a actividade exercida à distância graças à utilização de ferramentas e equipamentos telecomunicacionais (Caetano & Vala, 2007).

Para Brick (2013) o *home office* é um termo para definir o trabalho remoto, também conhecido como teletrabalho. De acordo com Trope (1999), o conceito de *home office* é levar o trabalho até as pessoas e não o contrário (Nascimento et al., s.d., p.3).

Silva (2009) citado em Maciel (2022), olha para o *home office* como “um conceito reformulado e mais moderno de teletrabalho” (p.26). Uma modalidade de trabalho em que os trabalhadores formam equipas e trabalham, individualmente ou em grupo, em espaços diferentes, podendo ser dentro ou fora dos escritórios de suas empresas.

O *home office* é assim percebido, como uma das formas ou modalidades do teletrabalho caracterizada pela realização do trabalho de forma remota, em domicílio. Constituindo o teletrabalho, o termo geral usado para se referir a todo e qualquer trabalho realizado fora das instituições reservadas para tal, com recurso a ferramentas que permitam a realização do mesmo.

### 2.1.1. Vantagens do Teletrabalho

Estão listados a seguir os prós da prática do teletrabalho na perspectiva do trabalhador e da empresa. Na perspectiva do trabalhador, a Sociedade de Advogados TTA (2020) aponta as seguintes vantagens a título de exemplo:

- Despreocupação com os habitualmente stressantes preparativos matinais para a ida ao local de trabalho, pois o local de estadia – pode ser o domicílio habitual ou qualquer outro sítio em que o trabalhador esteja alojado – passa a ser também de trabalho;
- Poupança do dinheiro referente às despesas diárias com a alimentação e o transporte para o local de trabalho;
- Inexistência de distrações próprias do local de trabalho, nomeadamente falatórios de colegas de trabalho e clientes, ruído de passos, o sempre indiscreto e constrangedor – na habitual perspectiva do trabalhador –, olhar perscrutador e fiscalizador do empregador ou seus representantes;
- Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, pois, com a garantia do cumprimento diário das actividades contratadas, a agenda é flexível e garante o equilíbrio destas vertentes da vida;
- Melhoria no bem-estar e na saúde, pois, em princípio, o trabalhador experimenta baixos índices de estresse ao construir o seu trabalho entorno da sua vida.

Do ponto de vista empresarial podemos identificar as seguintes vantagens:

- Aumento da flexibilidade organizacional e produtiva, que segundo Caetano e Vala (2007) “projecta-se numa sensível *redução dos custos* em matéria de instalações, equipamentos, consumíveis (ex. redução drástica de encargos com papel), energia, alimentação (ex. refeições e cafés servidos na empresa) e cargas salariais (ex. ordenados, encargos sociais, etc.)” (p.242);
- Ganhos de produtividade associados á ausência de interrupções no trabalho, ao aumento da concentração intelectual, da motivação e da satisfação no trabalho derivadas, entre outros factores, do alargamento do tempo dedicado ao trabalho, da entrega às tarefas (*job commitment*), da criatividade, e da eliminação do stress e do tempo perdido em transportes (Caetano & Vala 2007);

- De acordo com Caetano e Vala (2007), o teletrabalho favorece também a melhoria da qualidade de vida no trabalho, encoraja valores específicos como a capacidade de assumir riscos, a autodisciplina, a autoconfiança, a auto-organização e a responsabilidade, libertando as chefias para um estilo de liderança menos autoritário e mais orientativo. Com tudo isso, sai fortalecida a cultura de empresa a nível dos valores enquanto espaço organizacional fértil em ideias e sugestões, onde a aprendizagem organizacional encontra terreno propício para progredir.

A redução dos custos pode assim ser considerada um dos maiores benefícios da adopção do teletrabalho, sendo mencionado tanto como ganho para empresa, assim como a nível do trabalhador. Outro aspecto igualmente evidenciado acima é a flexibilidade que possibilita a adoção de processos e de uma agenda que possa se adaptar a diferentes situações.

### **2.1.2. Desvantagens do Teletrabalho**

As desvantagens a registar por parte do trabalhador são as seguintes, de acordo com a Sociedade de Advogados TTA (2020):

- Eventuais problemas na definição de fronteiras entre a vida profissional e pessoal, pois o equilíbrio entre estas duas componentes não é automático;
- Sentimento de isolamento, pois alguns trabalhadores podem se sentir à margem do negócio da empresa e da equipa de trabalho, principalmente quando a monitoria e fiscalização remota do empregador ou seu representante não são permanentes e contínuas;
- Problemas com a colaboração, principalmente quando as ferramentas online e os softwares não propiciam o trabalho em equipa, o que vai resultar em baixos índices de produtividade e criatividade.

Em relação ao empregador temos, a título exemplificativo, as seguintes desvantagens do teletrabalho de acordo com a Sociedade de Advogados TTA (2020):

- Trabalhadores sem experiência de teletrabalho e com um estilo de vida não apropriado à gestão das TICs, podem ter enormes dificuldades motivacionais e de disciplina de trabalho ao trabalharem a partir do seu domicílio habitual ou ocasional, facto que pode propiciar baixos níveis de trabalho e eficiência;
- Dificuldades na monitoria e fiscalização do trabalho, da sua qualidade e eficiência;

- Moral dos trabalhadores baixa, sobretudo quando se sentem abandonados e isolados, pois sobressaem sentimentos de desincorporação nos propósitos do negócio da empresa, estimulando sentimentos de que mais dia, menos dia não mais farão parte da empresa por iniciativa do empregador.

## **2.2. Cultura Organizacional**

A cultura organizacional é de acordo com Shein (1992) citado em Chiavenato (2014):

um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correcta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas. (p.154)

Para Fleury e Sampaio (2002) citados em Strapazzon (2017), a cultura organizacional corresponde a “um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (p.25).

Texeira (2013), define a cultura organizacional como “um conjunto de valores, crenças e hábitos partilhados pelos membros de uma organização que interagem com a sua estrutura formal produzindo normas de comportamento” (p.275).

Verifica-se que a cultura da organização está constantemente a influenciar e a ser influenciada pelas diferentes áreas que compõem a organização, e está ligada a factores sociais, históricos e económicos, o que a torna abrangente e difícil de definir em um único conceito, contudo, em termos gerais podemos definir a cultura organizacional como sendo um conjunto de valores que caracterizam uma organização e diferencia das outras.

### **2.2.1. Funções da Cultura Organizacional**

Para Wagner e Hollenbeck (2009) citados em Strapazzon (2017), a cultura organizacional exerce quatro funções básicas:

- **Uma identidade organizacional:** são compartilhados os valores, normas da organização e mais, proporcionando aos indivíduos um propósito e objectivo comum;

- **Facilitar o compromisso colectivo:** busca criar um sentimento sólido de participação e colaboração com um compromisso comum a todos;
- **Promover a estabilidade organizacional:** a partir da criação do senso de união em busca dos objectivos comuns a cultura e os encoraja a cooperação e o trabalho em equipa;
- **Moldar o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes:** a cultura é usada como base para a fonte de significados comuns que explicam o motivo de as coisas ocorrerem da forma como ocorrem.

### 2.2.2. Componentes da Cultura Organizacional

Os componentes da cultura organizacional também vão também reforçar o compromisso, a essência e identidade de uma organização. De acordo com Shein (2009) citado em Chiavenato (2014), podemos encontrar três níveis ou componentes da cultura organizacional, os artefactos, os valores compartilhados e os pressupostos básicos:

- **Artefactos:** correspondem ao primeiro nível da cultura, o mais visível, superficial e fácil de perceber. São de acordo com Chiavenato (2014) "as coisas concretas que cada pessoa vê, ouve e sente quando se depara com uma organização. Incluem os prédios, produtos, serviços, os padrões de comportamento dos membros de uma organização, a forma como as pessoas se vestem, como falam, como agem e se comportam" (p.156).
- **Valores compartilhados:** corresponde ao segundo nível da cultura. Constituem segundo Chiavenato (2014) "os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros" (p.156).
- **Pressupostos básicos:** correspondem ao nível mais oculto da cultura organizacional, o terceiro nível. São de acordo com Chiavenato (2014) "as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes nas quais as pessoas creem. Muitas vezes as pressuposições não escritas e nem sequer faladas na organização levam a prescrição da maneira de fazer as coisas" (p.156).

