

## GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES: TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS DE NOVOS PARADIGMAS EM TEMPO DE PANDEMIA

## MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: TRENDS AND PERSPECTIVES FOR NEW PARADIGMS AT A TIME OF PANDEMIC

**Rosany Corrêa**

Universidade Estadual do Piauí (UESPI), Brasil  
rosanycorrea@hotmail.com

**Henrique César Melo Ribeiro**

Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr), Brasil  
hcmribeiro@hotmail.com

Submissão: 07.06.2021. Aprovação: 14.02.2022. Publicação: 22.05.2022.

Sistema de avaliação: Double blind review. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil.

Editora chefe: Profa. Dra. Daniela Viegas da Costa-Nascimento

Este artigo encontra-se disponível no seguinte endereço eletrônico:

<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1305>

### Resumo

As transformações promovidas no âmbito populacional motivadas pela pandemia, impuseram medidas pela segurança das pessoas, e desencadearam o isolamento social, legitimadas por normativas específicas, as quais promoveram novas formas de fazer nas empresas. Em detrimento aos modelos consolidados, implementados desde os séculos XVIII e XIX. O objetivo desta pesquisa consiste em investigar como uma instituição de ensino superior sob a perspectiva da gestão, enfrenta os novos paradigmas estabelecidos pela pandemia. Trata-se de um estudo teórico-empírico, para tanto realizou-se uma pesquisa com 29 respondentes líderes de setores de uma instituição de ensino superior privada, por meio da aplicação de um questionário no Google Docs, composto por perguntas pessoais, questões sobre o trabalho desenvolvido durante a pandemia, e três questões abertas. Os resultados apontam que o trabalho em home office adotado pela empresa investigada, foi amparado por bônus financeiro, implementação de uso de tecnologias e softwares que deram suporte a essas atividades. A principal contribuição do estudo é apresentar resultados em estado da arte sobre como as instituições de ensino superior estão evoluindo do trabalho presencial para o modelo home office, gerando um paradigma evolutivo no setor de serviços educacionais, podendo ser útil para outras instituições o modelo implementado por esta.

**Palavras-chave:** COVID-19; Home office; Gestão nas organizações; Novos paradigmas.

### Abstract

The transformations promoted in the population sphere, motivated by the pandemic, imposed measures for the safety of people, and triggered social isolation, legitimized by specific regulations, which promoted new ways of doing things in companies. To

the detriment of consolidated models, implemented since the 18th and 19th centuries. The objective of this research is to investigate how a higher education institution from a management perspective faces the new paradigms established by the pandemic. This is a theoretical-empirical study, for which a survey was carried out with 29 leading respondents from sectors of a private higher education institution, by applying a questionnaire on Google Docs, consisting of personal questions, questions about the work developed during the pandemic, and three open questions. The results show that the work in the home office adopted by the investigated company was supported by a financial bonus, implementation of the use of technologies and software that supported these activities. The main contribution of the study is to present state-of-the-art results on how higher education institutions are evolving from face-to-face work to the home office model, generating an evolutionary paradigm in the educational services sector, and the model implemented by it is.

**Keywords:** COVID-19; Home office; Management in organizations; New paradigms.

## 1. Introdução

As grandes transformações que estão ocorrendo no mundo dos negócios motivadas pelo isolamento social têm impactado diretamente na economia mundial e reestruturado o ambiente nas organizações. De acordo com Rocha e Salles (2005), as mudanças aceleradas que estão ocorrendo no mundo têm exigido das instituições adaptação e respostas rápidas aos novos desafios impostos pelo isolamento social. O ano de 2020 começou como qualquer outro, com as empresas com projetos e objetivos a cumprir que foram afetados pela pandemia, desencadeada como resultado da COVID-19, e pelas conseqüentes crises econômicas, políticas e sociais produzidas em todo o mundo (BACKES et al., 2020). Tendo as organizações que deixar de lado seus planejamentos e estratégias para se adaptar à crise da melhor forma, com intuito de sobreviver no mercado.

Para Jackson, et al. (2020) a pandemia do COVID-19 afetou a economia global em U\$ 90 trilhões, sendo considerada a pior crise dos últimos 100 anos, e o impacto negativo na receita global, será diferente entre os países, sendo que os mais prejudicados serão os países em desenvolvimentos. As empresas devem implementar planos de continuidade de negócios e garantir a prontidão para as respostas do mercado, priorizando atividades e desenvolvimento planos de contingência (MORGAN; AWAFO; QUARTEY, 2021).

Os efeitos da crise foram sentidos rapidamente em vários países, não tendo sido diferente no Brasil, isso porque no curto prazo, o setor de consumo é o que mais contribui para o crescimento econômico (BACKES et al., 2020), tendo conseqüências a parada total ou parcial das atividades produtivas, gera impactos econômicos e sociais no médio e longo prazo, sendo que para alguns países se mostra mais severa. O surto do coronavírus é inicialmente, uma ameaça à saúde pública, mas está cada vez mais, se tornando uma ameaça econômica.

As organizações sofrem com os impactos socioeconômicos do cenário de crise global provocados pela pandemia de COVID-19 (CASTRO et al., 2020). Nesse contexto é imprescindível adotar medidas objetivas para minimizar reflexos nocivos na gestão organizacional. A questão de pesquisa se define em: Como estão desenvolvidas e implementadas as ações sob a perspectiva da gestão, durante a crise

da pandemia que podem ser consideradas novos paradigmas de gestão? O objetivo deste trabalho consiste em investigar como uma empresa de ensino superior sob a perspectiva da gestão enfrenta os desafios frente a crise e quais os novos paradigmas se estabelecem pela pandemia nestas organizações. Para a academia, a contribuição é oferecer um estudo através da análise dos desafios e dos impactos da pandemia nas organizações educacionais, bem como os novos paradigmas que se instalam na gestão dessas organizações.

