



IMPACTO DA PANDEMIA DE COVID-19 PARA AS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS BRASILEIRAS

Petrucio Antonio Medeiros Barros

Mestre em Modelagem Computacional do Conhecimento pela Universidade Federal de Alagoas, Brasil. Professor da Universidade Federal de Alagoas, Brasil.

E-mail: petrucio.barros@ic.ufal.br

Olival de Gusmão Freitas Júnior

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professor da Universidade Federal de Alagoas, Brasil.

E-mail: olival@ic.ufal.br

Victor Diogho Heuer de Carvalho

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco, Brasil. Professor da Universidade Federal de Alagoas, Brasil.

E-mail: victor.carvalho@delmiro.ufal.br

Marcus de Melo Braga

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professor da Universidade Federal de Alagoas, Brasil.

E-mail: marcus@ic.ufal.br

Flávio Mota Medeiros

Doutor em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Campina Grande, Brasil. Professor do Instituto Federal de Alagoas, Brasil.

E-mail: flavio.medeiros@ifal.edu.br

Resumo

A pandemia de COVID-19 causou um grande impacto financeiro e social nas diversas organizações do Brasil e do mundo. Todavia, algumas organizações foram mais impactadas que outras, devido a fatores como: estilo de gestão, área de atuação, direcionamento estratégico, cultura organizacional, maturidade tecnológica, entre outros. Este trabalho tem como objetivo geral analisar os impactos causados pela COVID-19 para as organizações empresariais brasileiras, visando identificar os seus resultados e desafios na visão dos seus gestores e colaboradores internos. Trata-se de uma pesquisa exploratória, incluindo entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários às organizações empresariais de diferentes áreas. A maioria dos entrevistados mencionaram que as organizações, com um rápido planejamento, com apoio dos gestores, com o uso adequado da tecnologia e o empenho dos colaboradores, conseguiram manter a continuidade dos negócios durante a pandemia através do uso do teletrabalho. A produtividade foi mantida e em algumas situações até aumentada, a grande mudança ocorrida foi a disseminação e aceitação das reuniões virtuais nos vários níveis da empresa.

Palavras-chave: Pandemia. COVID-19. Organizações empresariais. Fatores de sucesso.

IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC FOR BRAZILIAN BUSINESS ORGANIZATIONS

Abstract

The COVID-19 pandemic had a major financial and social impact on various organizations in Brazil and the world. However, some organizations were more impacted than others, due to factors such as:

management style, area of operation, strategic direction, organizational culture, technological maturity, among others. This work has the general objective of analyzing the impacts caused by COVID-19 for Brazilian business organizations, aiming to identify its results and challenges in the view of its managers and internal employees. This is exploratory research, including semi-structured interviews and the application of questionnaires to business organizations from different areas. Most of the interviewees mentioned that organizations, with a quick planning, with the support of managers, with the appropriate use of technology and the commitment of employees, managed to maintain business continuity during the pandemic using telework. Productivity was maintained and, in some situations, even increased, the big change that happened was the dissemination and acceptance of virtual meetings at various levels of the company.

Keywords: Pandemics. COVID-19. Business organizations. Success factors.

1 INTRODUÇÃO

A pandemia de COVID-19 foi declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 11 de março de 2020. Como não existiam tratamentos e remédios com base científica comprovada, nem imunizantes, restaram como alternativas ao combate à pandemia o isolamento e o distanciamento social como medidas preventivas e eficazes para conter a propagação do vírus (BAIRAGI *et al.*, 2020). Essas medidas provocaram um grande impacto social e financeiro no mundo, levando várias organizações à opção pelo trabalho remoto, de forma que seus respectivos colaboradores internos passassem a trabalhar em suas residências, um tipo de serviço conhecido como teletrabalho (BRASIL, 2017; CHIAVENATO, 2014; LANTYER, 2020; LINDSTRÖM; MOBERG; RAPP, 1997; OIT, 2009; OLLO-LÓPEZ; GOÑI-LEGAZ; ERRO-GARCÉS, 2020; SULLIVAN, 2003; TASCHETTO; FROELICH, 2019).

Nesse contexto, algumas organizações empresariais foram mais impactadas que outras, isso devido a diversos fatores, tais como: área de atuação, *softwares* de gestão e de comunicação, nível de uso de tecnologias digitais, disponibilidade de equipamentos em rede, entre outros (HERATH; HERATH, 2020).

Segundo Curtis (2020), a pandemia evidenciou a necessidade e importância da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para que as organizações continuem suas operações normais. Utilizar as TIC disponíveis e cuidar da saúde dos funcionários é essencial para que uma organização se mantenha em funcionamento pleno.

Para Herath e Herath (2020), a dependência tecnológica cresceu exponencialmente durante a pandemia de COVID-19. Essa mudança drástica afetou todas as indústrias e setores de serviços, incluindo o setor de saúde, educação, varejo, viagens, alimentos e agências governamentais.

Todavia, as TIC desempenharam um papel fundamental nos esforços para normalizar as rotinas de trabalho e de vida de todos os cidadãos, funcionários, alunos e de organizações do setor público e privado que foram impactadas e forçadas a mudar seus processos de negócio e de usar os recursos tecnológicos.

Segundo Nawaz e Channakeshavalu (2013), organizações que utilizam boas ferramentas de gestão empresarial e automação de processos têm facilidades para fazer mudanças no funcionamento do negócio. Organizações que na pandemia, utilizavam processos semiautomáticos tiveram necessidade de digitalizar muitos documentos e dificuldades para gerenciar esses documentos o que provocou interrupções e insegurança nos processos e a consequente demora para finalização destes.

Verificou-se, assim, que a pandemia acelerou mudanças tecnológicas, mudou hábitos de pessoas, impactou negócios e organizações e fez surgir novos serviços que deverão ser

preservadas após a pandemia. Com isso, emerge a questão central da pesquisa relatada neste trabalho: quais os impactos da Covid-19 para as organizações brasileiras sob a ótica dos seus gestores e colaboradores internos?

Assim sendo, pode-se definir como objetivo geral a realização da análise destes, visando identificar os seus resultados e desafios dentro do contexto organizacional, tendo como base a visão de gestores e colaboradores internos. Trata-se de uma pesquisa exploratória, incluindo entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionários às organizações empresariais de diferentes áreas.

O presente artigo está organizado da seguinte forma: na seção 2, discute-se os trabalhos relacionados ao presente tema. Na seção 3, descreve-se a metodologia utilizada neste trabalho. Os resultados são apresentados e discutidos na seção 4. Por fim, na seção 5, apresentamos as considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste tópico são apresentados alguns trabalhos relacionados a esta temática, assim como suas respectivas formas de abordagem. Crooks *et al.* (2020) mencionam que o teletrabalho vem crescendo nos Estados Unidos (EUA) nos últimos 15 anos, alavancado pelo avanço das TIC. O estudo mostra que o teletrabalho pode ser benéfico para empregadores e funcionários, pois aumenta a produtividade, a sensação de controle e a satisfação no trabalho, além de trazer benefícios ambientais na medida que pode reduzir a emissão de carbono por conta de uma menor necessidade de deslocamento e economia para as empresas em recursos de instalações e espaços de escritórios. Os autores afirmam ainda que o teletrabalho pode ser extremamente eficaz em alguns casos e mais produtivo que o presencial, quando fornecidos os recursos necessários, tais como: provimento e treinamento nos *softwares* indispensáveis, fluxo de trabalho adequado, planejamento para a migração, acesso a materiais e equipamentos, preparação psicológica e condições físicas adequadas no ambiente do trabalhador. Sugere ainda, prover uma interação constante entre empregadores e trabalhadores, pois o afastamento social pode levar a solidão, estresse, depressão, e outras questões de saúde psicológica e física. Por fim, os autores alertam sobre os cuidados com a cibersegurança (proteção a integridade e a privacidade dos dados) devido ao teletrabalho.