Em síntese, é possível perceber que os artefactos representam tudo que há de concreto na organização como a arquitetura, decoração, o uniforme, os produtos ou serviços e grau de formalidade. Os valores compartilhados por sua vez, consistem em constructos invisíveis e geralmente fixos, que definem o padrão de comportamento de uma certa organização, e são

geralmente criados pelos fundadores e líderes da empresa. Os pressupostos básicos só são possíveis de identificar através de uma análise aprofundada da cultura organizacional e são muitas vezes passados por meio de histórias, rituais, símbolos e linguagem. Por constituírem aspectos inconscientes, são eles quem determinam o comportamento das pessoas que fazem parte da organização, as formas de perceber, agir e sentir. Apesar de ser o nível mais difícil de identificar e avaliar, é o que permite melhor compreensão da cultura organizacional, em comparação a outros níveis.

### 2.2.3. Tipos de Cultura Organizacional

Diante das várias classificações ou tipologias de culturas existentes, será aqui considerada a classificação proposta por Roger Harrisson e Charles Handy (1976), que trazem de acordo com Texeira (2013), quatro tipos distintos de cultura organizacional baseando-se num critério bidimensional (o grau de centralização do poder e o grau de formalização da estrutura). Tal como descrito em Texeira (2013), Harrisson (1976) classifica as culturas em burocrática (de função), de tarefas (adocracia), de poder (autocrática) e atomista (democrática), às quais correspondem respetivamente a cultura do “papel” ou Apolo, a cultura da “tarefa” ou Atena, a cultura de “clube” ou Zeus, e a cultura “existencial” ou Dionísio, na classificação de Handy (1976).

Texeira (2013) destaca ainda que “Handy (1976) atribui a cada tipo de cultura o nome de um Deus da antiga Grécia porque associa a cada uma, um culto ou filosofia de gestão” (p.283):

- **Á cultura do papel** é associada a figura de um templo grego e o Deus Apolo, deus da ordem e das regras e o templo grego vai buscar a sua beleza e força aos pilares. Esta é a cultura baseada na atribuição de papéis, os pilares representam funções e divisões que se unem administrativamente no topo.
- Na **cultura de tarefa**, o símbolo associado é a rede e o deus grego é Atena. O poder aqui reside nas ligações, nos interstícios da rede e não no topo; esta cultura anda associada às ideias de juventude, energia e criatividade e daí a sua ligação a Atena, deusa da juventude, da sabedoria e da arte.
- **Á cultura de clube ou do poder**, está associada ao símbolo de teia de aranha e o deus Zeus. Corresponde a uma organização estruturada em divisões de trabalho baseadas em

funções. Zeus era, na mitologia grega, o rei dos deuses, era receado e respeitado; a sua associação a esta cultura está relacionada com as ideias de poder centralizado e autocracia.

- O símbolo da **cultura existencial ou da pessoa** é um amontoado de estrelas individuais, independentes, mas unidas por um círculo associado ao deus do vinho e das canções. Esta cultura é típica de organizações em que o seu recurso vital é o talento ou capacidade do indivíduo.

Em síntese, a tipologia destacada acima leva em consideração os canais de poder em determinada organização. Sendo que, a cultura de papéis, também conhecida como burocrática, preconiza a lógica e a racionalidade, podendo ser bem-sucedida em ambientes mais estáveis, ou quando há possibilidade de controlar o ambiente. A cultura do poder, pode ser geralmente encontrada em pequenas empresas, em que o poder é concentrado em um determinado ponto (o fundador). A cultura de tarefa por sua vez, orientada para o trabalho ou projeto, tem o trabalho em equipe como um elemento bastante estimulado, uma cultura adequada para ambientes que exigem flexibilidade, rápida adaptação/reação e criatividade. Por último, a cultura existencial é centralizada no indivíduo, considerando todos os outros aspectos como secundários ao interesse do indivíduo.

Charles Handy (1976) citado em Texeira (2013), reitera que provavelmente não conseguiremos identificar totalmente a nossa organização com uma das quatro estruturas referidas. A maioria das organizações possui uma mistura dessas quatro culturas, embora naturalmente direcionada a uma delas que seja predominante no ambiente da empresa.

As culturas podem ainda ser classificadas de acordo com Robbins (2009), como fortes ou fracas. Sendo as culturas fortes destacadas pela ampla partilha e intensidade com que os valores essenciais da organização são acatados.

#### **2.2.4. Cultura e Mudança Organizacional**

De acordo com Lima & Bressan (2003) citados em Carvalho (2015), a mudança organizacional é definida como “qualquer alteração, planeada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional” (p.7).

Esta mudança pode ocorrer de diferentes formas, sendo apontados, por diversos autores, diferentes tipos de mudança organizacional. Para melhor alinhamento com o referencial discutido nesta pesquisa, serão considerados os tipos de mudança organizacional definidos por Schein (2002) citado em Paulo e Paiva (2020), que propõe três tipos básicos de mudança que ocorrem em todas as organizações, a mudança natural evolucionária, a mudança planeada e gerenciada e a mudança não planeada e revolucionária (para a qual, o autor não traz nenhuma definição):

- A mudança natural evolucionária refere-se de acordo com Schein (2002) citado em Paulo e Paiva (2020) a “todos 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” (p.27). Considerando que essa evolução natural não necessariamente vai ser benéfica para a organização, o autor traz o segundo tipo de mudança;
- A mudança planeada e gerenciada pelos líderes permite o direcionamento dos processos evolutivos ou de uma forma de controle mais ativa por parte da liderança sobre a direção da mudança e do aprendizado, porém pode-se controlar o que será aprendido e o direcionamento da mudança apenas até certo ponto. Considerando que os gestores da mudança conseguem estabilizar alguns processos que precisam ser preservados, por estarem a funcionar de forma adequada (Schein 2002, citado em Paulo & Paiva 2020);
- Gerolamo (2019) citado em Paulo e Paiva (2020), assume que “a mudança não planeada e revolucionária 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 a curto prazo” (p.28).

A mudança organizacional refere-se assim, a uma alteração feita na relação entre a empresa e o ambiente, com vista a melhorar a eficiência e/ou eficácia da organização, podendo ser planeada ou natural. Os tipos de mudança apresentados demonstram ter diferentes níveis de ocorrência e resultados.

É possível perceber que a mudança natural evolucionária, por exemplo, pode ocorrer nos diferentes níveis da organização, trazendo alterações ou incorporando melhorias que muitas vezes podem até



nem ser percebidas por serem de caráter mais espontâneo em relação aos outros tipos de mudança. A mudança planeada e gerenciada por sua vez, traz uma perspectiva mais estratégica e formal, visto que advém dos líderes da empresa e busca atender a uma necessidade específica previamente identificada pela empresa. Por último, a mudança revolucionária pode surgir de um propósito mais geral e trazer mudanças significativas e perceptíveis na empresa, por ser determinada por agentes externos, podendo levar a uma revolução em aspectos base da empresa para atender as necessidades do mercado, por exemplo, mudança de valores, missão ou visão da empresa.

Ao resultar na mudança de aspectos base da empresa, a mudança organizacional pode levar a uma mudança cultural, por se tratar de dois fenômenos relacionados e interdependentes. Sem contar que a definição citada no presente capítulo, aborda a mudança como sendo algo que afeta todas as componentes da organização, de forma interna e externa, a nível da organização e a nível do indivíduo, ou seja, praticamente impossível que a mesma não interfira no comportamento dos colaboradores, em suas relações de trabalho e na cultura organizacional em geral.

