PESQUISA BANCO ORIGINAL / 4CO

TRABALHO REMOTO E ISOLAMENTO SOCIAL

4co | cappellano & carramenha comunicação e cultura organizacional

Banco ORIGINAL

APRESENTAÇÃO

por Thatiana Cappellano e Bruno Carramenha, sócios-fundadores da consultoria 4CO | Cappellano & Carramenha Comunicação e Cultura Organizacional

COMO SERÁ A HUMANIDADE APÓS A PANDEMIA DO COVID-19?

Esta é uma reflexão que está posta à sociedade, desde o momento em que o novo Coronavírus tornou-se a principal preocupação do mundo. Uma janela à reflexão se abriu; para onde ela nos conduzirá é uma incógnita. Os ânimos parecem trafegar entre reflexões otimistas e o medo do incerto nas diferentes esferas da vida.

Na ânsia de compreender este fenômeno, e encontrar respostas que apaziguem a sensação angustiante de incerteza, muito se tem falado. Especialistas, estudiosos, formadores de opinião, acadêmicos, analistas de mercado são constantemente demandados pela imprensa e demais veículos de comunicação a opinar e analisar a conjuntura *(ou, até mesmo, impelidos por vontade própria à isso).*

As reflexões centram-se, prioritariamente, sobre as questões como mudança nos hábitos de vida, na interação com os produtos e serviços, na rotina diária, no aumento ou diminuição do poder aquisitivo e do consequente apetite por poupar. Parte destes pensamentos está embalada por pesquisas de mercado, realizadas por renomadas consultorias mundiais.

Isso tudo é ótimo e necessário. Entretanto, os indivíduos que estão vivendo esse momento único não se resumem apenas ao seu papel enquanto consumidor. Há outro lado, de enorme significado, que é a posição destas pessoas como força de trabalho.

Esta pesquisa debruça-se em entender esta perspectiva particular: de que maneira as pessoas, na sua posição de empregados, estão vivendo este momento?

No ambiente organizacional, grande parte das discussões impostas por esta necessária e imediata transformação social centraram-se sobre uma nova topografia para as relações de trabalho, pois a pandemia do Covid-19 criou uma oportunidade única de experiência em massa do trabalho remoto.

Até então, tal modalidade de ocupação era praticada apenas em algumas poucas atividades e funções. Circunscrita em um paradigma de produtividade, a adoção em maior grau desta forma de atuação enfrenta do lado das organizações, uma resistência simbólica frente à perda do controle sobre o trabalhador *(e sua produção)* e, também, devido à necessidade prévia de investimentos massivos em infraestrutura tecnológica adequada para tal.

Do lado do trabalhador, as angústias e incertezas se relacionam com a questão do tempo: **como se organizar numa rotina que é, por princípio, mais flexível em relação à carga horária padrão da jornada de trabalho?**

A liberdade em relação ao horário de trabalho se traduz em maior liberdade de tempo - **e, consequentemente, maior qualidade de vida - ou configura uma forma de exploração ainda maior?**

Posto isto, mais uma vez, a consultoria **4CO | Cappellano & Carramenha Comunicação e Cultura Organizacional** foi à campo para analisar uma temática do contexto, o contexto social, e a maneira como tal questão está impactando o ambiente organizacional, a partir da perspectiva dos trabalhadores.

O objetivo é dar voz àqueles que estão vivenciando dia a dia, a massiva experiência do trabalho remoto, além de contribuir com a discussão à respeito das possíveis implicações futuras para as relações de emprego.

O universo de pesquisa foi o de trabalhadores formais *(CLTs ou terceirizados)*, uma vez que a rotina desta parcela da força de trabalho foi impactada compulsoriamente, em maior ou menor grau, pelo isolamento social *(era uma pergunta filtro responder afirmativamente à questão: "Em virtude da pandemia do Covid-19, você adotou a prática do home office?)*.

Como é parte do **DNA da 4CO,** buscamos integrar conhecimento teórico e prático na condução deste projeto de pesquisa. Assim, de um lado, chamamos para nos apoiar - com uma visão acadêmica sobre a realidade de transformação das relações trabalhistas já em curso - o Prof. Dr. Rafael Grohmann, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos *(UNISINOS)*. Na outra ponta, o Banco Original - primeiro banco 100% digital do Brasil - aceitou ser nosso parceiro nessa empreitada.