Em nosso estudo, encontramos resultados similares ao trabalho relacionado ao Crooks *et al.* (2020). No entanto, identificamos que o trabalho remoto tem sido visto por alguns colaboradores (63,5% das respostas) como algo que impacta negativamente a sua vida pessoal, visto que o mesmo dificulta a separação do trabalho da vida pessoal, uma vez que o colaborador precisa trabalhar de casa, algumas vezes com a presença de crianças em um ambiente não adequado. Acreditamos que a forma abrupta como o teletrabalho foi implementado, sem um planejamento foi determinante para as respostas negativas dos pesquisados.

Bogea Gomes *et al.* (2019) comentam que novas tecnologias saõ continuamente incorporadas ao nosso cotidiano, introduzindo novos modelos de negócios, mas a maioria das novidades estão baseadas em processos, ao invés de tecnologia. Consideram que as empresas para serem ágeis e resilientes, precisam se reinventar em três áreas: modelos de negócio, processos de negócios e formas de trabalho. Os autores, considerando a inexistência de ferramentas para modelagem conceitual de transformações digitais, propõem uma ontologia, que chamaram de DI-BPM-Onto, incorporando gestão de processos de negócios e tecnologias digitais integradas com o padrão de modelagem de arquitetura corporativa ArchiMate. Os autores afirmam que a ontologia proposta encontra os correspondentes conceitos no padrão ArchiMate e que a abordagem combinada ajuda as empresas no contexto de transformações digitais e que aplicaram a ontologia proposta em um estudo de caso real, em uma empresa de aplicativo de transporte, obtendo bons resultados.

A relevância dada pelos autores Bogea Gomes *et al.* (2019) a gestão de processos de negócios está alinhada com resultados obtidos pela nossa pesquisa, conforme pode ser observado nas seções 4.4 e 4.6 deste trabalho.

Okorie *et al.* (2020) elaboraram uma extensa pesquisa durante a pandemia com funcionários de empresas de manufatura em todas as regiões do mundo, com o intuito de identificar melhores práticas para diminuir as interrupções de fabricação das indústrias. Os autores afirmam que a maioria dos profissionais pesquisados concordam que o tempo de inatividade na fabricação pode afetar o bem-estar geral dos funcionários e suas perspectivas futuras. Uma de suas conclusões é que a flexibilidade organizacional foi o principal motivo para que as empresas de manufatura continuassem funcionando. A flexibilidade organizacional pode incluir ações, tais como: a criação de capacidades operacionais para o teletrabalho, redesenho de escritório, espaço na fabricação para distanciamento social, e acesso à tecnologia apropriada para teletrabalho. Outra constatação foi que as empresas de manufatura que foram capazes de tomar decisões com muito mais rapidez foram mais responsivas durante a pandemia, e que a adoção de tecnologias digitais na manufatura facilitou as mudanças de modelos negócios durante a pandemia.

A pesquisa de Okorie et al. (2020) relaciona-se com o nosso trabalho no sentido que a flexibilidade e agilidade das organizações contribuíram para a rápida efetivação do teletrabalho, conforme ilustrado na seção 4.1.

Conway *et al.* (2020) apresentam as descobertas iniciais de uma análise descritiva, baseada em uma pesquisa com pessoas de alto nível educacional residentes nos EUA, que representa um grupo de pessoas cujo comportamento é importante compreender para prever o impacto a longo prazo da pandemia na economia americana. Esses dados sugerem um considerável aumento no teletrabalho, uma diminuição nas viagens aéreas de negócios, mudanças no comportamento das pessoas com relação a locomoção, mudanças no ambiente empresarial que provavelmente vieram para ficar. Cerca da metade das pessoas que foram colocadas em teletrabalho, por conta da pandemia, espera continuar trabalhando em casa pelo menos algumas vezes por mês, assim que a pandemia diminuir, mas apenas 5% esperam trabalhar em casa todos os dias. Com relação a produtividade, 36% dos pesquisados experimentaram uma diminuição em sua produtividade, 20% mencionaram um aumento na produtividade, 19% não observaram nenhuma mudança na produtividade e os 25% restantes apresentaram oscilações, momentos de aumento e momentos de diminuição em sua produtividade. É improvável que a pandemia induza as empresas a abandonar completamente seus espaços de escritório, mas se uma parte significativa dos trabalhadores de escritório começar a trabalhar de casa, pode haver impactos significativos na demanda de viagens, em horários de pico e na demanda para serviços em distritos comerciais.

A pesquisa de Conway et al. (2020) trata de uma pesquisa inicial com trabalho remoto e que os resultados não estão alinhados com a nossa pesquisa, conforme pode ser observado na seção 4.2. Isso nos leva a mencionar que esse assunto requer outras pesquisas, pois envolvem vários aspectos e situações que precisam ser consideradas para se ter uma interpretação mais aprofundada do mesmo.

Ravindran e Boh (2020) mencionam cinco aspectos do negócio que precisam ser cuidadosamente avaliados para manter a prontidão e o funcionamento durante a pandemia: (i) considerar as pessoas, sejam funcionários, clientes ou parceiros de negócios e seus respectivos problemas humanos, como medos, inseguranças e ansiedades em ter que enfrentar os riscos de infecções de vírus, para manter essas empresas operacionais; (ii) pensar nos produtos e serviços oferecidos, já que alguns podem ser relevantes no novo mercado e dentro das novas restrições que estão em vigor; (iii) pensar nos processos, uma vez que os processos de negócio precisam ser avaliados e flexibilizados para apoiar as mudanças necessárias para personalizar ou mudar os produtos e serviços oferecidos durante a pandemia, considerando

as cadeias de abastecimento e logísticas, além das etapas adicionais necessárias como varredura de temperatura, higienização de mesas de trabalho, e rastreamento de contato que precisam ser adicionados aos processos atuais; (iv) pensar no espaço físico, nos escritórios, nos *showrooms* de varejo, nos armazéns e outras instalações precisam ser avaliados e preparados para pandemia, apesar da mudança de foco dos espaços físicos para espaços virtuais, seja para os funcionários em teletrabalho, ou plataformas virtuais para interação com clientes e treinamento para envolver as partes interessadas; e por fim, (v) pensar na infraestrutura de apoio para manter o funcionamento adequado da empresa, incluindo hardware e aplicações, componentes de telecomunicações, bem como transporte e veículos de entrega, pois os produtos e processos passaram por mudanças para atender às restrições impostas pelo distanciamento social e pelo teletrabalho.