### **III. METODOLOGIA**

A metodologia consiste numa etapa que procede de uma posição teórica e epistemológica, para a selecção de técnicas concretas de uma pesquisa. Serão aqui delimitados o tipo de pesquisa, a população e amostra, os métodos e técnicas de colecta de dados implementados para a realização desta pesquisa.

#### **3.1. Abordagem Metodológica**

O objetivo do presente trabalho foi alcançado à medida em que a pesquisa acadêmica foi desenvolvida, através de pesquisas bibliográficas, artigos e livros publicados por autores da área. Faz-se aqui o uso do método indutivo que é definido por Alvarenga (2012) “como a forma de raciocínio que guia o processo mental, desde situações singulares ou concretas até o mais amplo através de observações, o que permite chegar a conclusões gerais” (p.8). Será também adoptado um método específico das ciências sociais, o método monográfico, que consiste de acordo com Gil (2008) no “estudo de um determinado caso em profundidade considerando-o representativo de muitos outros ou mesmo de todos casos semelhantes” (p.18).

Trata-se de uma abordagem qualitativa na qual, segundo Gil (2008), busca-se compreender com base em dados qualificáveis, a realidade de determinados fenómenos, a partir da percepção dos diferentes agentes sociais. Nesta pesquisa não se verifica uma preocupação com medidas, quantificações ou técnicas estatísticas, sendo baseada em fontes secundárias.

Dentro da classificação da presente pesquisa, pode-se destacar ainda a classificação em relação aos objectivos, tendo sido aplicado o estudo descritivo. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa é tomada como descritiva quando o pesquisador apenas regista e descreve os factos observados sem interferir neles. Um estudo que visa descrever as características de determinada população ou fenómeno, assim como, o estabelecimento de relações entre variáveis.

#### **3.2. Descrição do Local de Estudo**

A Source Code é uma pequena empresa moçambicana, voltada a área de tecnologias de informação e comunicação, localizada na Rua da Argélia nº 466, Polana Cimento “A”, distrito municipal Kampfumo na Cidade de Maputo. O objectivo central da Source Code é o desenvolvimento e fornecimento de soluções e serviços de software. A empresa fundada em 2010, teve o seu reconhecimento em 2017, com o lançamento de uma plataforma destinada ao fornecimento de

informações sobre saúde, desde então a empresa passou a contar com o quadro de pessoal maior e melhor repartido. A empresa conta com 12 colaboradores no seu quadro de funcionários, que possuem, na sua maioria, o nível superior, distribuídos em três repartições – desenvolvimento, administração e direção – e todos liderados e coordenados pelo Director executivo.

Até meados de 2021, o ambiente da Source Code era caracterizado por uma visão da cultura pouco definida e pouco disseminada entre os colaboradores da empresa, sem definição da missão, visão e princípios orientadores. Uma empresa totalmente constituída por jovens e orientada a entrega de tarefas.

### **3.3. População e Amostra**

#### **3.3.1. População**

A população, corresponde de acordo com Gil (2008) ao “conjunto definido de elementos que possuem determinadas características” (p.89). A população da presente pesquisa compreende um universo de colaboradores da empresa Source Code Lda., que perfazem um total de doze (12) funcionários, segundo os registos da empresa no período em que a pesquisa foi realizada.

#### **3.3.2. Amostra**

Segundo Gil (2008), a amostra corresponde ao subconjunto da população ou do universo, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população. Para esta pesquisa, foi selecionado do universo de colaboradores da Source Code, uma amostragem não-probabilística de seis (6) colaboradores no total, distribuídos nos diferentes departamentos da empresa, dos quais um participou em ambas etapas para produção de dados.

##### **3.3.2.1. Dados Demográficos**

Numa primeira fase, foram entrevistados quatro (4) colaboradores da Source Code, os quais apresentam as seguintes características:

**Tabela 1:** Caracterização da amostra

<b>Variáveis</b>		<b>Número de Entrevistados correspondentes</b>
Idade	20-25	3

	31-40	1
Sexo	Feminino	1
	Masculino	3
Nível de escolaridade	Licenciatura em Contabilidade e Finanças	1
	Licenciatura em Tecnologias de Informação	2
	Licenciatura em Design e Comunicação	1
Função ocupada	Administração e Finanças (A)	1
	Programadores (D1 e D2)	2
	Auxiliar Administrativo e Designer Gráfico (B)	1
Tempo de serviço	1 ano	1
	2 anos	2
	5 anos	1

*Fonte:* Elaborado pelo autor.

### **3.4. Técnicas para Recolha de Dados**

As técnicas são de acordo com Severino (2014), “os procedimentos operacionais que servem de mediação prática para a realização das pesquisas” (p.107). Nesta pesquisa foi feito o uso da entrevista como principal instrumento de pesquisa, e do questionário com vista a auxiliar, aprofundar e melhorar a qualidade da interpretação dos resultados obtidos através da entrevista.

#### **3.4.1. Entrevista**

Na concepção de Gil (2008), a entrevista é a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado, formulando perguntas, com o objetivo de obter dados que interessam à investigação.

Uma técnica que envolve duas pessoas numa situação "face a face". Foi aplicada a quatro (4) colaboradores da Source Code, uma entrevista semiestruturada, que é caracterizada por um compromisso com o guião de questões e permite também, alguma improvisação e acréscimos por parte do entrevistador, de acordo com o rumo da entrevista.

O guião de entrevista elaborado contém em sua estrutura as instruções para o entrevistador e as questões colocadas aos participantes, com vista a melhor direcionar o entrevistador.

### **3.4.2. Questionário**

O questionário é, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), “uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante (respondente)” (p.180). Para esta pesquisa, foi aplicado um questionário aberto, em formato eletrônico, partilhado com os participantes por meio do Google Forms, sem que fossem recolhidos os seus emails. O questionário foi elaborado, tomando como base o *Denison Organization Culture Survey* (DOC), um questionário que tem em vista o estabelecimento de um perfil de cultura organizacional. O questionário foi aplicado a 3 participantes, na intenção de validar as hipóteses levantadas em relação as características da cultura da Source Code, após a obtenção dos resultados da entrevista, e contribuir para uma maior fidedignidade na presente pesquisa.

### **3.5. Técnicas de Análise de Dados**

Todos os dados produzidos através de entrevistas e do questionário, foram organizados utilizando as técnicas de análise de conteúdos. A análise de conteúdo, segundo Bardin, (2011) citado em Câmara (2013), “consiste num conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (p. 182).

Câmara (2013) acrescenta que, de acordo com Bardin (2011) a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais: a pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados – através da inferência e a interpretação.

- A **pré-análise**, fase de organização, é a fase em que se estabelece um primeiro contato com os documentos ou relatos que serão submetidos à análise, a transcrição das entrevistas, a escolha deles, a elaboração dos indicadores que orientarão a interpretação e a preparação formal do material.

- A **exploração do material**, se faz pela "edição" das entrevistas transcritas. Nesta fase são escolhidas as unidades de codificação, adotando-se os procedimentos de codificação, classificação e categorização.
- Para o **tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação**, o pesquisador procura torná-los significativos e válidos. A interpretação deverá ir além do conteúdo manifesto dos documentos, pois, interessa ao pesquisador o conteúdo latente, o sentido que se encontra por trás do imediatamente apreendido.

### **3.6. Questões Éticas**

Para a realização da presente pesquisa, solicitou-se uma credencial à Direcção da Faculdade de Educação (FACED), de seguida foi apresentada a Source Code Lda. e posteriormente foi agendada uma reunião entre a pesquisadora e dois representantes da empresa, de modo a perceber quais eram os objectivos da solicitação.