Assim, nasce este relatório, que é o primeiro de uma série que pretende acompanhar as alterações na topografia da relação de trabalho daqueles que aderem - circunstancialmente ou não - à modalidade de trabalho remoto.

Boa leitura!
Thatiana Cappellano e Bruno Carramenha

UMA MARCA EMPREGADORA DIGITAL E HUMANA

por Luís Aniceto, Superintendente de Estratégia, Pessoas e Design Organizacional

BANCO ORIGINAL

A tecnologia inserida na vida cotidiana acelerou o ritmo das transformações em todos os aspectos de existência humana. **Em relação às novas formas de trabalho não foi diferente.** Este tema, de uns anos para cá, ganhou espaço em muitos fóruns de gestão de pessoas.

Somos uma empresa que antecipou o futuro no mercado de bancos. O Original foi a primeira instituição financeira a entrar no mercado em um modelo 100% digital. Isso lá em 2016, quando o boom das fintechs era apenas um provável futuro (e não a certeza inquestionável que é hoje em dia!).

Para começar nossa operação tivemos que desafiar o status quo: **enfrentar a rigidez das determinações e burocracias dos órgãos reguladores com a segurança da tecnologia.** Não foi fácil, mas vencemos; e assim, abrimos a possibilidade de uma experiência digital completamente nova para o mercado.

Este histórico, de inconformismo e abertura ao novo, encontra paralelo nos dias atuais. Estamos, mais uma vez, avançando. **Hoje, somos uma empresa de tecnologia financeira: temos a solidez de um Banco, mas com uma postura muito mais fluida.** Pioneira no open banking no Brasil, somos cada vez mais capazes de compreender a flexibilidade exigida pelos atuais consumidores, que buscam parceiros que os ajudem a destravar todo seu potencial.

Esta mesma visão que orienta nossos passos no mercado direciona o caminho que trilhamos internamente. Junto com nossos colaboradores, buscamos desenhar uma jornada pautada pela busca constante das práticas de gestão modernas, mas acima de tudo, adequadas a cada ciclo de evolução que experimentamos.

Uma destas, obviamente, é o trabalho remoto. Por isso, nos pareceu natural apoiar esta pesquisa que buscou compreender de maneira mais profunda como tem sido a vivência dos trabalhadores paulistas neste contexto.

A implantação deste modelo de trabalho aqui no Original, em toda a sua vasta potencialidade, estava sendo gradualmente feita desde 2019. Em partes, como uma estratégia de retenção e atração de talentos; noutra por ser um elemento tangível de nossa crença fundamental: ser um banco digital e humano, simultaneamente.

Esta é uma prática que tem profunda relação com a construção da empresa que somos e que queremos ser: **uma organização que se pauta pelo diálogo, pela confiança, por resultados e propósito.** Todas essas dimensões permeiam a experiência de quem trabalha num modelo mais flexível como este. Por isso acreditamos nesse caminho. **Mas é claro: o aprendizado é longo, para ambos os lados. Empresa e empregados precisam estar juntos na construção dessa jornada.**

Ao enxergar as dimensões práticas e conceituais desta experiência, **a partir da opinião de centenas de trabalhadores, fica mais fácil evoluirmos enquanto marca empregadora.** Ao disponibilizar gratuitamente esses resultados para todo o mercado financeiro estamos novamente abrindo possibilidades completamente novas para todos – exatamente como fazemos desde o começo!

Boa leitura!
Luís Aniceto

MARCADORES SOCIAIS DO TRABALHO DIGITAL EM CONTEXTO DE ISOLAMENTO SOCIAL

por Dr. Rafael Grohmann, professor do programa de pós-graduação em comunicação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e editor da newsletter DigiLabour

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

As contradições teimam em não se resolver. Elas apenas se deslocam. E, em contexto de Covid-19, aceleram-se, com a intensificação forçada de processos que já estavam em andamento. Ideias, imaginários e projetos de **"futuro do trabalho"** e **"transformação digital",** via de regra, assumem contornos de uma racionalidade empreendedora que seria inescapável e totalizante, às vezes invisibilizando as contradições.