Desta forma, este estudo se apresenta dividido em cinco segmentos, sendo o primeiro a introdução, seguida da fundamentação teórica, esta subdividida em duas partes, nas quais estão especificados o comportamento organizacional e os impactos da pandemia nas organizações. O terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada para alcançar os objetivos propostos. Na sequência, apresenta-se a análise dos dados coletados, bem como, as considerações finais, com sugestões de novas pesquisas, seguido do conjunto de referências utilizado como base para o estudo.

## **2. Fundamentação teórica**

Este estudo foi apoiado em revisão bibliográfica, cujos temas envolvem o comportamento organizacional durante a pandemia, e o impacto da pandemia nas organizações.

### **2.1 Comportamento organizacional durante a pandemia**

O impacto do vírus nos mercados financeiros, com redução do crédito e redução da confiança impactaram diretamente nas empresas, colocando em risco a solvência delas, mudando o comportamento das organizações. Em decorrência deste cenário, muitas mudanças foram impostas as organizações, os mais representativos foram: interrupção dos negócios, prejuízos às instituições antigas e tradicionais, impactos sobre as cadeias de suprimentos nacionais e internacionais, danos ao capital tecnológico e inovativo, comprometimento de networks e fluxos de conhecimento (ZAHRA, 2020). Portanto, as empresas que não se adaptaram as mudanças de forma rápida ficaram fadadas ao fracasso e fechamento.

Diante dos impactos ocasionados pelo coronavírus, o mundo se mobiliza para conter o avanço da doença, buscando imunizantes, pesquisando e implementando ações que contenham o alastramento da doença, e redução das mortes pelo COVID-19. Muitas empresas contribuem com o isolamento, flexibilizando suas rotinas de trabalho, realizando trabalho remoto e home office, se adaptando na melhor forma, reduzindo despesas, adotando as medidas propostas e autorizadas pelo governo por legislação própria, para suspensão contratual, redução de carga-horária de trabalho, com vistas a manterem seus negócios, ao tempo que contribuem para minimizar a disseminação da doença.

As Instituições de Educação Superior (IES) ao adotarem de forma radical a mudança da oferta do ensino remoto ou em EAD, precisaram se reinventar. Posto isto, entende-se que o isolamento social, em decorrência do COVID-19, afetou essas organizações, que decidiram transformar seus padrões de trabalho, no que concerne a oferta dos serviços de educação no ensino superior (MARKOWSKA-MANISTA; ZAKRZEWSKA-OLEĐZKA, 2020) de presencial, para digital (WARGO; D'ALENE,

2020). E as atividades de educação a distância, as aulas on-line e remotas são exemplos de estratégias (SILVA et al., 2020) que foram implementadas e praticadas por IES no Brasil e do mundo, forçando as instituições de ensino a se adaptarem de forma rápida a um novo contexto, o das atividades remotas. A comunidade acadêmica durante esse processo foi a que mais precisou se reinventar, ocasionando uma série de problemas ao se adaptarem de forma rápida a outra forma de fazer a educação.

Ribeiro e Corrêa (2020) em seu estudo afirmam que cabe considerar que nesse processo ensino-aprendizado, o docente, pode ser acometido por uma outra problemática, talvez desconhecida, que seja, a frustração do não conhecimento e domínio integral das tecnologias, ampliando sua carga horária de trabalho em busca dessa competência e habilidade. E os discentes muitas vezes sem os equipamentos ideais para participarem das aulas, sentiram as dificuldades promovidas pelo ensino remoto. Sendo que as instituições de ensino foram extremamente afetadas pela pandemia, que impôs distanciamento social, requerendo da comunidade acadêmica, equilíbrio emocional e boas práticas para manter, também, uma saúde física e mental.

A Responsabilidade Social Corporativa pode ajudar as empresas a navegar em tempos muito incertos, como as condições socioeconômicas impostas pela pandemia de COVID-19, em que não há espaço para o pensamento individualista e a saúde de um é determinada pela saúde do outro (SANTOS et al., 2020). O que acaba impondo uma mudança comportamental nas organizações, tornando mais visível o papel das empresas e a sua responsabilidade com a sociedade, alargado pela pandemia, tendo sido evidente iniciativas em empresas no Brasil, ações para mitigar os impactos negativos da pandemia.

A responsabilidade social pode ser entendida como um conjunto de atitudes e ações que visam melhorar a qualidade de vida da sociedade em diversas dimensões (CARROLL, 1999). Do mesmo modo, Ethos (2007) define a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como a prática de diálogo e engajamento da empresa com todos os públicos que têm relação com ela, a partir de um relacionamento ético e transparente.

De acordo com Castro e Becerra (2012), a RSC é definida como o compromisso que as empresas assumem com a sociedade em benefício do desenvolvimento sustentável, ou seja, é o equilíbrio entre crescimento econômico e bem-estar social. Sendo que nesse momento de pandemia fica mais evidente o comprometimento das empresas responsáveis socialmente. A situação gerada pelo novo coronavírus tem provocado alterações de humor e dificuldade de reação aos sintomas de estresse, aspectos que contribuem para a instabilidade das organizações. Encontrar estratégias que minimizem os impactos negativos da saúde mental das pessoas deve estar no centro das políticas organizacionais (CASTRO et al., 2020). A preocupação em se contaminar, e os efeitos econômicos e sociais da crise, atingem de forma significativa a saúde mental dos trabalhadores de todas as áreas, em meio a pandemia.

## **2.2 Impactos da pandemia nas organizações**

Os autores Costa et al. (2020) apresentaram um estudo que buscou a produção acadêmica sobre essas transformações, ocorridas a partir da COVID-19, seus principais achados: Na área de Organizações e Gestão de Pessoas, mostra a importância da liderança em situações extremas; na área de Operações, mudanças

extremas decorrentes da pandemia de COVID-19 impactaram fortemente organizações de diferentes setores e múltiplas cadeias de suprimentos, exigindo inovações rápidas em produtos e processos.

Após mais de um ano do início da crise gerada pela pandemia, para as pessoas, para as organizações e para economia do mundo. A crise que afeta o Brasil decorrente da pandemia relacionada ao COVID-19, tem grande reflexo em todos os segmentos empresariais, principalmente no setor educacional.