Os aspectos mencionados por Ravindran e Boh (2020) foram considerados e tratados na nossa pesquisa, reforçando os resultados obtidos.

Segundo um relatório técnico da PwC – *PricewaterhouseCoopers* (CAJAZEIRA, 2020), muitas empresas superaram a crise de forma muito rápida pois implementaram medidas de segurança, fizeram a transição para o teletrabalho e estão pensando no que precisam fazer para sobreviver e prosperar no futuro. Ainda segundo esse relatório, 52% das empresas estão adotando novas formas de trabalho, e que planejam aprimorar o teletrabalho e tornar uma opção permanente para funções que se adaptam bem ao seu uso.

Os resultados da pesquisa da PwC (CAJAZEIRA, 2020) estão alinhados com os resultados obtidos em nosso estudo, no qual também identificamos uma visão positiva do teletrabalho, considerando a visão da organização, conforme ilustrado nas seções 4.1 e 4.2.

O presente artigo tem como foco analisar os impactos da Covid-19 para as organizações brasileiras. Analisando as diversas abordagens dos trabalhos correlatos, torna-se mais evidente que os resultados obtidos em nosso estudo, no qual também identificamos uma visão do teletrabalho, sendo influenciado por alguns fatores, tais como: estilo de gestão, área de atuação, direcionamento estratégico, cultura organizacional, maturidade tecnológica, entre outros, estão alinhados com os resultados da pesquisa da PwC (CAJAZEIRA, 2020).

3 METODOLOGIA

Nesta seção, uma visão geral do método de pesquisa utilizado neste trabalho será apresentada. Para esta pesquisa, utilizou-se vários métodos de pesquisa empírica exploratória, incluindo entrevistas, questionários e revisão de literatura (FLICK, 2014; GREILER; VAN DEURSEN; STOREY, 2012; KVALE, 1996; MURPHY-HILL; ZIMMERMANN; NAGAPPAN, 2014). Com a utilização desses métodos de pesquisa empírica, foi possível investigar como os colaboradores das organizações pensam e como eles se comportam.

Os estudos empíricos, quando não conduzidos com cuidado, podem gerar resultados tendenciosos e superficiais. Para minimizar esse risco foram adotados os métodos de pesquisa estabelecidos em Flick (2014), Greiler, van Deursen e Storey (2012), Kvale (1996) e Murphy-Hill, Zimmermann e Nagappan (2014).

A pesquisa foi realizada em três fases. Na primeira fase, revisou-se a literatura. Na segunda fase, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 10 profissionais de diversas áreas, das regiões Sudeste e Nordeste do Brasil, mais especificamente dos estados de São Paulo, Minas Gerais, Alagoas, Pernambuco e Bahia. Na terceira fase, realizou-se a validação cruzada dos resultados das entrevistas e do questionário da pesquisa.

Para revisão de literatura, utilizamos as principais bases da área de computação: *IEEE Xplore*, *ACM Digital Library* e *Google Scholar*. Poucos estudos relacionados com mudanças e/ou impactos causados pela pandemia de COVID-19 foram encontrados. Esses trabalhos foram

utilizados como base para definir os tópicos de pesquisa e as perguntas iniciais para as nossas entrevistas.

Na segunda fase do nosso estudo, realizada durante os meses de outubro e novembro de 2020, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas, para entender como eles percebem as mudanças realizadas nas organizações devido à pandemia. Para reduzir qualquer potencial viés e tornar o estudo replicável, seguimos métodos de pesquisa exploratória (ADOLPH; HALL; KRUCHTEN, 2011; CORBIN; STRAUSS, 1990).

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas (FLICK, 2014; KVALE, 1996) por meio de conversas informais onde o entrevistador permitiu que os entrevistados expressassem suas percepções sobre temas específicos. Para obter dados não apenas sobre as informações previstas inicialmente, mas também dados inesperados, evitamos um alto grau de estrutura e formalidade e usamos perguntas abertas.

As entrevistas foram baseadas nos tópicos da pesquisa que evoluíram pois fizemos uso das percepções dos entrevistados e perguntamos tópicos diferentes para profissionais diferentes, conforme descrito nos métodos de pesquisa (ADOLPH; HALL; KRUCHTEN, 2011; CORBIN; STRAUSS, 1990). Seguimos as diretrizes de Flick (2014) e Kvale (1996) sobre como realizar entrevistas. Agendamos com antecedência e explicamos os propósitos aos sujeitos da pesquisa. Durante as entrevistas voltamos a explicar os propósitos, pedimos autorização para gravarmos, sugerimos que fizesse uma apresentação breve de sua área de atuação e de sua empresa, fornecemos transições claras entre os principais tópicos e procuramos interagir da melhor forma possível.

As entrevistas foram elaboradas para obter *insights* qualitativos sobre as práticas, razões, formas e como as instituições estavam funcionando. Em função das dificuldades para selecionar uma amostra significativa de entrevistados, elaboramos um questionário, na *web*, para coletar dados quantitativos de uma amostra maior, assim, o questionário foi elaborado após completar e avaliar as entrevistas. Essa forma de pesquisa, de inicialmente realizar investigações qualitativas para identificar questões relevantes e, posteriormente, realizar outra pesquisa para explorar quantitativamente os resultados iniciais obtidos ampliando a amostra, é uma abordagem de pesquisa padrão recomendada por diferentes autores (GREILER; VAN DEURSEN; STOREY, 2012; MURPHY-HILL; ZIMMERMANN; NAGAPPAN, 2014).

No questionário da pesquisa, exploramos tópicos que foram mencionados nas entrevistas, mas que não eram consenso ou não estavam claros, e assim, se tornaram importantes para a pesquisa quantitativa. Com o intuito de obter uma amostra significativa de respostas ao questionário, a pesquisa foi estruturada de forma online, utilizando as diretrizes comuns para esse método de pesquisa (DILLMAN; SMYTH; CHRISTIAN, 2014).

Segundo Yusoff e Janor (2012), uma forma simples para se criar um questionário de pesquisa e obter resultados mais precisos e rápidos é usar perguntas de escala, com base na escala de Likert. Consiste em criar os textos com as perguntas ou com afirmações e definir uma escala de pontos ou de notas ou de concordância com o que está sendo colocado, com uma legenda clara e definida. E assim, em vez de respostas do tipo “sim” ou “não”, a escala mostra o quanto se concorda ou discorda com o que está sendo exposto.

O questionário foi estruturado com base nas entrevistas com os dez gestores entrevistados, contendo 20 perguntas, adotando a seguinte escala: (CT) Concordo totalmente, (C) Concordo, (NCND) Nem concordo nem discordo, (D) Discordo e (DT) Discordo totalmente. O formulário da pesquisa foi elaborado utilizando o *Google Forms*¹ e pode ser acessado através da plataforma do *Google Drive*². O preenchimento das respostas era rápido, cerca de 5-7

¹ <https://docs.google.com/forms/u/0/?tgif=d>.