Quando falamos em trabalho digital, isso nunca se dá no vazio. Há marcadores sociais de diferenças e desigualdades, de raça, gênero, classe, geração, assim como há temporalidades e espacialidades do trabalho digital. O desenho da pesquisa em tela já apresenta contornos particulares: trabalhadores que precisaram adotar o trabalho remoto de acordo com as políticas de isolamento social.

Isto é, o recorte de formalizados em um mercado historicamente marcado pela informalidade como regra. Por certo, outras categorias como entregadores, motoristas e caixas de supermercado estão presenciando outras experiências de trabalho neste momento. Outra especificidade é local: **são trabalhadores do estado de São Paulo, que, por um lado, tem centralidade econômica e política no país, mas por outro, essas experiências não são automaticamente generalizáveis.**

Os resultados da investigação permitem inferir que, além das particularidades acima, a adoção do trabalho remoto foi possível para determinadas frações da classe média paulista, cuja maioria dispõe de um ambiente adequado para realização do trabalho em casa em relação às recomendações ergonômicas. **Tanto essa situação quanto as próprias empresas para as quais trabalham** podem ajudar a explicar uma relativa adaptação ao trabalho remoto nas atuais condições.

Isso não significa que a amostra da pesquisa seja homogênea. Os jovens e estagiários apresentam índices de maior sofrimento, sentindo-se menos informados e com menos liberdade em relação às suas atividades, oposto ao que ocorre com os cargos de liderança.

A relação dos diferentes setores com as experiências de trabalho em tempos de isolamento social também reflete uma menor ou maior adaptação a um modelo - dentre outros possíveis - de trabalho remoto. Em geral, as áreas de finanças mostram-se mais afins a este modelo de trabalho remoto e suas prescrições, em relação a áreas de humanidades, como comunicação e educação. Ora, isso não significa que alguns setores sejam melhores e outros, mais **"resistentes à mudança"** - como diz o mantra. O que há são multiplicidades de atividades de trabalho, que não são todas transferíveis da mesma forma para o trabalho em casa.

Desta maneira, não é possível pensar nas aplicações de prescrições de **"transformação digital",** como se fosse uma via única ou apenas um modelo. Tudo se passa como se a tecnologia fosse neutra e descolada de suas condições materiais e de valores políticos-econômicos. Pois ela apresenta valores incrustrados em seus próprios desenhos e arquiteturas, dando sentidos - **de controle, autonomia, aceleração, diminuição de ritmo, vigilância, liberdade - para as experiências de trabalho.**

E as pessoas, por sua vez, atribuem significados às suas relações de tecnologia e trabalho. As palavras que mais aparecem nesta pesquisa - e que é uma constante em investigações sobre trabalho digital - são: **flexibilidade, disciplina e produtividade.**

Todas podem ter múltiplos significados.

Flexibilidade pode ser tanto a possibilidade de escolhas quanto as incertezas sobre relações e contratos de trabalho.

Disciplina pode significar tanto a tentativa de um auto disciplinamento para exercer o trabalho de sua própria casa, como um controle *(nunca dito desta forma)* por parte das corporações.

Já a **produtividade** pode sinalizar tanto que as pessoas estão se sentindo produtivas e úteis, quanto sobrecarga e maiores exigências para performar mais produtividade.

Em suma, a pesquisa revela como as pessoas se *(re)*arranjam, ajustam suas vidas e renormalizam as prescrições de trabalho remoto em condições de pandemia, oscilando entre o **"está tudo bem"** e o sofrimento. O atual momento reforça o mundo do trabalho como centro da vida das pessoas - a ponto de deixar de fazer muitas atividades tidas como **"ócio"** dentro de casa.

Contudo, não é o isolamento em si que "atrapalha" a experiência de trabalho remoto - até porque isso envolve questões como condições materiais, tecnologias e prescrições empresariais. Isso é, pois, atravessado por condições de trabalho *(envolvendo sensações de produtividade e/ou cansaço, por exemplo)* e, especialmente, por **"todo um modo de vida",** em um contexto de crise econômica, política e sanitária, tudo ao mesmo tempo.

Afinal, não somos máquinas produtivas.