Uma vez, que o isolamento social determina a proibição de todas as atividades econômicas e sociais, que provoquem aglomeração de pessoas. Trata-se, portanto, de uma medida que contrasta radicalmente com a lógica estruturante do sistema capitalista, que é construído sobre a ideia de aumento contínuo e sustentado de volume comercializado, seja de bens ou de serviços, para um número, cada vez maior, de consumidores, estimulando o comportamento do consumo, por vezes, coletivo (SEBRAE, 2020). Muitas empresas tiveram que reduzir suas atividades ou até mesmo paralisá-las totalmente, outra parte dessas empresas tiveram uma demanda adicional se comparado com o cotidiano histórico de operação (OKANO et al., 2020), isso acabou por alavancar alguns tipos de serviços.

Segundo a última pesquisa da McKinsey Global, realizada em março de 2021, os executivos preveem um aumento do desemprego em alguns países, veem também a construção de um ímpeto positivo na economia, mas acreditam que a pandemia ainda é um risco enorme para o crescimento econômico das organizações e nos países dos entrevistados.

Sendo as pessoas um dos principais ativos das organizações, as ações dos membros de uma equipe, proporcionam impacto no desempenho das empresas, as atividades desenvolvidas presencialmente geram uma condição de acomodação e conformidade uma vez ser a forma que tradicionalmente as organizações operam.

O recurso que demanda maior dedicação e energia nesta crise é o recurso humano (RH), cujo primeiro desafio envolve a esfera emocional com expressão de sentimento de ansiedade, medo, incertezas e frustrações, dentre outros rapidamente dissolvidos pelos gerentes locais; entretanto, quando a situação passa a ser objeto frequente dos mecanismos de comunicação da imprensa, dividindo opiniões e explorando o cenário político e econômico, tais sentimentos começaram a gerar entropia e instabilidade entre os profissionais (MENEZES, 2020).

Ao implementar o *home office*, o trabalho remoto, delivery, EaD e outras modalidades de teletrabalho nesse período da pandemia, no âmbito das empresas, provoca um rompimento da forma de realizar os serviços e adotam a inovação tecnológica em diversos setores da indústria e dos serviços.

Decretos e medidas provisórias vem sendo usados para tratar as medidas trabalhistas, alternativas para enfrentamento do estado de calamidade pública, como adoção de antecipação de feriados e férias individuais e coletivas, utilização de banco de horas, interrupção de obrigações administrativas em saúde e segurança no trabalho, suspensão do recolhimento do FGTS, orientação para os funcionários utilizarem o momento para qualificação e uso do teletrabalho (CASTRO et al., 2020). Ainda para Castro et al. (2020) de maneira articulada com as estratégias disponibilizadas pelo governo, as organizações utilizam recursos para reduzir os impactos da pandemia.



Os efeitos da pandemia do COVID-19 no setor de educação, vão além de uma reorganização estrutural dos cursos. Implica mudar a atitude de gerentes, professores e alunos para reformular as práticas educacionais (às vezes com ferramentas tradicionais), com práticas de estratégia inovadoras preservando uma metodologia que forneça ao aluno a crítica, reflexão, diálogo, vínculo e interação; elementos que fazem parte de um treinamento voltado à transformação, capacitação e não apenas à transmissão de conhecimento (RIBAS, 2008; DOTTA; OLIVEIRA, 2014; BEZERRA, 2020).

Barbosa et al. (2021) afirmam em seu estudo que a COVID-19 impulsionou setores a postergar ou não divulgar os efeitos ruins da pandemia nas projeções, evitando assim divulgar notícias ruins das organizações de forma imediata, e somente o fazendo quando a OMS decretou a doença como pandemia. Para Marques et al. (2021), um dos setores mais impactados e desafiados pela pandemia do COVID-19 foi o da educação, e que nesse momento de crise de proporções nunca vistas, serve como uma fonte de aprendizado e reflexão para revisão do método de ensino a médio e longo prazo.

### 3. Método

O presente estudo foi realizado a partir de uma revisão bibliográfica acerca dos assuntos pertinentes ao tema, fornecendo subsídios para a coleta de dados empíricos da pesquisa de campo, que pode ser considerada exploratória e descritiva, suportadas por análises quantitativas e qualitativas. A pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses, e a pesquisa descritiva, que objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la (TAVARES, 2010).

A empresa investigada é uma instituição de médio porte que atualmente possui 4.000 alunos matriculados, que tem um corpo docente de 123 professores e 112 colaboradores. Faz parte de um grupo educacional brasileiro, ficando localizada no Estado do Piauí, e que, como todas as empresas precisou se adaptar e realinhar seus processos internos para manter a oferta do ensino superior.

Os respondentes foram definidos, por serem todos os gestores das áreas acadêmica e administrativa da instituição, sendo: assim identificados: RGC – Respondente Gestor de Curso, (coordenador), estes em número de 13; RGA – Respondente Gestor Administrativo, estes em número de 19, totalizando 32 gestores.

Por ser um estudo com predomínio quantitativo optou-se por adotar questionário (REYES JÚNIOR et al., 2018). Cada pergunta do questionário foi respondida com 3 opções de respostas (Sim, Não, Não Sei), que tiveram a intenção de tornar as opções dos respondentes, diretas e bem evidentes. É importante ressaltar que para cada afirmação do questionário, foi usada as suas devidas e respectivas fontes de pesquisa que tornaram possível a construção destas afirmações, embasando-as e norteadas concomitantemente.

Este estudo foi desenvolvido a partir de questionários objetivos elaborados e enviados por meio do formulário *google docs*, buscando revelar como está ocorrendo o trabalho em uma empresa de educação superior, buscando compreender as implicações causadas pela pandemia.

O citado questionário está dividido em 6 seções. A abertura do questionário enfoca a Identificação dos Respondentes (PÉRICO; GONÇALVES, 2018); e a primeira parte do questionário enfatiza o *Home Office*, a segunda os Aspectos Normativos e Legais, a terceira a Saúde do Colaborador, a quarta a Responsabilidade Social Corporativa e a quinta os Recursos Humanos, sendo essas categorias as afirmativas que alicerçam e norteiam a questão e o objetivo central desta pesquisa.