² <https://forms.gle/RpvtVYQWqSoj9ujm8>.

minutos, para encorajar que mais profissionais participassem. O formulário eletrônico da pesquisa foi enviado durante o mês de dezembro, através do *WhatsApp*, e recebido até a primeira quinzena de janeiro de 2021.

Como técnica de análise e consolidação de dados, utilizamos para apuração e visualização dos dados da pesquisa, os conceitos da estatística descritiva, fornecida de forma automática pelo *Googls Forms*.

A seguir, relatamos os principais achados de nosso estudo, estruturados segundo as perguntas de pesquisa. No final de cada questão de pesquisa, resumimos os principais resultados relacionados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, os resultados serão apresentados para cada uma das questões de pesquisa utilizadas no questionário (*survey*).

4.1 Planejamento e Implantação do Trabalho Remoto

De acordo com as respostas da pergunta 1 da pesquisa, conforme ilustra a Figura 1, dos 52 participantes que responderam o questionário (*survey*), 41 participantes (79%) mencionaram que as organizações nas quais trabalham, realizaram algum planejamento para a pandemia. Ou seja, dos 52 participantes, 41 responderam que concordam totalmente com a sentença do questionário, afirmando que a organização se planejou para enfrentar a pandemia. Apenas 21% dos participantes afirmaram que não houve planejamento.

A pandemia da COVID-19 iniciou o seu impacto econômico na Ásia e Europa. No Brasil, a disseminação do novo coronavírus se deu, de forma mais rápida, 40 dias depois. Assim, em parte, justifica-se esse resultado, uma vez que as organizações brasileiras tiveram um mínimo de tempo para se prepararem para o enfrentamento da pandemia e do isolamento social. Assim, com o planejamento, as organizações brasileiras puderam, de certa forma, minimizar os impactos.

Na pergunta 2, se a empresa possuía processos automatizados e sistemas de *software* adequados para o enfrentamento do distanciamento social, 34 (65%) dos participantes, entre os 52 que responderam ao questionário, concordaram, 5 (10%) dos participantes não concordaram nem discordaram da afirmação e 13 (25%) responderam que discordavam, ou seja, suas empresas não possuíam as ferramentas adequadas, conforme pode ser observado na Figura 1.

A tecnologia desempenhou um papel fundamental nos esforços para normalizar as rotinas de trabalho e a vida das pessoas mudada pela pandemia COVID-19, e que quem fez melhor uso da tecnologia foi menos impactado no novo ambiente alternativo imposto pelo teletrabalho (HERATH; HERATH, 2020).

Nas empresas em que a automação e a digitalização dos processos já se encontravam avançados a adaptação foi mais tranquila, com menos impactos na empresa e na vida dos trabalhadores. Entretanto, para empresas e trabalhadores que sequer haviam pensado em teletrabalho, estes viveram fortes sentimentos de angústia e de ansiedade, em um contínuo esforço para se adaptarem a nova condição, ainda que provisória (GONDIM; BORGES, 2020; KAUSHIK; GULERIA, 2020). Durante as nossas entrevistas, o entrevistado 8 (CIO - *Chief Information Officer* de um grande grupo do setor sucroenergético do Brasil), mencionou que:

Em uma reunião de diretoria, fui consultado: dá para implementar o trabalho remoto rapidinho? A minha resposta foi sim. Distribui os notebooks possíveis, instalei desktops nas casas dos colaboradores, levei mesas e

cadeiras, contratei links de internet e em três dias estávamos em teletrabalho. Os *softwares* e a cultura de não usar papel já era realidade na empresa.

Das respostas da pergunta 3, se o trabalho remoto prejudicou o rendimento da empresa, 36 (69%) dos respondentes afirmaram que o rendimento foi melhor que o de antes da pandemia, 9 (17%) nem concordaram nem discordaram e 13 (25%) mencionaram que o rendimento estava pior, conforme ilustrado na Figura 1.

Para vários autores, *Home Office* é o trabalho realizado em casa apoiado pelas TIC, não havendo a necessidade do colaborador comparecer à organização (CHIAVENATO, 2014; LANTYER, 2020; OLLO-LÓPEZ; GOÑI-LEGAZ; ERRO-GARCÉS, 2020). Com a turbulência econômica causada pelo COVID-19 e suas consequentes regras de distanciamento social, a maioria das empresas, de forma abrupta, tiveram que adotar o teletrabalho para seus colaboradores, praticamente como única alternativa para manter suas operações (GONDIM; BORGES, 2020; KAUSHIK; GULERIA, 2020).

No Brasil, a Lei nº13.467, de 13 de julho de 2017 alterou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e adequou a legislação às novas relações de trabalho. No capítulo II-A, Art. 75-B, menciona: “considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”. Ainda no mesmo capítulo, no Art. 75-C, menciona que o teletrabalho e suas respectivas atividades deverão constar no contrato individual de trabalho. O Art.75-D menciona que a infraestrutura e os equipamentos tecnológicos necessários, assim como as despesas arcadas pelo colaborador deverão ser custeadas pelo empregador. O Art. 75-E alude que empregador deverá instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às preocupações a tomar para evitar doenças e acidentes de trabalho (BRASIL, 2017). Assim, percebe-se que a legislação brasileira está preparada e atualizada para o uso do teletrabalho.

O entrevistado 6 (gestor financeiro de um grupo de indústrias com fabricas no Nordeste e no Sudeste do Brasil), corroborou com a pergunta e afirmou:

[...] a produtividade está acima da produtividade de antes da pandemia. Por conta das viagens dos colaboradores entre as unidades, a empresa já tinha os recursos necessários para acessar o software de gestão de forma remota, assim quando foi decretado a pandemia e as políticas de distanciamento, levantamos as necessidades e na sequência iniciamos o trabalho remoto de forma gradativa, começando pelos formadores de opiniões. Em uma semana, todos os colaboradores queriam trabalhar de casa. A Tecnologia da Informação (TI) treinou os colaboradores e forneceu os recursos necessários, incluindo computadores, mesas, cadeiras e a ferramenta de comunicação que já fazia parte do pacote de software de escritório em uso na empresa. A alta gestão da empresa tranquilizou os colaboradores garantindo que ninguém seria desligado e que não teríamos redução de salário e nós gestores cuidamos da continuidade dos processos de negócios e do emocional dos funcionários.

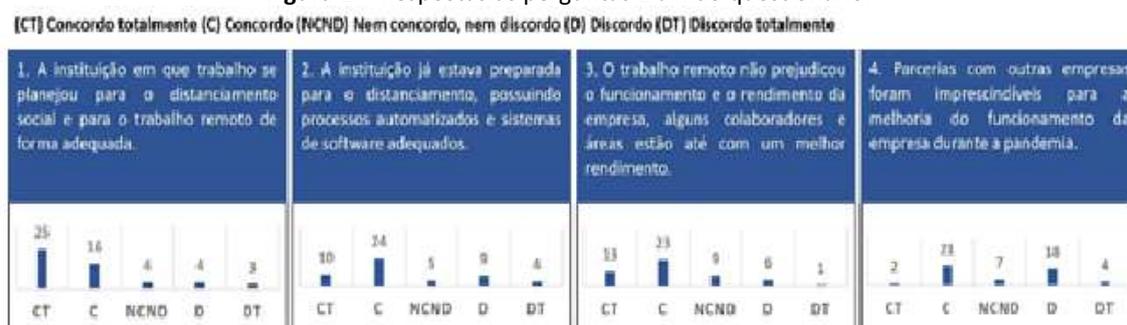
A pergunta 4 refere-se às parcerias efetuadas para melhorias no funcionamento da empresa durante a pandemia, 23 (44%) das respostas afirmaram que sim, conforme ilustra a Figura 1. No entanto, outros 22 (41%) afirmaram que as instituições conseguiram continuar o seu funcionamento mesmo sem novas parcerias. Por fim, 7 (13%) participantes nem concordaram, nem discordaram da afirmação.