Boa Leitura!
Dr. Rafael Grohmann

PESQUISA TRABALHO REMOTO E ISOLAMENTO SOCIAL

Pulso 1

_ período de isolamento social:
23 de março a 15 de abril de 2020

_ período de coleta de campo:
08 a 15 de abril de 2020

PESQUISA TRABALHO REMOTO E ISOLAMENTO SOCIAL

Os resultados da pesquisa **Trabalho Remoto e Isolamento Social** foram coletados por meio de um questionário quantitativo online. Neste primeiro pulso, realizado entre os dias **08 e 15 de abril de 2020,** foram coletadas 695 respostas. Duas eram as partes principais do questionário.

A primeira, cujo objetivo era compreender de que maneira a implantação do trabalho remoto em meio ao isolamento social, imposto pela pandemia oriunda do novo Coronavírus, estava se desenrolando. **Ou seja, uma busca pela compreensão prática do atual dia a dia destes trabalhadores.**

A segunda objetivava compreender dimensões além da prática puramente em si. Por isso, as questões relacionavam-se às dimensões mais conceituais do trabalho remoto, num esforço para compreender se as expectativas prévias desta modalidade de atuação estavam sendo, efetivamente, vivenciadas ou não.

O quadro geral que se desenhou após a análise destas diferentes frentes de coleta de dados é curioso, e de certa forma ambíguo: a experiência atual (prática) vai indo bem, mas ela é bastante distante do que se imaginava anteriormente sobre o tema (teoria). O trabalho remoto neste contexto de isolamento social tem sido bastante intenso, apesar de a prática estar transcorrendo de maneira satisfatória. Ao que parece, não é o distanciamento o que tem interferido negativamente, mas sim, a crise como um todo.

Assim, o relatório a seguir segue esta divisão temática. Ele mostra os resultados gerais de todas as perguntas realizadas, ao mesmo tempo em que indica algumas acentuações - **positivas ou negativas -** de acordo com os diversos recortes demográficos possíveis.

PARTE 01

A PRÁTICA

Como os trabalhadores estão vivenciando a experiência do trabalho remoto neste período de isolamento social?

A implantação do trabalho remoto neste momento foi boa e os trabalhadores se sentiram informados e integrados com suas equipes (...)

76%

afirmam que o processo de implantação do trabalho remoto, neste momento, foi tranquilo.

No grupo de trabalhadores que já tinham alguma experiência prévia com trabalho remoto, esse percentual sobe para 80%, quase 10 pontos percentuais a mais do que quem nunca havia realizado home office (71%).

Já entre aqueles que moram com amigos, o índice cai para 50%.

80%

declaram que se sentiram informados a respeito de como deveriam desenvolver suas funções.

Os trabalhadores que já praticavam trabalho remoto sentiram-se mais informados (84%).

Os estagiários foram os que menos se sentiram informados (67%).

78%

declararam que a relação com os membros de suas equipes ocorreu normalmente.

83%

concordam com a afirmação: ***"tenho conseguido estabelecer uma dinâmica/rotina adequada no trabalho remoto",*** considerando a seguinte variação por setor de atuação:

Administração Pública	*94,1%*	↑↑↑↑
Construção Civil	*92,3%*	↑↑↑
Tecnologia	*92,1%*	↑↑
Saúde	*85,4%*	↑
Serviços Financeiros	*82,4%*	↓
Indústria	*81,8%*	↓↓
Comércio	*81,0%*	↓↓↓
Comunicação	*78,7%*	↓↓↓↓
Educação	*74,6%*	↓↓↓↓↓
Agropecuária	*72,7%*	↓↓↓↓↓↓

(...) mas as organizações estabeleceram critérios para este trabalho, apesar de haver liberdade na execução.

61%

responderam que precisam cumprir a rotina determinada pela empresa em que trabalham.

Entre os trabalhadores que previamente já experienciavam práticas de trabalho remoto, a percepção de autonomia é mais de 10 pontos percentuais maior (43%) do que os que nunca haviam trabalhado nessa modalidade antes do isolamento forçado pela Covid-19 (32%).

65% disseram desempenhar suas funções sem a necessidade de se mostrar disponível ou de qualquer tipo de prestação de contas em relação ao tempo trabalhado.

alegaram que a empresa para a qual trabalham dá liberdade para gerenciar as atribuições, sem que haja mecanismos de controle específicos.

Entre os trabalhadores em cargos de liderança, esse percentual sobre para 75%.