O processo de recolha de dados foi feito mediante o anonimato dos envolvidos e a sua participação foi por carácter voluntário e acordado através da assinatura de um termo de consentimento informado.

### **3.7. Limitações do Estudo**

Como toda pesquisa, a presente possui algumas limitações que merecem consideração. Primeiramente, a dificuldade e atraso na recolha de dados durante a pandemia por conta da indisponibilidade dos participantes e a ausência dos mesmos no local de trabalho, o que contribuiu também para redução da amostra para as entrevistas.

É igualmente, pertinente ressaltar que as interpretações produzidas nesta pesquisa, de natureza qualitativa, muitas vezes se encontrarão inevitavelmente ligadas a perspectiva social da pesquisadora.

## **IV. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS**

Nesta secção são apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos durante a recolha de dados para a presente pesquisa, através da técnica de entrevista e do questionário. As informações apresentadas a seguir foram classificadas como relevantes para responder à pergunta de pesquisa.

### **4.1. Entrevista**

As entrevistas foram realizadas em Outubro de 2021, nos dias 15 a 19, com uma duração média de 15 minutos cada. Com vista a facilitar o registo da informação e garantir a fidedignidade da mesma, solicitou-se aos entrevistados permissão para gravação das entrevistas, pelo que, todos participantes consentiram e assinaram o Termo de Consentimento anexado. Foram entrevistados 4 participantes de diferentes áreas, em busca de compreender a sua perceção sobre as Implicações do *home office* na cultura organizacional da Source Code. Para manter o anonimato dos funcionários, será feito o uso dos códigos a seguir, para os representar daqui em diante: D1 (programador), D2 (programador), B (designer e assistente) e A (administrativa e financeira).

A Análise de Conteúdo das entrevistas, teve início com a pré-análise, que consistiu numa transcrição dos relatos dos entrevistados, organização e uma leitura exploratória do material colhido. Em seguida, foi realizada à edição do texto do documento, que contém os recortes das respostas dos entrevistados, sem tomar em consideração a parte inicial (informações pessoais dos entrevistados) e as perguntas do entrevistador. Seguindo com a codificação do texto, construção de categorias, seleção de parte das falas dos entrevistados para cada categoria, definida a partir dos principais temas tratados nas entrevistas. Por último, realizaram-se as primeiras inferências e interpretações acerca do conteúdo em análise, tal como é detalhado a seguir, onde são apresentadas as cinco categorias identificadas, as falas dos entrevistados que embasam tais categorias e os comentários e interpretações da pesquisadora com base no que foi dito e na revisão da literatura.

#### **4.1.1. Comunicação em *home office***

Em relação a perceção sobre o aspecto comunicação em *home office*, os relatos dos entrevistados são contraditórios, uns classificam como difícil e outros como boa. A causa dessa discrepância pode ter como base/causa o relato seguinte, deixado pelo entrevistado D1, que levanta possíveis causas dessa divergência:

*“Diria que foi um pouco mista, não diria que foi boa nem má, pois algumas pessoas já estavam acostumadas a trabalhar nesse tipo de situação e conseguiam se comunicar melhor por email, mensagens ou redes sociais... enquanto outras pessoas já estavam acostumadas com o contacto direto e não estavam muito acostumados com as tecnologias de informação e comunicação, senti um pouco de dificuldade por parte dos colaboradores que já tinham uma certa idade em relação aos colaboradores mais novos. Com os colaboradores mais novos e com o líder, eu tinha mais facilidade em me comunicar, mas outros colaboradores não abriam os emails ou tinham dificuldades de usar as ferramentas de comunicação. Foi misto pois estávamos numa “team” também mista. (...)” D1*

D1 aponta em seu relato, a falta de familiarização com as TICs como uma das razões para má comunicação entre os trabalhadores em *home office*. Um aspecto que é reforçado pela Associação dos Advogados TTA (2020), ao afirmar que:

Trabalhadores sem experiência de teletrabalho e com um estilo de vida não apropriado à gestão das TICs, podem ter enormes dificuldades motivacionais e de disciplina de trabalho ao trabalharem a partir do seu domicílio habitual ou ocasional, facto que pode propiciar baixos níveis de trabalho e, conseqüentemente a eficiência na comunicação (p.2).

Foram destacadas, por todos entrevistados, como principais ferramentas adotadas para comunicação na vigência do *home office*, o WhatsApp, e-mail, chamadas, SMS's, o Google meeting e o Zoom. Tal como verificamos no relato do entrevistado A1:

*“Caracterizaria a comunicação como boa, toda a comunicação foi feita remotamente, por algum tempo, usando as plataformas Google meeting e zoom para reuniões, e o WhatsApp para questões mais pontuais. Para comunicação direta com a direção usava b mais as chamadas e SMS.”*

A falta de experiência com as TICs por parte de um grupo de colaboradores da Source Code, deu destaque ao uso de plataformas mais comuns e conhecidas, como as redes sociais e convencionais chamadas e SMS's, para realização de grande parte da comunicação entre a empresa e seus colaboradores durante a vigência o *home office*.



#### **4.1.2. Vantagens do *home office***

Várias vantagens foram apontadas pelos entrevistados, porém os discursos dos entrevistados convergem em relação a dois aspectos, a falta de pressão e a possibilidade de gestão do seu próprio tempo. Duas vantagens que, de certa forma possuem uma relação de influência mútua, visto que um aspecto involuntariamente leva a existência do outro. O que pode ser melhor observado nos relatos a seguir:

*“Primeiro a falta de pressão desnecessária, segundo a contenção de custos... e terceiro a otimização do tempo... que afetava muito a minha performance diária.”* D1

*“Bom para o meu lado posso dizer que, tive rapidez na resolução de alguns problemas, mais concentração, hmm mais dinamismo, tínhamos mais tempo para pesquisar (...)”* B

*“... o ganho de responsabilidade, mas também o maior conhecimento do processo que é feito pela própria empresa. Acredito que é muito mais fácil a pessoa ter mais conhecimento daquilo que é feito na empresa quando a pessoa está isolada porque aí a pessoa tem dúvidas e consegue ter tempo para se autorresponder yah.”* D2

*“Na minha opinião o maior ponto positivo foi não precisar me deslocar até ao escritório, mais praticidade. Outro ponto positivo foi a falta de pressão e maior autonomia na gestão do meu tempo de trabalho.”* A

Caetano e Vala (2007), sustentam os relatos acima ao mencionar os ganhos de produtividade associados ao aumento da concentração intelectual, da motivação e da satisfação no trabalho, como uma vantagem derivada, entre outros factores, do alargamento do tempo dedicado ao trabalho, da entrega às tarefas (“job commitment”), da criatividade, e da eliminação do stress e do tempo perdido em transportes.