Corroborando com essa questão, o entrevistado 3, *Chief Information Officer* (CIO) de uma grande empresa do setor de alimentos do Nordeste, afirmou em entrevista:

[...] as parcerias foram extremamente relevantes para ganhar tempo nos projetos, utilizar soluções de mercado e alavancar os negócios da empresa e que sem elas a situação teria sido traumática, dispendiosa em termos de tempo e dinheiro. Com as parcerias a empresa cresceu, recuperou receitas e está propiciando o crescimento da empresa.

As parcerias com clientes, fornecedores de matéria-prima e até mesmo com os funcionários foram relevantes durante a pandemia (RAVINDRAN; BOH, 2020). As empresas de bens e serviços essenciais tiveram suas produções aumentadas e necessitaram manter ou buscar novos parceiros para fornecer mais suprimentos. As empresas de bens não-essenciais precisaram adequar o seu modelo de negócio, ajustar a produção para os itens que tiveram aumento de demanda e estreitar a colaboração com os parceiros da cadeia de suprimentos para garantir um fluxo constante dos suprimentos necessários.

Figura 1 – Respostas às perguntas 1 a 4 do questionário.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Diante do exposto, conclui-se que as organizações conseguiram se planejar de alguma forma para enfrentar a pandemia de COVID-19. Mais de 75% dos profissionais que responderam ao questionário (*survey*), 65% afirmaram que os softwares em uso eram adequados ao teletrabalho, 69% afirmaram que o rendimento está ou foi até melhor que o de antes e 44% creditaram os bons resultados obtidos às parcerias de negócios estabelecidas.

4.2 Impacto do trabalho remoto na visão da organização e dos colaboradores internos

A maioria das organizações foram impactadas negativamente pela pandemia, por conta das regras do distanciamento social que determinava medidas para reduzir a circulação de pessoas, paralisação das atividades não essenciais, de modo que as pessoas ficassem em casa, evitando aglomerações e a consequente transmissão do vírus. No entanto, alguns setores acabaram utilizando a pandemia como uma oportunidade para crescer, como por exemplo, as empresas de *delivery*.

Conforme já mencionado anteriormente, a maioria dos participantes concordam que o teletrabalho não prejudicou o funcionamento das organizações. No entanto, alguns pontos precisam ser levados em consideração. Um dos pontos é a visão da instituição, representada no questionário pela pergunta 5. Dos participantes que responderam, 33 (64%) mencionaram que o trabalho remoto é visto pela instituição como algo positivo e que o mesmo deve continuar, pelo menos para parte da equipe, após o término da pandemia.

No entanto, na visão dos colaboradores, em relação a pergunta 6 do questionário, 64% dos respondentes, afirmaram que o teletrabalho impactou negativamente a sua vida pessoal. Apesar disso, 33 (64%) participantes recomendariam o trabalho remoto para a sua equipe após o término da pandemia, conforme ilustrado na pergunta 7 do questionário. A Figura 2, ilustra esses resultados.

O entrevistado 6, gestor financeiro de um grupo de indústrias com fábricas no Nordeste e no Sudeste do Brasil, corroborou com a pergunta e afirmou:

[...] eu estava em casa, mas o escritório estava junto, e vez por outra, no horário de trabalho, minha esposa cobrava colaboração em alguma atividade de casa. Precisei explicar para ela que estava em teletrabalho e organizar melhor os meus horários. Percebi depois, que outros colegas também tiveram problemas nessa gestão do teletrabalho e da vida pessoal.

Outro ponto mencionado nas entrevistas foi a não adaptação ao trabalho remoto por alguns colaboradores, pergunta 8 do questionário, 41 (79%) participantes do questionário mencionaram que alguns profissionais da empresa não se adaptaram ao trabalho remoto, conforme mostra a Figura 2.

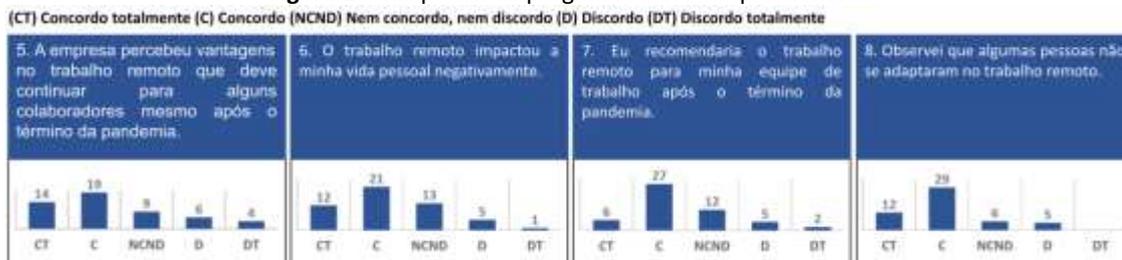
A entrevistada 9, gestora de um grande grupo industrial do país, comentou uma situação excepcional sobre a adaptação ao teletrabalho, afirmou:

Um dos nossos diretores simplesmente não conseguiu trabalhar, por não conseguir usar, minimamente, as ferramentas tecnológicas. Foi impactante e prejudicou a sua área de atuação e a empresa.

Funcionários mais qualificados, com responsabilidades familiares e que vivem longe de seus locais de trabalho tendem a aceitar mais facilmente o teletrabalho. Os funcionários que têm mais poder nas organizações, que vivem em países onde há ênfase no individualismo, menor distância funcional nas organizações, maior feminilidade e que aceitam e usam tecnologias atuais, também se adaptam bem ao teletrabalho. Países mais desenvolvidos tecnologicamente e que possuem regulamentação do teletrabalho têm mais facilidades e oportunidades com o teletrabalho (OLLO-LÓPEZ; GOÑI-LEGAZ; ERRO-GARCÉS, 2020).

Durante as entrevistas, alguns sujeitos da pesquisa reportaram a falta de um ambiente adequado para o trabalho, reportando ambientes barulhentos, com crianças, distração por outros membros da família e falta de mobília adequada como sendo os principais empecilhos para a adaptação ao teletrabalho.

Figura 2 – Respostas às perguntas 5 a 8 do questionário.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Diante do exposto, verifica-se que o teletrabalho não impediu o funcionamento efetivo das organizações. Em alguns casos, foi observado melhoria de desempenho em algumas áreas das instituições. O teletrabalho é visto pela instituição como algo positivo e que o mesmo deve

continuar após a pandemia. No entanto, alguns colaboradores não se adaptam ao trabalho remoto, e alguns percebem o trabalho remoto como algo que impacta negativamente a sua vida pessoal (64% das respostas), mas mesmo assim, recomendam o trabalho remoto (64% das respostas) para suas equipes de trabalho no pós-pandemia.