A pesquisa foi organizada em 5 temas que subsidiaram as questões investigadas, sendo: *home office*, aspecto normativo e legal, saúde do colaborador, responsabilidade social corporativa e recursos humanos, conforme Quadro 1, apresentado a seguir:

**Quadro 1 - Apresentação dos temas e bases teóricas**

Temas	Autor	Título	Contribuições	Questões Investigadas
<i>Home Office</i>	Ribeiro e Corrêa, 2020	Ensino remoto na educação superior em tempos de distanciamento social: uma investigação nas instituições de ensino superior privada de um grupo educacional do Brasil	Apesar dos impactos da pandemia, que ocasionaram o isolamento social, os resultados evidenciam que as IES ligadas ao grupo educacional objeto do estudo, não tiveram interrupção das aulas, que ocorreram de forma remota. Tendo a empresa adotado o <i>home office</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoção do home office</li> <li>- Gratificação por estar em home office.</li> <li>- Controles de atividade remota.</li> <li>- Treinamento para acesso remoto.</li> </ul>
Aspecto Normativo e Legal	Castro et. al., 2020	COVID-19 e organizações: Estratégias de enfrentamento para redução de impactos	O conjunto das normativas Federais e Estaduais pode ser utilizado pelas organizações para minimizar os impactos dos prejuízos econômicos e preservação dos contratos de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O isolamento afetou as relações de trabalho.</li> <li>- A empresa adotou cartilha específica para o COVID-19.</li> <li>- Adoção de informativos</li> <li>Redução de horas sem afetar remuneração.</li> <li>- Suspensão contratual.</li> </ul>
Saúde do Colaborador	Jackson Filho et. al. 2020	A saúde do trabalhador e o enfrentamento da COVID-19	Toda atividade de trabalho e todo trabalhador tem de ser considerado, e preparado, não apenas para a sua proteção, mas também para entender que sua atividade pode ter um papel importante no combate à epidemia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medidas restritivas para colaborador com comorbidades.</li> <li>- Gestantes ficaram no remoto.</li> <li>- Testagem para COVID-19.</li> <li>- Suporte psicológica para colaboradores.</li> </ul>

				- Adoção de higienização, Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), máscaras.
Responsabilidade Social Corporativa	Santos et. al, 2020	Responsabilidade Social, Reputação Corporativa e a COVID-19: Limites e Possibilidades a Partir da Pandemia	A RSC pode ajudar as empresas a navegar em tempos muito incertos, como as condições socioeconômicas impostas pela pandemia de COVID-19, em que não há espaço para o pensamento individualista e a saúde de um é determinada pela saúde do outro.	- Realização de ações de responsabilidade social. - Realização de palestras de orientação para comunidade geral. - Descontos para o alunado. - Assistência diferenciada a contaminados pelo COVID-19.
Recursos Humanos	Menezes 2020	Gerenciamento emergencial de recursos da atenção primária à saúde no enfrentamento à pandemia da COVID-19	O gerenciamento emergencial de recursos no enfrentamento à pandemia desafiou habilidades da gestão estratégica no manejo de métodos de intervenção capazes de operacionalizar com êxito as práticas de administração de recursos humanos, materiais, físicos, financeiros, políticos e de informação, dentre outras situações nunca vivenciadas.	- Comitê de gestão de crise. - Compartilhamento de decisões que afetam os colaboradores. - Rodízios e redução de carga-horaria. - Canais de comunicação durante o trabalho remoto.

Fonte: Elaboração própria.

#### 4. Análise dos dados

Quanto aos meios de investigação foi utilizado a pesquisa bibliográfica, que serviu para incorporar uma revisão da literatura sobre o tema, tendo sido feita através de artigos científicos e dissertações. Uma pesquisa empírica com os colaboradores, consubstanciou as análises dos dados, cruzando as informações e resultados com a base teórica usada no estudo. Os dados foram analisados a partir das respostas do questionário aplicado aos respondentes, entre os dias 01 a 10 de maio de 2021. Abaixo segue o Quadro 2, com os resultados dos questionários.

**Quadro 2 - Quadro com resultado dos questionários**

Temas	Perguntas	Opções de Resposta		
		Sim	Não	Não Sei
Home Office	A empresa adotou home office?	29		



	A empresa disponibilizou computador para uso em casa?	3	23	3
	A empresa adotou gratificação por estar em home office?	29		
	A empresa adota controle de atividades remota?	29		
	Foi treinado para uso do acesso remoto?	29		
Aspecto Normativo e Legal	O isolamento afetou as relações de trabalho?	29		
	A empresa adotou cartilha de condução na pandemia?	26		3
	A empresa fez uso de informativos sobre COVID-19?	29		
	A empresa reduziu horas de trabalho, sem afetar remuneração?	29		
	A empresa usou a permissão legal para suspensão contratual?	29		
Saúde do colaborador	A empresa adotou medidas restritivas para colaborador com comorbidades?	25		4
	A empresa liberou mulheres gestantes, independente do home office, e sem prejuízo dos salários?	20	3	6
	A empresa adotou testagem para o COVID-19?	29		
	A empresa oferece suporte psicológico para os colaboradores, nesse período de pandemia?	19		10
	A empresa adotou higienização sistêmica, disponibiliza Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), produtos de higienização e limpeza?	29		
Responsabilidade Social Corporativa	A empresa nesse período que perdura a pandemia, realiza atividades de responsabilidade social?	29		
	A empresa realiza palestras de orientação para comunidade acadêmica e em geral sobre os cuidados na pandemia?	25	4	
	A empresa adotou medidas de descontos para o alunado nesse período?	29		
	Os colaboradores acometidos de COVID-19 têm assistência diferenciada pela empresa?	15	5	9
Recursos Humanos	O setor de RH criou um comitê de gestão de crise para o período de pandemia?	29		

	O setor de RH implementou rodízios e redução de carga-horária para colaboradores?	21	3	5
	O setor de RH compartilha decisões que irão afetar os colaboradores?	14	6	9
	A IES usa prioritariamente os canais de comunicação como: <i>call</i> ; <i>live</i> ; rede social interna; <i>webinas</i> e <i>intranet</i> .	29		
Questão discursiva 1	Qual a maior dificuldade no trabalho <i>home office</i> ? *			
Questão discursiva 2	Qual ação que a empresa teve que você considera de muita relevância e estímulo para essa modalidade de trabalho? *			
Questão discursiva 3	Qual seu sentimento em relação a mais de um ano trabalhando de forma remota total ou parcial? *			

Fonte: Elaboração própria

\* Respostas compiladas no Item análises e discussões.