#### **4.1.3. Desvantagens do *home office***

Quanto as desvantagens e pontos negativos do *home office*, os colaboradores relataram aspectos diferenciados, como a ausência dos colegas e do convívio com os mesmos, a falta de controle e a comunicação. O que sugere, de acordo com a Associação de Advogados TTA (2020), a existência de um sentimento de isolamento, pois alguns trabalhadores podem se sentir à margem do negócio da empresa e da equipa de trabalho, principalmente quando a monitoria e fiscalização remota do

empregador ou seu representante não são permanentes e contínuas. Os depoimentos abaixo expressam esses aspectos:

*“Creio que o principal ponto negativo, é a falta de controle ou follow-up. Nem todos estão acostumados ao regime remoto. A entrega presencial trás um pouco mais de controle em relação ao trabalho remoto (...)”* D1

*“Em relação aos pontos negativos é a ausência dos colegas, aquela comunicação ativa que tínhamos antes, o convívio na hora do almoço (silêncio) bom, com a pandemia tudo ficou restrito”* B

*“Primeiro deles é a comunicação, o segundo seria talvez a fácil distração que nós podemos ter e o terceiro ponto podia ser (silêncio), o terceiro eu já não sei muito bem qual pode ser, mas os dois primeiros são esses, o terceiro não vejo qual é.”* D2

A falta de definição de limites entre a vida profissional e pessoal, também pode ser apontada como um ponto negativo, visto que um dos entrevistados expressa a sua dificuldade para cumprir com horários e prazos, assim como, a distração com cuidados da família e casa:

*“Quanto aos pontos negativos, ressaltaria a dificuldade para cumprir com os horários e prazos de tarefas ou reuniões, fácil distração por conta do movimento de casa e cuidados com as crianças, pois nessa época também estavam a estudar a partir de casa.”* A

Estes aspectos são reforçados por Caetano e Vala (2007), ao afirmarem que:

A experiência sugere que existe liberdade de escolha quanto ao ritmo, duração e interrupções do trabalho, o que faz com que as horas de trabalho sejam intercaladas por momentos de lazer ou por imperativos de assistência familiar (ex.: cuidado com as crianças), penetrando assim, com frequência nos períodos tradicionalmente reservados ao repouso por conta da acumulação de trabalho e a aproximação de prazos de entrega. (p.254)

#### **4.1.4. Condições de trabalho em *home office***

Em relação as condições de trabalho em *home office*, percebe-se através dos relatos dos entrevistados, a falta de planejamento e observância de condições ergonômicas para o exercício de actividades a partir de casa:

*“Foi necessário criar algumas condições para poder trabalhar em casa, pois não tinha o hábito de trabalhar em casa, a mesa de jantar passou a servir como secretária para mim, pois organizava as minhas coisas ali.” A*

*“Bom, na altura eu tinha um laptop, então conseguia trabalhar em casa, na maioria das vezes eu preferia trabalhar por cima da cama mesmo, colocava o laptop no meu colo e ficava a trabalhar. Nos intervalos comia e tal, por acaso por estar em casa e ter um pouco mais de conforto, as vezes eu me dava a liberdade de parar um pouco o trabalho e depois voltava por uns 30min e era mais ou menos isso. Só as vezes era um pouco estressante, as vezes me chamavam para sair em horário de trabalho e as pessoas na minha casa não entendiam como é o home office (...) por vezes eu estava na reunião e alguém ia bater a porta.” D1*

Os aspectos relatados, demonstram que não havia uma atenção em relação ao espaço e condições em que o trabalho era realizado, nem por parte da empresa e nem por parte dos próprios colaboradores, que seriam diretamente afectados por esta situação. Relatos que suscitam uma preocupação, visto que Caetano e Vala (2007) defendem que um desenho ergonómico dos postos de trabalho deficiente, pode dar origem a lesões e problemas psicossomáticos.

#### **4.1.5. Novos aprendizados e mudanças**

Em relação a mudanças deixadas pelo *home office*, os entrevistados pontuam a autonomia e controle sobre as suas próprias tarefas como um dos principais aprendizados adquiridos, atrelado a este, estão a modelação de profissionais ainda mais preparados e a introdução de novas tecnologias e ferramentas de trabalho, tal como ilustram os relatos a seguir:

*“Creio que, aprender a gerir o meu tempo, trazer mais responsabilidade para as minhas tarefas, sem que seja uma pessoa externa a fazer esse controle por mim... tinha de ter a consciência de que tinha de fazer as coisas a tempo... Possibilitou a passagem da tarefa de controle das tarefas para as ferramentas de gestão, emails... sem necessariamente dizer todos dias... mas preencher o estado das tarefas... nos ajudou a saber dar o “update” de onde nós estávamos... criamos a responsabilidade de estar sempre a dizer onde estamos e onde vamos.” D1*

*“Passamos a usar mais as ferramentas de gestão (incompreensível) adotado até hoje e que foi bem recebida pelos colegas também, os novos.” B*

*“Diria que com o home office foi possível identificarmos que a qualquer momento a pessoa pode trabalhar, a qualquer momento, a qualquer hora e em qualquer lugar é possível nós trabalharmos.” D2*

*“Diria que o uso de plataformas para monitorar as tarefas e realizar algumas reuniões. Depois da pandemia, continuamos a usar as ferramentas para reuniões em situações em que um dos colegas não conseguia se fazer presente no escritório (silêncio). As plataformas de gestão de projectos também passaram a fazer parte do nosso trabalho.” A*

A partir dos relatos acima é possível identificar também, factores como a possibilidade de organizar o tempo e espaço de trabalho de forma mais flexível, podendo levar de acordo com Caetano e Vala (2007) a conciliação do estilo de vida e as responsabilidades como obtenção de rendimento e realização profissional.

#### **4.2. Questionário**

O questionário foi aplicado após o término do trabalho em *home office*, com vista a melhor compreender o impacto e mudanças que o mesmo trouxe para a cultura organizacional da Source Code. Foi aplicado, como uma segunda fonte ou fonte auxiliar, para consolidação dos dados já obtidos através da realização das entrevistas.

As perguntas do questionário se encontram divididas em quatro factores ou dimensões da cultura organizacional que impactam directamente na performance e eficácia da mesma, revelando ser úteis para o diagnóstico da cultura: a consistência, o envolvimento, a adaptabilidade e missão. Estas componentes são propostas pelo instrumento Denison Organizational Culture Survey, o qual foi tomado como base para realização do questionário aplicado. No modelo, as crenças e os pressupostos básicos ocupam um lugar central, no sentido preconizado por Schein, remetendo para os níveis mais profundos da cultura organizacional, e reforçado por Negreiros (2011) citado em Strapazzon (2017), ao salientar que “os pressupostos básicos é que orientam o comportamento dos membros da organização, determinando como perceber, refletir, sentir e agir” (p.31).

Para análise dos dados colhidos através do questionário, foi igualmente implementada a técnica de análise de conteúdos, visto que o uso de um questionário com perguntas abertas torna viável a aplicação desta técnica. Para a análise do conteúdo do questionário, foi igualmente feita a pré-análise, que consistiu numa leitura do material colhido através do questionário. Em seguida foram construídas as categorias com base na estrutura do questionário. Por último, realizaram-se as inferências e interpretações acerca do conteúdo em análise, tal como é detalhado a seguir, onde são apresentadas as categorias identificadas, as falas dos entrevistados que embasam tais categorias e os comentários e interpretações da pesquisadora com base nos dados obtidos e na revisão da literatura, com vista a identificar o tipo de cultura predominante na Source Code.

#### **4.2.1. Consistência**

Em relação a percepção de valores e normas na Source Code, os dados evidenciam que existe uma percepção negativa dominante sobre a presença de valores e normas na empresa. A falta de respostas positivas por parte dos participantes em relação a este aspecto, reforça a percepção em relação a ausência de normas e valores partilhados, aspectos norteadores de qualquer empresa.

Outro aspecto avaliado foi a percepção de concordância e clareza na Source Code, a partir dos dados é possível observar que a maioria dos respondentes tem uma percepção neutra sobre existência de clareza e concordância sobre a forma correcta de fazer as coisas na empresa. No entanto, há uma resposta positiva, indicando alguma satisfação com a forma como as coisas são feitas na empresa.

Em geral, foi possível verificar a partir da análise destas componentes, que algumas características da cultura de poder que foram percebidas em relatos dados pelos colaboradores durante as entrevistas, permanecem no dia a dia da organização mesmo após a adopção do *home office*, como é possível perceber através das seguintes afirmações deixadas pelos colaboradores ao responder ao questionário:

*(...) sinto apenas que tudo por vezes depende da opinião de uma única pessoa (o chefe).*

*(...) eu diria que a forma certa de fazer as coisas é entregando as coisas sempre dentro do prazo, se existe alguma dificuldade sempre temos de informar ao chefe.*

Estes relatos aproximam-se a cultura de poder, proposta por Handy (1976) citado em Teixeira (2013), que postula que a mesma está relacionada as ideias de poder centralizado e autocracia.