4.2 Dificuldades enfrentadas e experiências vivenciadas

De modo geral, as organizações se empenharam e ofereceram os recursos básicos necessários para que seus funcionários trabalhassem remotamente, disponibilizaram *softwares*, treinamentos e equipamentos com o foco em manter o funcionamento da empresa e a comunicação entre os colaboradores.

Com dados fornecidos pela *European Working Conditions Survey (EWCS)*, Palumbo (2020) elaborou uma pesquisa empírica quantitativa para investigar os efeitos diretos do teletrabalho no equilíbrio entre vida pessoal e profissional e observou que o teletrabalho afetou negativamente a vida dos colaboradores, aumentou os conflitos e a percepção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, pois pode sobrepor os compromissos relacionados ao trabalho com as atividades da vida diária familiar e produzir um esgotamento físico e emocional dos teletrabalhadores. Funcionários com um forte engajamento no trabalho tendem a ignorar orientações da gestão de recursos humanos da instituição e a trabalhar em horários incomuns e a ficar mais expostos à sobrecarga de trabalho e exaustão por conta da não gestão trabalho-vida.

Referenciado pela pergunta 9 da pesquisa, 28 (54%) participantes afirmaram que as instituições forneceram treinamentos para as equipes trabalharem remotamente. Outros 19 (36%) não concordaram com a afirmação, ou seja, a instituição não forneceu treinamento. Esses resultados são apresentados na Figura 3.

Algumas organizações realizaram a contratação de ferramentas proprietárias, fato confirmado por 36 (69%) participantes do questionário, como pode ser visualizado na Figura 3, questão de pesquisa 10. Outros 13 (25%) respondentes não concordaram com a afirmação.

Durante as entrevistas, alguns entrevistados comentaram sobre a dificuldade em utilizar as ferramentas online. Para 39 (75%) participantes, a performance do colaborador foi totalmente relacionada com o conhecimento e a disposição do colaborador no que diz respeito a utilização de novas tecnologias (Figura 3, pergunta 11).

O entusiasmo e a empolgação da maioria dos entrevistados em mencionar os esforços feitos e os resultados conseguidos em suas áreas de atuação pergunta 12, onde 32 (62%) concordaram com a afirmação, 7 (13%) nem concordaram nem discordaram, e 13 (25%) discordaram da afirmação, ou seja, as experiências vivenciadas não foram motivadoras, conforme Figura 3.

Figura 3 – Respostas às perguntas 9 a 12 do questionário.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Diante do exposto, para a maioria dos participantes (69%), as empresas forneceram as ferramentas e os recursos necessários e imprescindíveis para o teletrabalho, (54%) das empresas ofereceram os treinamentos básicos para uso e (75%) afirmaram que os conhecimentos e a disposição dos funcionários contribuíram para os bons resultados obtidos. Para outros (62%), as experiências vivenciadas trouxeram motivação para suas respectivas carreiras profissionais.

4.5 Gestão dos projetos e dos processos de negócio na pandemia e a importância da gestão nas áreas de negócio

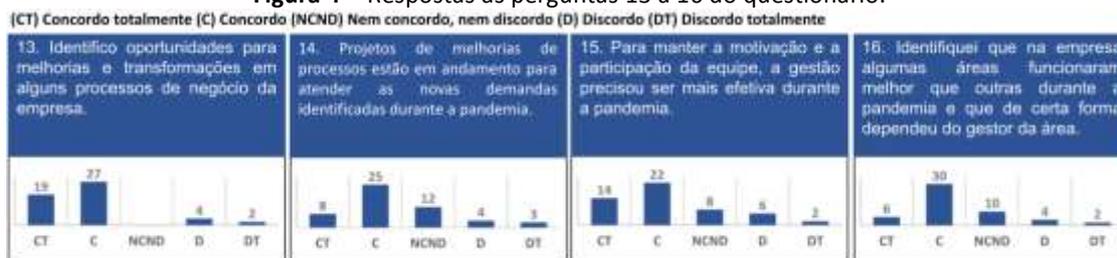
A pandemia exigiu regras rígidas com relação ao distanciamento social. Sem tempo para planejamentos e elaboração de projetos, as instituições precisaram se reinventar, analisar e melhorar seus processos de negócios e colocar os seus melhores recursos tecnológicos disponíveis para o funcionamento da empresa de forma remota e na sequência tratar ou mitigar os riscos de segurança de acessos indevidos, as falhas de funcionamento nos processos de negócios, a falta de habilidade dos colaboradores no uso das novas práticas e nos conceitos oriundos do mundo digital.

Brocke, Zelt e Schmiedel (2016) mencionaram que a simples incorporação da tecnologia da informação aos processos de negócio não é suficiente para as organizações serem competitivas na era digital; faz-se necessária uma profunda mudança na estratégia do negócio, com objetivos e restrições de inovação estratégica.

Gestão de processo de negócio (*Business Process Management - BPM*) é uma abordagem disciplinada para identificar, projetar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de negócios automatizados ou não, para alcançar resultados favoráveis e alinhados com os objetivos estratégicos do negócio de uma organização (ABPMP, 2019). A nova versão do BPM (4.0), aproveita o poder da Internet e as novas tecnologias para melhorar a gestão de processos, e direciona o foco para os processos mais importantes e prioritários da organização, com inteligência, potencializando oportunidades de digitalização. Os processos importantes e prioritários são os que fazem a diferença entre as empresas em termos de competição, e representam 15 a 20% dos processos das empresas. Os outros 80 a 85% são commodities, existem em praticamente todas as empresas, e assim, precisam usar as melhores práticas de mercado, mas não agregam valor para os clientes (KIRCHMER, 2020).

Apesar da maioria dos participantes terem respondido que a organização já possui processos de negócios automatizados, 46 (88%) participantes visualizaram que os processos de negócio ainda podem ser melhorados, e responderam que identificavam oportunidades de transformação para os processos existentes. Além disso, 33 (63%) participantes concordaram que as organizações estão realizando projetos de melhorias nos processos de negócio. Esses resultados podem ser visualizados na Figura 4, nas perguntas 13 e 14.

Figura 4 – Respostas às perguntas 13 a 16 do questionário.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Conclui-se que a pandemia impactou pessoas e instituições, exigindo implantação de novas ferramentas, ajustes, melhorias e transformações de processos e treinamento de colaboradores para minimizar os impactos nesse novo ambiente. Todavia, trouxe também oportunidades; isso foi percebido por 88% dos participantes, que afirmaram identificar oportunidades de melhorias nos processos e 63% afirmaram que projetos, com esse direcionamento, já estão em andamento.