Com a coleta dos dados finalizada, deu-se início a análise dos resultados, na busca de procurar compreender como se desenvolve o trabalho durante esse período pandêmico, e quais estratégias e empresa se valeu para dar continuidade a suas atividades. A seção que segue aponta os principais resultado obtidos com a pesquisa, e as discussões relativas a eles.

#### 4.1 Discussão dos resultados

Tendo em vista que as instituições de ensino superior desempenham um papel fundamental no crescimento e desenvolvimento de um País, é muito importante investigar como neste período de crise exacerbada com a pandemia, elas se reinventam para manter seus serviços educacionais.

Foram enviados 32 questionários, para todos os gestores da IES, destes foram recebidas 29 respostas: RGC – Respondente Gestor de Curso, 13; RGA – Respondente Gestor Administrativo, 16, A devolutiva de respostas corresponde a 91%.

Quanto a identificação dos 29 respondentes: A idade ficou entre 26 anos e 65 anos, sendo 18 deles do sexo feminino, e a média em anos de trabalho na empresa, ficou entre 48 meses, o de menor tempo trabalha a 18 meses, pode-se considerar uma empresa de baixa rotatividade. 100% dos respondentes têm curso superior, o que confirma a busca das organizações por colaboradores com melhor formação.

Quanto a questão investigada sobre a adoção pela empresa do *home office*, todos os respondentes, 100% foram unânimes em afirmar que foi implantado atividades domiciliares pela instituição. Ainda sobre *home office*, e 100% da resposta positiva os respondentes, confirmam que houve acompanhamento das atividades desenvolvidas de forma remota, bem como foram treinados para essa atividade.

A obrigatoriedade do distanciamento social culminou no aumento repentino da utilização do *home office* como forma viável de trabalho (NASCIMENTO et al., 2020,

RIBEIRO; CORREA, 2020), o que foi confirmado neste estudo, quando todos os respondentes concordam com a adoção pela empresa das atividades remotas. Aderir ao *home office* foi a maneira de cumprir os protocolos de segurança e de proteção da saúde coletiva (BACKES et al., 2020).

Já quanto aos aspectos normativos e legais, 16% dos respondentes acreditam que as atividades remotas não tiveram impacto no desempenho de seus trabalhos, tendo ficado um percentual um pouco maior, a percepção entre os respondentes gestores de cursos, que acham que houve um acréscimo de trabalhos na modalidade remota.

Os respondentes concordam em 100% que a empresa adotou medidas de comunicação sobre a pandemia, sobre o COVID-19, medidas de segurança e higienização, sobre legislação através de mala direta, informativos e cartazes. A pandemia, na fase inicial, criou um grande ruído devido às barreiras de comunicação entre trabalhadores e empresas, que por falta de adequação e clareza não conseguiram instruir adequadamente os funcionários (JOSHI et al., 2020), essa falta de informação inicial, gerou alguns conflitos de comunicação e que é mitigado quando a empresa adota mecanismos de transparência na sua fala e nas suas ações, o que foi confirmado pelos respondentes.

Quanto a redução de carga-horária de trabalho sem prejuízos salários, 89% afirmam que sim, foi reduzida a carga-horária e os proventos mantidos. Já quanto a adoção de manuais de procedimentos durante a pandemia, 27% deles não sabem se a empresa adotou. A adoção de medida de suspensão contratual, 79% afirmam que sim houve suspensão. Observa-se que a empresa investigada fez uso das prerrogativas legais como suspensão contratual, redução de carga-horária, implantação de informativos e higienização sistêmica. Novos mecanismos são implantados nas empresas para buscar se manter no mercado, apesar do caos instalado pela pandemia do coronavírus.

Em se tratar da saúde dos colaboradores, quando perguntados sobre o tratamento as pessoas com comorbidades, 95% afirmam que esses trabalhadores tiveram tratamento específico para protegê-los. No que se refere ao tratamento as gestantes, 100% afirmaram que durante esse período não tinha gestantes trabalhando, foram afastadas sem prejuízo de remuneração. Quanto a testagem dos colaboradores, 100% concordaram ter passado por testagem para o COVID-19. E 48% dos respondentes disseram ter sido ofertado acompanhamento psicológico aos colaboradores. Esse percentual baixo, pode ter ocorrido pelo fato de que os respondentes quem sabe não tenham usado esses serviços.

Ao serem indagados sobre a responsabilidade social corporativa, 100% dos respondentes afirmaram que: a empresa nesses períodos que perduram a pandemia realizou atividades de responsabilidade social, a empresa realizou palestras de orientação para alunos e comunidade em geral sobre cuidados na pandemia, a empresa adotou medidas de descontos para o alunado nesse período. Quanto a esse último item, se os colaboradores acometidos de COVID-19 tiveram assistência diferenciada pela empresa, 90% deles disseram que sim.

Para Santos et al. (2020) os retornos positivos obtidos pelas empresas como consequência da adoção de uma abordagem estratégica socialmente responsável devem servir de incentivo para que as empresas, independentemente do tamanho, país ou setor, concentrem todos os seus esforços em contribuir para a sociedade sair

das três graves crises que esta pandemia da COVID-19 causou: a crise na saúde, a crise social e crise econômica. Ficou evidente que a empresa objeto do estudo, pratica a responsabilidade social corporativa, através de ações desenvolvidas por ela desde o início da pandemia.