O menor índice (64%) está na faixa etária mais jovem (de 21 a 30 anos).

73% dos participantes concordam com a afirmação: ***"A empresa para qual trabalho ou presto serviços fornece toda orientação necessária para o estabelecimento de uma rotina/dinâmica de trabalho remoto adequada e produtiva",*** considerando a seguinte variação por setor de atuação:

Serviços Financeiros	*86,6%*	↑↑↑↑↑
Agropecuária	*81,8%*	↑↑↑↑
Saúde	*80,5%*	↑↑↑
Tecnologia	*79,8%*	↑↑
Construção Civil	*76,9%*	↑
Indústria	*71,7%*	↓
Comércio	*68,4%*	↓↓
Administração Pública	*64,7%*	↓↓↓
Comunicação	*60,0%*	↓↓↓↓
Educação	*54,0%*	↓↓↓↓↓

A infraestrutura de tecnologia funcionou bem para a maioria e foi, para praticamente metade da amostra, disponibilizada pelas empresas. Além disso, boa parte das pessoas dispõe de um ambiente propício ao trabalho remoto em suas residências.

76% dos participantes disseram que a infraestrutura de tecnologia ficou estável a maior parte do tempo.

58% informaram que a empresa para qual trabalham ofereceu todas as ferramentas necessárias para desenvolvimento das atividades.

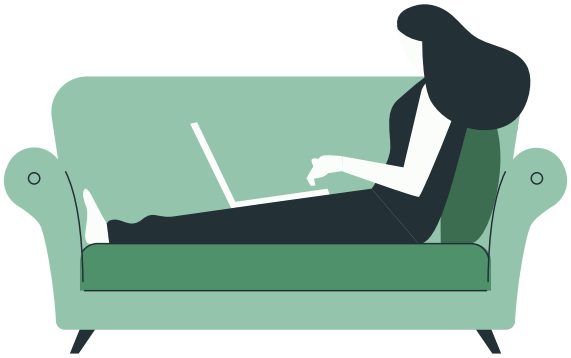
65% declararam que em sua residência dispõem de um ambiente ou área específica para realização do home office, adequada às necessidades ergonômicas *(iluminação, mobiliário, ventilação etc).*

Para a maioria, foi possível manter equilíbrio entre as atividades pessoais e profissionais. Por isso, a percepção é de que a produtividade se manteve bem.

78% disseram conseguir equilibrar bem o tempo entre atividades profissionais e pessoais.

É maior a percepção deste equilíbrio entre quem está trabalhando remotamente pela primeira vez (70%) do que entre os que já tinham experiência de trabalho remoto (67%).

O menor índice (58%) é das pessoas que moram com os amigos.



70% dos participantes disseram que a produtividade se manteve a mesma ou ficou até melhor.

No grupo dos trabalhadores que moram com os filhos, esse percentual é de 79%.

Entre os trabalhadores que perceberam menor produtividade, os índices mais altos estão nos setores da Saúde (39%) Construção Civil (38%) e Educação (35%).

73% dos participantes concordam com a afirmação:

"Adaptei diversas vezes a maneira como organizava minhas atividades".

Quais as outras atividades, além do trabalho remoto, estão sendo desempenhadas pelos trabalhadores durante o período de isolamento social?

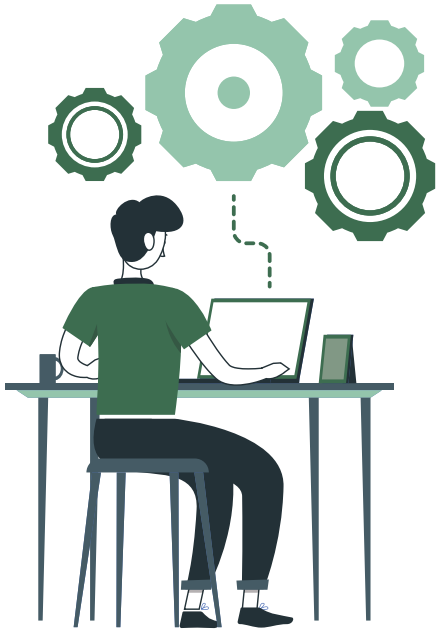
Cuidar dos afazeres da casa *(alimentação, limpeza, pequenos, etc)*	*76%*
Assistir séries	*62%*
Consumir notícias	*61%*
Assistir televisão	*57%*
Fazer exercícios físicos	*47%*
Leitura	*46%*
Fazer cursos online	*40%*
Jogar online	*24%*
Cuidar das crianças	*23%*
Apoiar filho(s) nas tarefas escolares ou de estudo	*22%*
Meditação ou semelhante	*21%*
Outros	*7%*

PARTE 02

A TEORIA

Qual era a expectativa prévia dos trabalhadores em relação ao trabalho remoto e como está essa percepção?