#### **4.2.2. Envolvimento**

Em relação a percepção dos colaboradores sobre o processo de tomada de decisões na Source Code, nota-se uma divisão de opiniões por partes dos colaboradores. Cada uma das respostas reflete uma perspectiva diferente, indicando que a experiência dos colaboradores em relação à tomada de decisões pode variar. Contudo, é possível constatar através dos relatos abaixo, que todas as respostas convergem ao relatar a participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão.

*O processo de tomada de decisões é geralmente tomado em conjunto com as pessoas que estão/serão directamente afectadas com aquelas decisões, porém, sempre temos a palavra final com o chefe, ainda sinto certa centralização no que diz respeito na efectividade dessas decisões.*

*As decisões na source code são tomadas em conjunto junto de todos os colaboradores nas reuniões semanais, ou nas reuniões particulares entre os integrantes de um projecto e director da empresa.*

*A sourcecode tem como base a opinião dos seus colaboradores, e é assim que consegue melhorar nos processos e na introdução de novas metodologias.*

Estes relatos evidenciam a falta de uma definição clara do processo de tomada de decisões na empresa, assim como, a valorização dos colaboradores neste processo e a existência de características da cultura existencial ou de pessoas, definida por Handy (1976) citado em Teixeira (2013), como uma cultura típica de organizações em que o seu recurso vital é o talento ou capacidade do indivíduo.

Outro aspecto avaliado na componente Envolvimento, é valorização da melhoria continua na Source Code. Os resultados mostram que a Source Code valoriza a melhoria contínua das qualificações dos colaboradores, através da atribuição de tarefas desafiadoras ou de maior responsabilidade. Abaixo alguns relatos que sustentam este facto e mais uma vez, demonstram a presença de características da cultura existencial na Source Code:

*Creio que sim, é incentivada a melhoria dando mais tarefas de maior responsabilidade a medida que vamos demonstrando capacidade para tal*

*Sim, através das tarefas, que lhe é atribuído para fazer no dia-a-dia ou projectos desafiadores, isso influencia na melhoria das qualificações pessoais.*

#### **4.2.3. Adaptabilidade**

Os colaboradores acreditam que a Source Code tem o cliente como seu maior foco e se adapta às suas necessidades e desejos. Os relatos abaixo sustentam a capacidade da empresa de se adaptar e implementar mudanças no seu ambiente de trabalho, remetendo a algumas das características da cultura de tarefas, que de acordo com Texeira (2013), anda associada às ideias de juventude, energia, criatividade, flexibilidade e adaptação.

*Sim, sempre que temos novos projectos tentamos fazer do jeito como o cliente quer, mas buscamos sempre implementar as melhores praticas para resolver um problema expecifico do cliente nos adaptando as necessidades dele.*

*Sim. A sourcecode por ser uma empresa relativamente nova no mercado acaba se adaptando muito ao longo do tempo.*

*(...) gosto também da flexibilidade que a empresa proporciona ao colaborador quando se fala de horários de trabalho não sendo extremamente exigente com tal e gosto do facto da empresa tentar inovar no mercado nacional não se esquecendo das pessoas providas de baixas condições econômicas.*

#### **4.2.4. Missão**

Dois dos participantes dos três acreditam que a Source Code tem uma missão clara, contudo, há uma percepção de que a missão pode não ser clara para todos os colaboradores. Mais uma vez, notamos falta de consistência na percepção dos colaboradores em relação aos aspectos norteadores da organização.

Através da aplicação, recolha e análise dos relatos deixados por meio do questionário, com vista a avaliar as características da cultura da Source Code um tempo depois do trabalho em *home office*, foi possível perceber que a empresa possui um bocado das componentes de cada um dos quatro tipos de cultura definidos anteriormente. Facto que é defendido pelo autor Charles Handy (1976)

citado em Texeira (2013), ao reiterar que provavelmente não conseguiremos identificar totalmente a nossa organização com uma das quatro estruturas referidas. A maioria das organizações possui uma mistura dessas quatro culturas, embora naturalmente direcionada a uma delas que seja predominante no ambiente da empresa.

Apesar de ainda se perceber a predominância de características de uma cultura de poder, em que o poder está concentrado no Director da empresa, é possível notar também a prevalência de características relacionadas a cultura existencial ou de pessoas e da cultura de tarefas, demonstrando uma pequena mudança nas componentes da cultura organizacional percebida pelos colaboradores da Source Code ao longo desta pesquisa. Contudo, a verificação da prevalência da cultura de poder, pode de certa forma levar a perceber ou justificar os pontos abaixo destacados pelos respondentes, ao referir-se sobre os aspectos negativos a serem melhorados no ambiente da empresa.

*Ainda há um nível de desorganização porque não estão claras as tarefas que cada um deve desempenhar.*

*A organização deve melhorar bastante - A clareza - As promoções - Bonificações - Criar cargos mais específicos, do que gerais*

As características analisadas nas diferentes categorias do questionário, podem ser melhor contempladas ou vinculadas a cultura “A Família”, definida por Trompenaars (1994) citado em Sales (2011), como uma cultura que “possui caráter pessoal com relações próximas, mas é, ao mesmo tempo, hierárquica, tendo como resultado uma cultura voltada ao poder” (p.40). Esta cultura pode assim, constituir uma definição mais apropriada da cultura percebida pelos colaboradores da Source Code na altura em que os questionários foram aplicados.



## V. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, é apresentando um resumo das principais considerações, conclusões e contribuições deste estudo, assim como sugestões de trabalhos futuros, para a melhoria do debate aqui iniciado e recomendações para os gestores da empresa estudada.

### 5.1. Conclusões

A presente pesquisa centrou-se na análise das implicações do *home office* para a cultura organizacional, tendo a empresa Source Code como caso de estudo, motivada pela situação pandémica que o país e o mundo vivenciavam na altura da realização deste estudo. O desenho da pesquisa contemplou um método totalmente qualitativo, fazendo uso de diferentes técnicas de recolha de dados em diferentes momentos, com o objetivo de minimizar possíveis lacunas de informações.

Olhando para os objectivos definidos para a presente pesquisa, pode-se concluir que foram todos alcançados. A descrição das condições de adoção do *home office* na Source Code, foi possível através dos resultados da aplicação da entrevista aos funcionários que se encontravam a trabalhar a partir de casa. Por se tratar de uma modalidade de trabalho adoptada de forma repentina, observou-se que os colaboradores não realizaram um planeamento e nem tiveram um acompanhamento por parte da empresa com vista a garantir a observância das condições ergonómicas de trabalho, que podem ser classificadas ao fim desta pesquisa como impróprias para realização das actividades dos colaboradores desta empresa, e a preparação necessária para migrar para esta forma de trabalho.

Em relação aos aprendizados e mudanças que o *home office* trouxe para a cultura organizacional, concluiu-se, por meio dos relatos dos funcionários e observação do comportamento dos mesmos, que a autonomia na gestão das tarefas, a flexibilidade em relação ao tempo e o espaço de realização do trabalho, a adoção de uma cultura de *feedback*, a introdução de novas tecnologias e ferramentas para execução e monitoria do trabalho, constituem os principais aprendizados e mudanças deixados pelo *home office*. Uma experiência avaliada como positiva para os colaboradores e a empresa em geral, sob ponto de vista do aprendizado obtido, sem contar com as mudanças implementadas após o *home office*, o que de certo modo pode se justificar pela falta de uma cultura forte e consolidada numa empresa em crescimento como a Source Code, possibilitando a implementação de novas metodologias de forma mais adaptativa e flexível.