Em se tratando dos recursos humanos, foram questionados se foi criado comitê de gestão de crise, todos os respondentes concordaram que foi implantado o referido comitê, e, em se tratado de rodízios de colaboradores e redução de carga-horária para os que não entraram em home office, 100% dos respondentes concordaram completamente com essas afirmações.

O novo cenário desenhado pela pandemia do COVID-19, exigiu que as empresas e organizações se adaptassem a esta nova realidade e colocassem a maioria dos funcionários trabalhando em casa por meio do teletrabalho (OKANO et al., 2020), o estudo mostra que a empresa ao criar comitê de crise, conseguiu mediar e dirimir melhor os problemas advindos da pandemia, usando para isso os meios de comunicação, que efetivamente aproximaram as pessoas, como: intranet, *call*, redes sociais, *webinas*, conferências e palestras *on line*.

Foi oferecido aos respondentes três perguntas abertas. Primeira: Qual a maior dificuldade no trabalho home office? teve algumas respostas em comum, como: “minha maior dificuldade foi me adaptar ao trabalho sem a presença dos colegas de trabalho”; “aparentemente o trabalho se torna mais exaustivo, e de uma quantidade maior”; “falta de *internet* em casa”; “tive muito medo de ser desligado”; “depois de mais de 30 anos trabalhando presencial, foi muito impactante, me acostumar a ficar em casa”; Foi muito difícil no começo, mas agora veja com outra forma, uma qualidade de vida, por ter mais tempo junto à família. No futuro bem próximo as cores vão voltar”; “Sentimento de saudade dos colaboradores dos grupos, e dos alunos”; “Sentimos muita dificuldade na adaptação, porém hoje vejo como uma excelente forma de trabalho, percebo que me concentro mais consigo produzir melhor e entregar as demandas com muito mais detalhes”; “Sinto que aprendi e aprendo muito, me moldando para o futuro que vem por aí”; “Resiliência e capacidade de adaptação”.

Nunca as pessoas tiveram que exercitar a resiliência e gerar novas competências de modo tão acelerado, ao ter que atender demandas adicionais de tempo para educar e cuidar dos filhos, ao mesmo tempo em que passaram a exercer o trabalho de forma remota (BACKES et al., 2020), o estudo revela que no início a adaptação foi algo difícil, o exercício da resiliência e a proximidade da família, são fatores positivos que fazem essas rotinas serem melhor.

A segunda pergunta: Qual ação que a empresa teve que você considera de muita relevância e estímulo para essa modalidade de trabalho? A maioria 95% dos respondentes enaltecem o recebimento de valor mensal, como “ajuda no trabalho remoto”. Enquanto outros, responderam que veem com “muita vantagem a realização de testagem, distribuição de máscaras e álcool gel, e *home office*”; descontos, ações de responsabilidade social”; “Políticas que incentivam os processos educacionais, é ofertado cursos gratuitos, além de bolsas de desconto com até 70%”; “Ações de responsabilidade social, descontos e programas estudantis”; “Descontos, Ações arrecadar alimentos”; “Doações de EPI, palestras sobre o COVID-19, atendimento psicológico a população, atendimento pós-Covid a população, na clínica escola”; “Afastamento de colaboradores que são do grupo de risco”; “Conscientização do uso de EPI’s e o agendamento de atendimento de alunos”.

Para Menezes (2010) apesar dos estudiosos afirmarem que o valor monetário não motiva, ele sempre está presente nas pesquisas referentes ao tema motivação, o que se comprova neste estudo uma vez que o trabalho em home office recebe aporte financeiro.

A terceira pergunta: qual seu sentimento em relação a mais de um ano trabalhando de forma remota total ou parcial, “Muito aprendizado com novas tecnologias”; “Vivendo um novo momento, sem prazo ou avisos, tudo é muito diferente de tudo que já vivemos, porém isso faz que possamos aprender e desenvolver algumas técnicas que não desenvolveríamos se não houvesse essa situação”; “Posso dizer que tudo é aprendizado a amadurecimento, pois trabalhar com várias emoções aflorada e se manter calma por trabalhar com atendimento, é um autocontrole muito grande.”; “Remuneração por trabalho em home office que ajudou muitos a pagar por uma *internet* melhor e custos adicionais de energia”.

Principalmente as empresas privadas tiveram uma resposta mais rápida, ao se adequarem a novas tecnologias, disponibilizando as mesmas para acesso e operacionalidade dos colaboradores, como foi o caso da empresa investigada. Essas transformações também foram responsáveis por externalidades positivas, como por exemplo, a adoção de plataformas digitais de gerenciamento informacionais em substituição ao uso de documentos financeiros físicos (BACKES et al., 2020) a aplicação de *software* de fácil manuseio para clientes, autoexplicativos, impulsionando um processo de aprendizado, tanto para colaboradores como para clientes.

Esse respondente diz que: “Considerando esta formatação proposta pela COVID-19, entendi que as tecnologias são nossas aliadas, tive que me reinventar, aprendendo sobre plataformas, que melhor respondem a minha necessidade. Além disso, se fez necessário reorganizar minha rotina para não perder a ideia de que o trabalho mudou-se de contexto, que mesmo estando dentro da minha casa, ainda assim, é necessário cuidado para não misturar com a rotina da vida privada”; “Sinto falta da rotina de contato com os alunos, do trabalho social e presencial que fazíamos com a população local, mas tudo é questão de adaptação, vamos tentando e nos esforçando ao máximo para fazer nosso trabalho da forma como é possível para o momento. E enquanto as coisas não voltarem ao normal vamos aproveitando o tempo que trabalhamos em casa para estar mais próximos de nossas famílias e assim procurando ver o lado positivo de tudo”. Nascimento et al. (2020) corroboram com esse estudo quando afirmam que realmente os funcionários em home office, passam a controlar seu tempo, buscando o equilíbrio entre qualidade de vida pessoal e profissional.

As atividades remotas pelo que se observa dos respondentes, impactaram de forma inequívoca o comportamento dos colaboradores na rotina de trabalho, promovendo impactos psicológicos, pessoais e profissionais, levando ao temor da perda do trabalho, e reconhecimento das ações promovidas pela empresa, como pagamento extra para os colaboradores, que ajudou a arcar com as despesas.