Os participantes deixam claro que o imaginário que tinham sobre o trabalho remoto era bem diferente da experiência que estão vivendo (...)



77%

dos participantes acreditam que o trabalho remoto em outras condições pode ser mais interessante do que a experiência atual que estão passando.

77%

consideram verdadeira a afirmação:

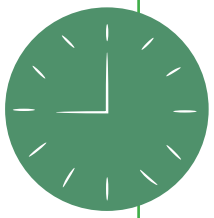
"eu acreditava que o trabalho remoto proporcionaria melhor equilíbrio entre a jornada de trabalho e tempo para outras atividades de minha vida."

(...) pois o isolamento social aparece como um fator de elevação da carga de trabalho (...)

59%

consideram verdadeira a afirmação:

"Durante o trabalho remoto em virtude do isolamento social eu passo muito mais horas trabalhando."



57%

dizem ser verdadeira a afirmação:

"experiência do trabalho remoto em virtude do isolamento social é muito cansativa."

52%

concordam com a afirmação:

"Eu perdi a noção de tempo de descanso (noite, finais de semana etc) nessa experiência do trabalho remoto em virtude do isolamento social."

(...) apesar de não configurar, em si, o principal problema.

59%
discordam da afirmação:

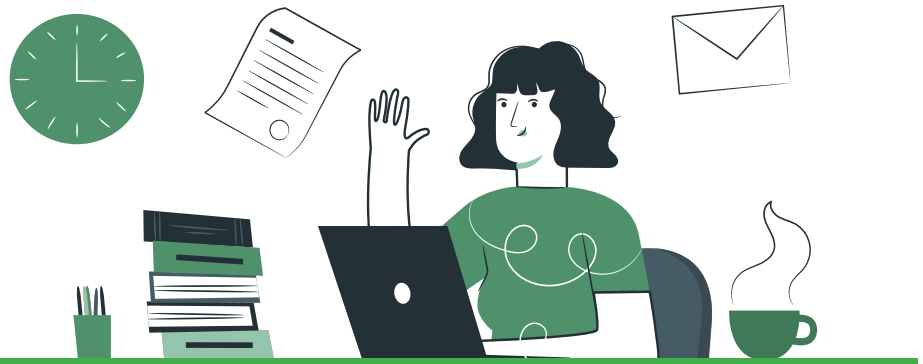
"eu entendo que o isolamento social está prejudicando a minha experiência com o trabalho remoto".

Ao que parece, a tensão é gerada pela crise como um todo - que extrapola o confinamento social e diz respeito à experiência de vida integral (a crise econômica, o contexto político e a ameaça sanitária).

61%
concordam com a afirmação: *"Eu poderia ser mais produtivo se não estivesse numa situação de confinamento".*

78%
declaram ser verdadeira a afirmação:
"minha experiência com o trabalho remoto poderia ser melhor se não estivéssemos em uma situação de crise."

Ou seja, o isolamento não atrapalha a experiência de trabalho remoto em si, mas afeta outras questões das condições de trabalho e da experiência de vida integral.



Quais palavras são associadas pelos participantes à ideia de trabalho remoto?

Flexível	12,9%	Dinâmico	4,7%
Disciplina	12,6%	Complexo	4,4%
Produtividade	12,7%	Tédio	4,0%
Tecnologia	9,8%	Confuso	3,8%
Distância	7,0%	Estimulante	3,2%
Interessante	7,0%	Extenuante	3,2%
Criatividade	5,9%	Ineficiência	2,2%
Insegurança	4,9%	Decepcionante	1,8%

METODOLOGIA

Há 10 anos, a 4CO desenvolve projetos de **Relações Públicas** junto a grandes organizações para apoiá-las em suas mais diversas transformações. E a pesquisa é instrumento essencial deste trabalho: por meio dela, é possível conhecer e compreender percepções, comportamentos e crenças dos diversos públicos.