Na certeza de que o *home office*, como uma nova modalidade de trabalho para grande parte das empresas moçambicanas, traria algum tipo de mudança na organização e cultura das mesmas, procurou-se aqui definir o tipo de relação existente entre o *home office* e a mudança cultural. Considerando o contexto de introdução e adoção do *home office* na Source Code, conclui-se que a relação existente entre estas duas componentes, pode ser definida como uma relação de causa e efeito, por se tratar de dois fenômenos consecutivos, sendo a mudança cultural uma consequência da adoção do *home office*, e o *home office* a causa da mudança cultural gradualmente consolidada na Source Code. Há também que se tomar em consideração que tanto o *home office* quanto a cultura organizacional tem impacto na forma como as pessoas estabelecem suas relações de trabalho.

Dos problemas relatados pelos colaboradores ao se trabalhar em *home office*, o maior nível de descontentamento se mostrou na questão do isolamento, ocasionado pela ausência dos colegas e do convívio com os mesmos, pela falta de controle e comunicação, evidenciando que apesar de ter sido benéfico para a manutenção da saúde dos colaboradores e contenção do vírus, o *home office* pode trazer consequências negativas para o psicológico dos colaboradores.

A ausência de valores, normas e a falta de clareza em relação ao comportamento esperado dos colaboradores da Source Code, constitui também um dos aspectos negativos relatados, tanto durante a adoção do *home office* como após este período, pelos colaboradores. O que claramente volta a evidenciar a falta de uma cultura forte e bem disseminada na empresa em estudo, visto que a cultura organizacional deve ser composta por hábitos e crenças, geralmente definidos por meio de valores, normas, expectativas e atitudes que são compartilhados tanto pelos gestores como pelos colaboradores. Sem a definição e partilha desses aspectos fundamentais, é difícil que a cultura reflète no modo de ser, agir e pensar dos colaboradores da empresa.

Apesar dos aspectos negativos constados durante a realização deste estudo sobre a cultura organizacional, faz-se necessário enfatizar flexibilidade e a existência de condições propícias na Source Code, como uma pequena empresa, para a inovação e adaptação a longo prazo.

Diante do exposto nesta pesquisa, espera-se ter contribuído para a discussão da importância da cultura organizacional no cenário de adoção do *home office*. Assim como, verificar parte das implicações da Covid19 para o ambiente da organização estudada e as implicações das novas tecnologias e hábitos adotados em *home office* para a cultura organizacional a longo prazo.

## 5.2. Recomendações

Por fim, olhando para tudo que foi apresentado no presente trabalho, recomenda-se que as organizações busquem alternativas de promover ações para o fortalecimento e disseminação das suas culturas entre os membros da empresa, independentemente da modalidade de trabalho adoptada. Uma questão que também precisa ser repensada é a jornada de trabalho e as horas extras. É possível perceber nas respostas aos instrumentos aplicados, que apesar da jornada de trabalho tornar-se flexível ao se trabalhar em *home office*, há um descontentamento por parte dos colaboradores quando se trata de trabalhar além do seu horário.

O uso de plataformas formais pra comunicação durante o home office deve ser implementado, com vista a não afetar a imagem que os colaboradores possuem sobre a empresa e facilitar a adesão ao trabalho remoto. A centralização das informações para que os colaboradores possam executar as suas tarefas, também é um aspecto a ser observado pelos gestores e líderes durante a implementação do *home office*.

Para a Source Code em específico, uma vez observada a falta de delimitação dos princípios fundamentais que norteiam uma organização, recomenda-se a definição clara da sua missão, visão, valores, normas e expectativas, com vista a conferir uma identidade e propósito mais sólido para a Source Code. Outro ponto a ser observado, que pode igualmente colaborar para a solidificação da cultura e identidade da empresa, seria a implementação de normas escritas sobre a organização, assim como, a documentação de outros aspectos que podem ser perdidos com o passar do tempo e com a troca de colaboradores (um aspecto comumente observado em empresas de TICs).

O facto da pesquisa ter sido conduzida apenas numa organização, limita de algum modo, a generalização dos resultados, considera-se assim, que seria interessante realizar a pesquisa em diferentes organizações, com culturas distintas.

## VI. Referências bibliográficas

- Almeida, D. R. de (2017). *Análise da cultura e comportamento organizacional*. UFBA. [https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/203742/2/eBook\\_Analise\\_Cultura\\_Comportamento\\_Organizacional-Especializacao\\_em\\_Gestao\\_de\\_Pessoas\\_UFBA.pdf](https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/203742/2/eBook_Analise_Cultura_Comportamento_Organizacional-Especializacao_em_Gestao_de_Pessoas_UFBA.pdf)
- Alvarenga, E. M. (2012). *Metodologia da investigação quantitativa e qualitativa: Normas técnicas e apresentação de trabalhos científicos* (2ª Edição). Assunção – Paraguai. <https://pdfcoffee.com/qdownload/alvarenga-e-metodologia-cientifica-5-pdf-free.html>
- Caetano, A. & Vala, J. (Orgs). (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (3ª Edição). Editora RH.
- Câmara, R. H. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6 (2), 179-191. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v6n2/v6n2a03.pdf>
- Carvalho, P. S. (2015). *Cultura e Mudança Organizacional: Compreendendo o indivíduo na organização*. *Psicologia.pt*. <file:///E:/A0893.pdf>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª Edição). Manole.
- Decreto n.º 12/2020 de 2 de Abril. (2020). *Boletim da República: I Série, número 64*. <file:///C:/Users/Source%20Code/Downloads/Decreto+n.%C2%BA+12+2020+de+2+de+Abril.pdf>
- Decreto n.º 14/2020 de 09 de Abril. (2020). *Boletim da República: I Série, número 68*. [file:///C:/Users/Source%20Code/Downloads/Decreto+n.%C2%BA+14+2020+de+09+de+Abril+\(1\).pdf](file:///C:/Users/Source%20Code/Downloads/Decreto+n.%C2%BA+14+2020+de+09+de+Abril+(1).pdf)
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª Edição). Atlas Editora
- Nascimento, A. P. P. M., Torres, L. G. R. & Nery, S. M. (s.d). *Home office: Prática de trabalho promovida pela pandemia do COVID-19*. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/6930120.pdf>
- Maciel, G. C. (2022). *A influência do home office na cultura organizacional, durante a pandemia de COVID-19: Uma revisão narrativa da literatura*. Ouro preto. [https://monografias.ufop.br/bitstream/35400000/3998/1/MONOGRAFIA\\_Influ%C3%AanciaHomeOffice.pdf](https://monografias.ufop.br/bitstream/35400000/3998/1/MONOGRAFIA_Influ%C3%AanciaHomeOffice.pdf)

Observatório Nacional de Saúde (2021). COVID-19 em Moçambique: Relatório do primeiro ano.

Oliveira, N. (2020, 24 de Julho). Teletrabalho ganha impulso na pandemia, mas regulação é objecto de controvérsia. *Agência Senado*.  
<https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2020/07/teletrabalho-ganha-impulso-na-pandemia-mas-regulacao-e-objeto-de-controversia>

Paulo, C. F. & Paiva, J. C. de (2020). *Trabalho remoto na pandemia e seus impactos na cultura organizacional de uma empresa*. São Carlos. <https://bdta.abcd.usp.br/item/003019215>

Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2ª Edição). Feevale.  
<https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>

Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. Pearson Prentice Hall.