A atividade administrativa de gestão é fundamental para qualquer instituição. Na pandemia, a gestão ganhou alguns desafios a mais, pois os gestores tiveram que lidar com situações atípicas, exigindo inovação e adaptação. A maioria dos entrevistados afirmaram que durante a pandemia passou a acompanhar mais de perto a sua equipe de trabalho, fazendo reuniões diárias com o intuito de manter o foco nos projetos e a motivação da equipe. Inclusive nessas reuniões, como tentativa de aliviar o estresse e a ansiedade, a pauta não era só trabalho; outros assuntos, inclusive pessoais, se alguém assim quisesse, poderiam ser discutidos.

A pergunta 15 foi estruturada no sentido de mensurar a motivação das equipes. Segundo o nosso estudo, 36 (69%) das respostas concordaram que a gestão precisava ser mais efetiva e que foi essencial para manter a motivação e a participação da equipe. Observar os demais resultados na Figura 4.

Os entrevistados comentaram sobre a eficiência de algumas áreas das instituições, as quais funcionaram de forma mais satisfatória durante a pandemia. A questão de pesquisa 16, corrobora com a 15, onde 36 (69%) afirmaram que as diferenças de desempenho das áreas da empresa estavam condicionadas ao desempenho do seu gestor, conforme mencionou um entrevistado 9, gestora de um grande grupo industrial do país, dizendo:

[...] estou há 45 dias sem me reunir com meu diretor, vejo meu marido se reunir com a equipe de trabalho dele, no mínimo duas vezes por dia. Essa falta de contato e de direcionamento impacta o meu trabalho, a minha motivação e da minha equipe.

Diante do exposto, a maioria dos participantes (69%) percebem a importância da gestão e vincula o sucesso e o desempenho diferenciado de algumas áreas das instituições com a capacidade e habilidade dos gestores de motivar, acompanhar e gerenciar a sua equipe de trabalho.

4.6 Importância da Tecnologia da Informação e da Comunicação e providências para a retomada da empresa no pós-pandemia

Momentos de dificuldade trazem também oportunidades de aprendizagem e de planejamento. Um ponto mencionado por alguns entrevistados foi com relação a importância da área de tecnologia da informação da instituição.

Segundo Soto-Acosta (2020), muitos projetos de melhorias de processos, fazendo uso de recursos digitais, foram iniciados para melhorar ou ajustar o teletrabalho durante a pandemia. As empresas estão utilizando as tecnologias digitais e a consequente digitalização de documentos para transformar as interações, as comunicações, as atividades de negócios e os modelos de negócios em globais e digitais. O mundo mudou em poucas semanas, as reuniões presenciais mudaram para virtuais, muitos dos restaurantes tradicionais tiveram que lançar serviços de *delivery*, empresas implementaram ou reforçam a digitalização de documentos, a maioria das compras passaram a ser online, o aprendizado tradicional presencial precisou evoluir para à distância, mesmo que provisoriamente, os artistas estão fazendo apresentações online, o distanciamento social pode ser controlado por aplicativos.

Independente da área de atuação da empresa, a melhoria de processos de negócio, com foco na digitalização e automação, transforma as operações internas e oferece oportunidades para a colaboração, o compartilhamento de informações e criação de valor comercial para clientes, fornecedores e parceiros de negócios.

De acordo com o nosso estudo, 45 (87%) participantes concordaram que a área de Tecnologia da Informação assumiu um papel de destaque na instituição nesse momento de pandemia, 5 (10%) dos participantes não concordaram nem discordaram, e apenas 2 (4%) discordaram da afirmação. Os resultados estão ilustrados na Figura 4. Um dos entrevistados destacou:

[...] estou feliz e motivado, não com pandemia, mas com a participação e contribuição minha e da minha equipe na nova realidade que estamos vivenciando. A Tecnologia da Informação cresceu de importância, se destacou e se aproximou do negócio da empresa.

A pandemia acelerou mudanças tecnológicas, mudou hábitos de pessoas, impactou empresas e negócios e fez surgir novos serviços. Dos participantes da pesquisa, 87% concordaram que a Tecnologia da Informação assumiu um papel de destaque na instituição e que tornou-se um dos pilares do negócio durante a pandemia e para a retomada dos negócios no pós-pandemia.

Os entrevistados mencionaram que os ajustes e as mudanças nos procedimentos para o teletrabalho serão mantidos após a pandemia. Foi mencionado pelos entrevistados (1, 2 e 5), que projetos de eliminação de papel e digitalização de documentos eram difíceis de serem implementados, por conta da cultura do uso do papel. A área fiscal, por exemplo, apesar da nota fiscal ser eletrônica, o documento era impresso; a área de compras, apesar das cotações serem eletrônicas, mantinham registros em papel, mas durante a pandemia, trabalhando de casa, não tinham como fazer ou era dispendioso imprimir. Os usuários tiveram que aceitar e trabalhar com os documentos digitais, armazenados na rede, em locais preestabelecidos e definidos.

Conforme apurado na pesquisa, 37 (71%) participantes concordam que os procedimentos melhorados e otimizados durante pandemia, trarão impactos no pós-pandemia, ou seja, as novas atribuições e funções na pandemia serão consideradas e ajustadas funcionamento da instituição após a pandemia.

O entrevistado 5, gestor financeiro de uma instituição de ensino superior privada do Nordeste, afirmou:

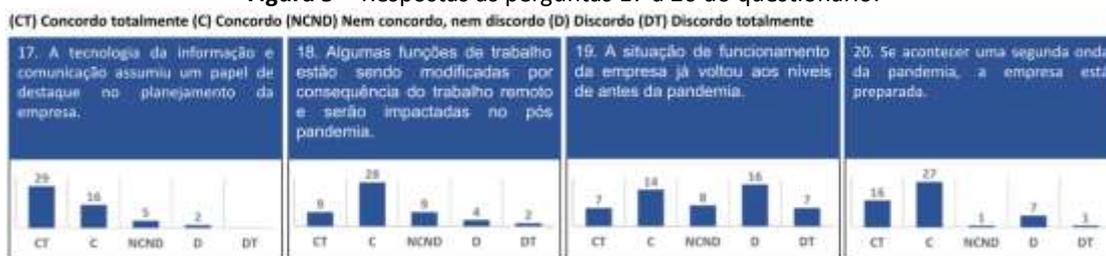
[...] a solução de atendimento virtual aos alunos que caminhava a passos lentos teve que ser agilizada e implantada em tempo recorde. As pessoas que trabalhavam no atendimento presencial terão que assumir novas atribuições. Vou precisar reestruturar a minha equipe de trabalho.

A pergunta 18 do questionário corrobora com as colocações e suas respostas podem ser visualizadas na Figura 5. Todos os entrevistados afirmaram que a forma que a empresa se comunica e se reúne foi drasticamente afetada e que mudou durante a pandemia. Afirmaram ainda, que as reuniões digitais são mais eficazes, que o foco na pauta é mais fácil de ser mantido e que é possível concluir uma reunião e no minuto seguinte já estar participando de outra. Viajar para participar de uma reunião ou de uma apresentação, na maioria das vezes, não será mais necessário; isso reduz os custos da empresa e diminui os deslocamentos e aumenta a presença do colaborador com a família. Esse avanço tecnológico e sua plena aceitação e utilização será um legado positivo da pandemia. A maior providência para a retomada da instituição após a pandemia é manter os avanços tecnológicos obtidos durante a pandemia.