Para este estudo, a consultoria desenvolveu a metodologia de acordo com as etapas descritas a seguir.

1. Delimitação do problema a ser estudado

2. Ambientação acadêmico-conceitual

3. Definição dos objetivos da pesquisa

4. Delimitação do universo da pesquisa

5. Definição amostral

6. Definição das técnicas de pesquisa

7. Definição do cronograma de trabalho

8. Elaboração das ferramentas exploratórias

9. Teste das ferramentas exploratórias

10. Produção da amostra

11. Exploração de campo

12. Análise dos dados

QUEM SOMOS

Ao longo de toda sua trajetória, a **4CO | Cappellano & Carramenha Comunicação** e **Cultura Organizacional** vem se empenhando para ajudar as organizações a serem melhores.

Como? Buscando encontrar respostas para aquilo que está **além dos elementos visíveis.** Aquilo que, apesar dos seus esforços, parece fazer com que as coisas nem sempre deem certo.

NÃO, NÃO HÁ SOLUÇÃO MILAGROSA.

O trabalho, entretanto, é, de certa forma, simples. **A 4CO consegue ajudar as empresas porque escuta atentamente as pessoas.** Todas elas: clientes, parceiros, fornecedores, acionistas ou controladores.

Mas, impreterivelmente, dedica-se a ouvir o que os empregados – aqueles que verdadeiramente vivenciam o dia a dia da organização – têm a dizer. E faz isso pois sabe que por trás de cada empresa estão as pessoas, as histórias por elas partilhadas e, aí, está a Cultura Organizacional.

Um elemento complexo, fluido e repleto de significados únicos partilhados. Isso é Cultura Organizacional. É por isso que inovação em uma empresa significa algo totalmente diferente no seu concorrente. **E isso vale para tudo: transformação, produtividade, meritocracia, diversidade, engajamento, metas, resultados, trabalho em equipe, carreira...**

Pode-se partir dos mesmos conceitos, usar as mesmas metodologias, contratar o mesmo profissional que implantou um processo de sucesso no mercado – mesmo com tudo isso, em cada empresa a experiência será completamente distinta.

Afinal, cada Cultura Organizacional é uma, e isso é mais determinante para o sucesso ou o fracasso de uma empreitada do que qualquer outra coisa.

Dá pra imaginar quão complexo é trabalhar a Cultura Organizacional? Diagnosticá-la, compreendê-la e, assim, manejá-la para corresponder aos anseios das empresas e seus públicos é um esforço que exige ir além do óbvio. É por isso também que emprega conhecimento teórico-prático, duas dimensões complementares que dão robustez ao trabalho de análise, e se mantém provocativa para enxergar fora do lugar comum, do visível e do pragmático nos relacionamentos corporativos.

Todo esse trabalho, por sua profundidade e pelo caráter orgânico da Cultura Organizacional, exige tempo: quando conduzidos de forma responsável, os projetos de manejo cultural são longos. Estão mais para uma reeducação alimentar do que para aquela dieta que promete queimar metade do peso com receitas, digamos, bastante criativas. Mas seus resultados também são mais efetivos.

Acredite: é possível conduzir transformações organizacionais saudáveis, benéficas e prósperas para todos. Essa é a missão da 4CO.

Visite nosso site e saiba mais sobre nós!

Aproveite, envie um contato e nos permita saber mais sobre você num futuro bate-papo :)

Abraços de todos,

Thatiana Cappellano, Bruno Carramenha, Lia Calder do Amaral, Andrea Cardozo, Luiz Mello, Jéssica Caridá e Mariana Caramés.

Para o esclarecimento de dúvidas sobre este estudo ou para consultas sobre as atividades da 4CO, contate-nos pelo site **www.4co.com.br** ou pelo e-mail **contato@4co.com.br.**

4CO

cappellano & carramenha
comunicação e
cultura organizacional

É permitida a reprodução parcial dos textos divulgados nesta publicação, desde que citada a fonte.

APOIO: STALUZ COMUNICAÇÃO & DESIGN

STALUZ
COMUNICAÇÃO E DESIGN