Sales, M. D. (2011). *Tipologia de Cultura Organizacional: Proposta de processo de taxionomia da cultura organizacional de uma empresa com base na orientação empreendedora dos líderes*. Campo Limpo Paulista.  
[http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao\\_discente/2011/05maio/MarceloDouradoSales/dissertaCAo.pdf](http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/2011/05maio/MarceloDouradoSales/dissertaCAo.pdf)

Severino, António J. (2014). *Metodologia do Trabalho Científico*. Cortez Editora.  
[https://www.ufrb.edu.br/ccaab/images/AEPE/Divulga%C3%A7%C3%A3o/LIVROS/Metodologia\\_do\\_Trabalho\\_Cient%3%ADficio\\_-1%C2%AA\\_Edi%C3%A7%C3%A3o\\_-\\_Antonio\\_Joaquim\\_Severino\\_-\\_2014.pdf](https://www.ufrb.edu.br/ccaab/images/AEPE/Divulga%C3%A7%C3%A3o/LIVROS/Metodologia_do_Trabalho_Cient%3%ADficio_-1%C2%AA_Edi%C3%A7%C3%A3o_-_Antonio_Joaquim_Severino_-_2014.pdf)

Strapazzon, T. (2017). *Influência da cultura organizacional na retenção dos profissionais em empresas de base tecnológica na região oeste de Santa Catarina*. Universidade Federal da Fronteira Sul. <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/1528/1/STRAPAZZON.pdf>

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª Edição). Escolar Editora.

TTA, Sociedade de Advogados. (2020). *Coronavírus: Teletrabalho em Moçambique*.  
[https://www.tta-advogados.com/xms/files/Arquivo/2022-08/2020/abril/NL\\_TTA\\_Coronavirus\\_-\\_Teletrabalho\\_em\\_Mocambique.pdf](https://www.tta-advogados.com/xms/files/Arquivo/2022-08/2020/abril/NL_TTA_Coronavirus_-_Teletrabalho_em_Mocambique.pdf)

# APÊNDICES

## **Apêndice I: Termo de consentimento informado**

O presente guião de entrevista foi elaborado em virtude da realização de um trabalho de investigação sobre as Implicações do *home office* na cultura organizacional, para elaboração do trabalho final do curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações, ministrado pela Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane. O mesmo possui como principal objectivo orientar a recolha de dados sobre as percepções dos colaboradores da Source Code em relação a implementação do *home office* na instituição, durante a pandemia, que irão permitir a posterior identificação das implicações do home office na cultura da Source Code.

As informações fornecidas serão usadas apenas para o propósito de investigação acima mencionado e serão mantidas em sigilo. Apela-se que o participante pautar-se pela verdade, de forma a manter a utilidade e fidedignidade desta pesquisa. Serão feitos esforços para não haver desconforto ou constrangimentos por parte dos participantes.

A participação na pesquisa é voluntária, lembrando que os participantes da pesquisa poderão desistir do estudo em qualquer fase e por qualquer motivo. O pesquisador irá se responsabilizar por eliminar todos os dados referentes aos participantes que desejarem desistir a meio do estudo.

Como forma de garantir que recebeu e compreendeu os benefícios e o objectivo desta pesquisa, e concorda em participar da entrevista, o participante assina o presente documento junto com a pesquisadora.

A/O participante

\_\_\_\_\_ Maputo, \_\_ de Outubro de 2021

A pesquisadora

\_\_\_\_\_ Maputo, \_\_ de Outubro de 2021

## Apêndice II: Guião de Entrevista

Nome do entrevistado: _____	Nome do pesquisador: _____
Data da entrevista: _____	Local da entrevista: _____

### I. Dados pessoais:

#### Idade:

20-25     26-30     31-40     41-45     46-50     51-55

#### Sexo:

Masculino     Feminino

Função ocupada: \_\_\_\_\_

Antiguidade no serviço (em anos): \_\_\_\_\_

### II. Instruções para o entrevistador

- Agradecer ao entrevistado pela participação na pesquisa;
- Apresentar de forma breve o principal objectivo da entrevista;
- Explicar as informações que aparecem no termo de consentimento (previamente enviado electronicamente);
- Solicitar a assinatura do termo de consentimento / questionar se o entrevistado está ciente do termo e se aceita seguir com a entrevista (em caso de entrevistas em formato virtual).

### III. Questões para a entrevista

1. Descreva a sua experiência de trabalho em *home office*.
2. Como caracteriza a comunicação entre os colaboradores da empresa nessa época? Quais foram os principais meios usados para comunicação entre a equipe?
3. Destaque três pontos positivos do tempo em que estiveram a trabalhar em *home office*.
4. Destaque três pontos negativos do tempo em que estiveram a trabalhar em *home office*.
5. Qual foi a maior dificuldade que enfrentou em *home office*?



6. Que hábitos cultivados pela empresa, deixou para trás quando migrou para o *home office*?
7. Que aprendizado/mudança acredita que o *home office* trouxe para a Source Code?
8. Acredita que esta forma de trabalho trouxe alguma implicação para a empresa após a sua adoção?

#### **IV. Considerações finais**

- Perguntar aos entrevistados se teriam ficado com alguma dúvida ou informação adicional que gostaria de colocar;
- Dar abertura para possível apresentação/partilha dos resultados da pesquisa quando terminada.

## **Apêndice III: Questionário**

### **Questionário - Cultura Organizacional**

Este questionário foi elaborado no âmbito do trabalho de investigação sobre as Implicações do Home Office na Cultura Organizacional. O seu principal objectivo é a recolha de dados sobre a cultura organizacional da Source Code Lda., após a implementação do *home office*, com vista a permitir a identificação do tipo de cultura que predomina na empresa. Por favor, deixe a sua opinião pessoal em relação as práticas apresentadas em cada uma das componentes a seguir, lembrando que a sua identidade será mantida em sigilo.

#### **1. Consistência**

A consistência como componente da cultura organizacional refere-se aos valores partilhados na empresa, reflete o nível de coordenação que existe na empresa.

**1.1.** A Source Code possui valores e normas que regem a forma como o trabalho é feito? Por favor, justifique a sua resposta.

---

---

**1.2.** Existe concordância e clareza em relação a forma certa e a forma errada de fazer as coisas na empresa? Por favor, justifique a sua resposta.

---

---

#### **2. Envolvimento**

O envolvimento consiste numa dimensão da cultura organizacional que reflecte o quanto os membros da organização estão ou são envolvidos no processo de gestão.

**2.1.** Como descreve o processo de tomada de decisões na Source Code? (considere o nível em que são tomadas e o envolvimento ou não dos colaboradores)

---

---

**2.2.** Como acontece a transmissão de informações relevantes ou decisões na empresa?

---

---

**2.3.** Como é realizado o trabalho na empresa? Acredita que o trabalho em equipe é encorajado na Source Code?

---

---

**2.4.** Na sua opinião, a Source Code dá importância a melhoria constante das qualificações e capacidades dos seus colaboradores? Se sim, de que forma?

---

---

### **3. Adaptabilidade**

A adaptabilidade refere-se à capacidade dos colaboradores de compreenderem as necessidades do cliente, de aprender novas competências e de mudar em resposta à procura.

**3.1.** Acredita que existe flexibilidade para adoção de formas aprimoradas de fazer o trabalho ou para a implementação de mudanças no ambiente de trabalho da Source Code? Por favor, justifique a sua resposta.

---

---

**3.2.** Acredita que a empresa tem o cliente como seu maior foco, a ponto de se adaptar as suas necessidades e desejos?

- Sim
- Não

#### **4. Missão**

A missão refere-se ao propósito e à direção de uma organização a longo prazo.

**4.1.** A Source Code possui uma missão clara que dá sentido e direção ao trabalho dos seus colaboradores?

- Sim
- Não

**4.2.** Acredita que a empresa tem uma visão compartilhada sobre o futuro da organização, que gera motivação para os funcionários?

- Sim
- Não

#### **5. Outros**

**5.1.** Que características da Source Code aprecia e acredita que devem continuar a ser aplicadas e valorizadas?

---

---

**5.2.** Que características da empresa acredita que devem ser aperfeiçoadas com urgência?

---

---

Muito obrigada!

*Adaptado do Denison Organizational Survey*

# **ANEXOS**

## **Anexo 1: Credencial**