O crescimento profissional também foi observado pelos respondentes, que acreditam ter-se aperfeiçoado a desenvolver novas formas de trabalho. O que é comprovado pelo estudo de Okano et al., (2020) que aponta que o trabalho remoto aumenta significativamente a produtividade dos colaboradores. Menezes (2020) afirma em seu estudo que constantes alterações comportamentais a depender do



contexto social e de oscilações do cenário político e econômico, podem impactar sobre o psicológico ou físico das pessoas. O que se comprovou neste estudo.

A pandemia de coronavírus devastou o mundo e seu impacto permeou virtualmente todas as facetas da sociedade. A cooperação estreita entre todos os atores relevantes é fundamental para conter a COVID-19 e mitigar suas repercussões econômicas em países ao redor do globo (MORGAN, 2021). O estudo evidenciou que está existindo uma cooperação entre organização e colaboradores, ambos, imbuídos de interesse em minimizar os efeitos destrutivos da pandemia, para a organização.

## 5. Considerações finais

O objetivo deste trabalho consistiu em investigar como uma empresa de ensino superior sob a perspectiva da gestão, enfrenta os novos paradigmas estabelecidos pela pandemia. As repostas tiveram alguns contrapontos, 90% dos respondentes afirmam que o incentivo financeiro que recebem mensalmente é muito importante pois contribui com os gastos mensais, que aumentaram com a presença em casa. 10% dizem que preferem o trabalho presencial, mesmo que venham a perder o incentivo.

Se por um lado, o fator trabalho em equipe exige alto grau de desapego pessoal, para interação com os pares, no trabalho remoto, existe o relato da falta de interação com os colegas de trabalho, sentimento de isolamento, fatos esses que não impediram a adaptação a modalidade *home office*. A maioria dos respondentes encaram esse momento como divisor entre o modelo tradicional de atividades, e este, amparado por tecnologias, e um aprendizado de adaptação do lado profissional e pessoal.

Considerando o momento de mudanças organizacionais e administrativa pelo qual o mundo e as organizações passam, os gestores necessitam introjetar nos colaboradores, a necessidade de consolidar a habilidade de criar, aprender e inovar na operacionalidade do trabalho, adaptando processos e realinhamento na forma de fazer, tendo a educação e adaptabilidade tendo papel importante nesse processo. A educação é a chave para o futuro e pode ressignificar o trabalho, o mérito, o poder, é preciso crescer e tomar para si a construção do conhecimento (MARQUES et al., 2021).

Conclui-se que a empresa motivou suas equipes a aprender, informando e dando ferramentas para que, mesmo estando remotos fizesse sentir parte da equipe, com controles e acompanhamento. O trabalho desenvolvido na IES objeto de estudo, sofreu grande mudança, dito pelos respondentes, quando a maior parte deles concordam que aprenderam e se adaptaram, essa mudança de paradigma do trabalho presencial, para o trabalho remoto, estabelece uma quebra de como os serviços foram pensados e propõem novas formas de fazer, impactando em mudança social e cultural.

No entanto, é primordial elaborar um planejamento estratégico que visualize ameaças, riscos em cenários futuros, implicando em ações efetivas diante de situações inesperadas, como agora na pandemia, promovendo e dando condições para realização do trabalho remoto, em um ambiente de trabalho seguro no pós-pandemia. Nem todas as mudanças são possíveis antever neste momento e tampouco a repercussão das mesmas nas vidas das pessoas e das organizações, mas provavelmente serão mudanças que marcarão todos de forma permanente, com

reduzidas chances de retorno ao formato pré pandemia (SCHREIBER et al., 2020). Uma vez que já é possível afirmar que o mundo pós pandemia será diferente, do mundo que existia anteriormente.

O novo paradigma que se estabelece é a mudança do trabalho totalmente presencial para novas formas, como: *delivery*, serviços educacionais em EaD, *e-learning*, tutor em EaD, o teletrabalho assistente virtual, e muitos outros, sendo que a área de tecnologia está com um crescimento expressivo em diversos setores, para promover novas ferramentas de trabalho.

O *home office* propõem o trabalho a distância, em casa. Enquanto o trabalho remoto, pode ser em casa ou em espaço específico do *coworking*, em escritórios, biblioteca, a escolha dependerá da rotina que a pessoa se achar mais conformável. O que diferencia um do outro é que no *home office* as interações serão virtuais com os colegas, enquanto o trabalho remoto, poderá haver algum tipo de relação presencial, seria parte remoto e parte presencial.

A principal contribuição do estudo é apresentar resultados em estado da arte sobre como as instituições de ensino superior estão evoluindo do trabalho presencial para o modelo *home office*, gerando um paradigma evolutivo no setor de serviços educacionais, podendo ser útil para outras instituições o modelo implementado por esta.

O estudo realizado apresentou uma limitação, quanto a população, que poderia ter sido um número maior de respondentes. Para aprofundamento da discussão em futuros estudos, se sugere pesquisar outras áreas além da educacional, de forma a evidenciar a construção desse novo paradigma.

## Referências

BACKES, D. A. P.; ARIAS, M. I.; STOROPOLI, J. E.; RAMOS, H. R., Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, n 1, p. 1-10, 2020

BARBOSA, M B.; SILVA, C.A.T.; BONFIM N.P.; SOARES, J.M.M.V. Projeções nos fatos relevantes das empresas de capital aberto da B3: impactos da COVID-19. **Revista Gestão Organizacional**, v.14, n.1, p.153-171, 2021

BEZERRA, I. M. P. State of the art of nursing education and the challenges to use remote technologies in the time of corona virus pandemic. **Journal of Human Growth and Development**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 141-147, 2020.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999

CASTRO, B. L. G.; OLIVIEIRA, J. B. B.; MORAIS L.Q.; GAI M. J. P., COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução do impacto. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho**, n.3, p.1059-1063, 2020.

CASTRO, A. A.; BECERRA, D. P. P. . Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. **Pensamiento & gestión**, n. 32, p. 1-26, 2012

COSTA A.,S.,M.; PAICA, E.L.; GOMES, M. V.; BREI, V. A.. Impactos da COVID-19 nas organizações. **ERA**, v. 60, n. 6, p. 385- 387, 2020

DOTTA, S., OLIVEIRA, C. A. **Encurtando Distâncias**. Aulas Virtuais síncronas. Editora EFABC, São Paulo, 2014.

ETHOS, Instituto. Conceitos básicos e indicadores de responsabilidade social empresarial. 5. ed. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2007. Disponível em: [https://www.ethos.org.br/wpcontent/uploads/2014/05/Conc\\_Bas\\_e\\_Indic\\_de\\_Respon\\_Soc\\_Empres\\_5edi.pdf](https://www.ethos.org.br/wpcontent/uploads/2014/05/Conc_Bas_e_Indic_de_Respon_Soc_Empres_5edi.pdf). Acesso em: 10 mai. 2021.

JACKSON, J. K., WEISS, M. A., SCHWARZENBERG, A. B., NELSON, R. M. Global economic effects of COVID-19. **IN: Congressional Research Service**. Disponível em: <https://fas.org/sgp/crs/row/R46270.pdf>. Acesso em mai 2021

JOSHI, A., BHASKAR, P., & GUPTA, P. K. Indian Economy Amid COVID-19 Lockdown:A Prespective. **Journal Pure Applied Microbiology**, n.14, p.957-961. 2020

MARQUES L.; CHIMANTI, P.C.P.S.;MENDES-DA-SILVA, W.M.; Aprendizados sobre o impacto do COVID-19 nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v.25, n Spe, e-210064, 2021.

MARKOWSKA-MANISTA, U.; ZAKRZEWSKA-OLEĐZKA, D. Family with children in times of pandemic – what, where, how? dilemmas of adult-imposed prohibitions and orders. **Society Register**, v. 4, n. 3, p. 89-110, 2020.

MENEZES, A. S., Meneses AS. Gerenciamento Emergencial de Recursos da Atenção Primária a Saúde no Enfrentamento à Pandemia da COVID-19. **SciELO Preprints**, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.557>.

MCKINSEY Estratégias e finanças corporativas. O efeito do coronavírus no sentimento econômico global. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-coronavirus-effect-on-global-economic-sentiment>. Acesso em mai 2021;

MORGAN, A. K.; AWAFO B. A.; QUARTEY T.; The effects of COVID-19 on global economic output and sustainability: evidence from around the world and lessons for redress, **Sustainability: Science, practice and policy**. v.17 n 1, p. 77-81, 2021

NASCIMENTO A. P. P.M., TORRES, L. G.R., NERY S. M., Home Office: pratica de trabalho promovida pela pandemia do COVID-19. **IN: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia.XVII SEGeT**. 01 a 02 dez. Rio de Janeiro, 2020

OKANO M., SANTOS, H.C.L., HONORATO, W. J., VIANA, A. M., URSINI, E,L. Impactos da pandemia Covid-19 em empresas de grande porte: avaliação das mudanças na infraestrutura de tecnologia para o teletrabalho sob as óticas das teorias das capacidades dinâmicas e estrutura adaptativa. 2020. **Revista Research, Society and Development**. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.1633>, Acesso em mai, 2021.

PÉRICO, F. G.; GONÇALVES, R. B. Intercâmbio acadêmico: as dificuldades de adaptação e de readaptação. **Educação e Pesquisa**, v. 44, p. 1-21, 2018.

REYES JÚNIOR, E.; REIS, A. L. N.; COSTA, V. F. de S.; SANTOS, Y. A. dos. Relações interpessoais e sua influência na satisfação dos acadêmicos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 9, n. 3, p. 206-228, 2018.

RIBAS, D. A docência no ensino superior e as novas tecnologias. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 1-16, 2008

RIBEIRO H.C.M.; CORRÊA, R. Estratégias de Ensino Superior Praticadas nas Instituições Superior Privada de um Grupo Educacional do Brasil Frente a Pandemia. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, p. 333-355, jan/abr. 2021.

ROCHA, E. P.; SALLES, J. A. A. Competências e a gestão de pessoas. **Revista de administração CREUPI**. v. 05, n. 09, p. 35-43, 2005.

SANTOS, A. R.S.; MAIA, A. J. R.; NASCIMENTO I.C.S.; DE MELO G. C. V. Responsabilidade Social, Reputação Corporativa e a Covid-19: Limites e Possibilidades a Partir da Pandemia. **IN: XX USP International Conference in Accounting**. USP.São Paulo, 29 a 31 jul 2020.

**SEBRAE: Impactos e tendências da COVID-19 nos pequenos negócios .**

Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/impactos-](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/impactos-e-tendencias-da-covid-19-nos-pequenos-negocios,5e8fbd0c7d711710VgnVCM1000004c00210aRCRD)

[e-tendencias-da-covid-19-nos-pequenos-negocios,5e8fbd0c7d711710VgnVCM1000004c00210aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/impactos-e-tendencias-da-covid-19-nos-pequenos-negocios,5e8fbd0c7d711710VgnVCM1000004c00210aRCRD)> Acesso em mai, 2020.

SILVA, M. F. G., Uma história sobre pandemia (Covid-19), isolamento e fundamentos microeconômicos de políticas públicas. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, n.25 (80), p.1-11, 2020

SCHREIBER, D.; MORAES, M. A.; STASIAK L.. O impacto da crise pelo Covid-19 nas micro e pequenas empresas. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Junior**, v.12, v. 1, 2021

TAVARES, M.S.R.A., Motivação e desempenho dos trabalhadores da administração pública cabo-verdiana atual. **Dissertação** de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, 2010. Universidade Aberta, Porto, Portugal. p. 202. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/303039947.pdf>>. Acesso em 15 mai 2021

WARGO, E. S.; D'ALENE, C. Intertwined higher education places and spaces. **Journal for the Study of Postsecondary and Tertiary Education**, v. 5, p. 79-84, 2020.

ZAHRA, S. A. International entrepreneurship in the post Covid world. **Journal of World Business**, n.101143,2020