No momento da resposta da pesquisa, 21 (40%) participantes acreditam que a instituição já voltou a faturar da mesma forma que antes do início da pandemia. Outros 24 (46%) respondentes afirmam que não, a instituição ainda continua faturando abaixo da média. Para 8 (15%) participantes, a resposta foi neutra, ou seja, não concordam, nem discordam com a afirmação, conforme questão de pesquisa 19, ilustrada na Figura 5.

Segundo o nosso questionário, após vivenciar todos os problemas da pandemia, a maioria das instituições estão preparadas para um segundo ciclo. De acordo com as respostas de 43 (83%) participantes, as instituições que eles trabalham estão preparadas para continuar funcionando de forma efetiva durante um segundo ciclo da pandemia de COVID-19, conforme questão de pesquisa 20, ilustrada na Figura 5.

Figura 5 – Respostas às perguntas 17 a 20 do questionário.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Diante do exposto, para 71% dos participantes as melhorias feitas durante a pandemia serão preservadas para a retomada da instituição após a pandemia. As instituições ainda não voltaram a faturar como antes da pandemia (40% das respostas). A maioria dos pesquisados (83%) acreditam que as instituições estão preparadas para lidar com uma nova pandemia no futuro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto deste trabalho, estruturamos uma pesquisa empírica, incluindo revisão de literatura, entrevistas semiestruturadas agendadas e gravadas com dez colaboradores de instituições brasileiras, que serviu de base para elaboração de um questionário eletrônico (*survey*), com 20 perguntas, que foi enviado para vários gestores e técnicos, onde obtivemos um retorno de 52 respostas.

A pesquisa teve como objetivo coletar informações sobre as percepções dos gestores com relação as suas respectivas equipes e instituições, identificar as mudanças organizacionais, e os anseios dos colaboradores envolvidos diante deste cenário inédito e impensável provocado pela pandemia do COVID-19. Os dados coletados foram estruturados na busca de associações ou agrupamentos das respostas e opiniões obtidas para contribuir com o conhecimento dos impactos da pandemia da COVID-19 para as instituições e seus colaboradores.

Os dados do questionário, os trabalhos relacionados e a pesquisa bibliográfica nos levou a concluir que a alternativa mais utilizada para a continuidade dos negócios das empresas foi o teletrabalho, e que as empresas mais estruturadas em termos de tecnologias digitais, *softwares* de gestão de empresarial e com boas soluções de conectividade foram as que conseguiram se adaptar à nova realidade imposta pela pandemia de forma mais rápida e efetiva. O uso do teletrabalho está associado a fatores tecnológicos, fatores organizacionais como cultura, gestão de processos de negócio, agilidade na tomada de decisão, do segmento da empresa e a legislação do país para o teletrabalho.

O teletrabalho não impediu o funcionamento efetivo das organizações, pelo contrário, em alguns casos, foi observado melhorias de desempenho em algumas áreas. O teletrabalho passou a ser visto pelas organizações como algo positivo, podendo até continuar em algumas áreas, após a pandemia.

Em nosso estudo, identificamos que o trabalho remoto tem sido visto por alguns colaboradores (63,5% das respostas) como algo que impacta negativamente a sua vida pessoal, visto que ele dificulta separação do trabalho da vida pessoal, uma vez que o colaborador precisa trabalhar de casa, algumas vezes com a presença de crianças em um ambiente não adequado. Acreditamos que a forma abrupta como o teletrabalho foi implementado, sem uma preparação e um planejamento foi determinante para as respostas negativas dos pesquisados.

Os funcionários foram colocados em teletrabalho, com pouca preparação e de forma abrupta, e foram se adequando a realidade que lhe foi ofertada ou imposta. Assim, 63,5 % das respostas da pesquisa afirmaram que foram impactados negativamente pelo teletrabalho. Se para o colaborador é bom não precisar se deslocar até a empresa, é necessário ter um espaço adequado e as ferramentas tecnológicas adequadas para manter a produtividade e o equilíbrio entre o teletrabalho e a vida pessoal. Os resultados obtidos indicam a necessidade de novas pesquisas, levantando mais informações, considerando o mesmo grupo de entrevistados ou ainda adicionando novos gestores e colaboradores. A maioria entre os 10 entrevistados foram favoráveis ao teletrabalho, e assim, se faz necessário mais tempo e mais pesquisas para se obter resultados que corroborem esse posicionamento.

Destaca-se como uma limitação deste estudo, portanto, o fato de ser necessária uma amostra ainda maior de entrevistados, considerando também mais empresas, para diversificar ainda mais as opiniões a serem coletadas e analisadas. Ainda podemos destacar como outra limitação a necessidade de uma janela de tempo maior para a realização da coleta de dados, viabilizando o item anterior (o uso de uma amostra maior de entrevistados).

Desta forma, para trabalhos futuros sugere-se o aumento da quantidade de entrevistados, buscando elencar elementos tanto que suportem o teletrabalho quanto elementos contra que possam ser utilizados, por exemplo, para lidar com os *trade-offs* nas opiniões dos entrevistados, também utilizando-se questionários desenvolvidos e testados para esta finalidade. Para auxiliar a análise destes *trade-offs*, por exemplo, poderia ser aplicada uma metodologia de agregação de opiniões e julgamentos em grupo, buscando eliminar vaguidades ou imprecisões, e ajudando a evidenciar os elementos mais relevantes para determinar a concordância/discordância com o teletrabalho. Possíveis aplicações de ferramentas como o *Best-Worst Method* (BWM) em sua forma especializada para aplicação com grupos de pessoas, o *Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation* (PROMETHEE) com a abordagem *Group Decision Support* (GDSS), e o uso de escalas de avaliação num contexto *fuzzy*, podem auxiliar neste intento.

A grande unanimidade de opiniões dos entrevistados foi a disseminação rápida e eficaz das reuniões virtuais nas empresas em substituição às reuniões presenciais, com bons resultados financeiros pois elimina o deslocamento, reduz os custos e otimiza o tempo e o foco das reuniões. Essa cultura já se consolidou e será um legado benéfico da pandemia que nos atingiu de forma abrupta e inesperada.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guide to the Business Process Management Body of Knowledge (BPM CBOK®)**. 4.0 ed. [s.l.] ABPMP International, 2019.

ADOLPH, S.; HALL, W.; KRUCHTEN, P. Using grounded theory to study the experience of software development. **Empirical Software Engineering**, v. 16, n. 4, p. 487–513, 2011.

BAIRAGI, A. K. et al. Controlling the Outbreak of COVID-19: A Noncooperative Game Perspective. *IEEE Access*, v. 8, p. 215570–215581, 2020.

BOGEA GOMES, S. et al. **A Reference Model for Digital Transformation and Innovation**. In: 2019 IEEE 23RD INTERNATIONAL ENTERPRISE DISTRIBUTED OBJECT COMPUTING CONFERENCE (EDOC), Paris, 2019. **Anais** [...], Paris: IEEE, 2019. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8945004/>. Acesso em: 1 mar. 2021.

BRASIL. **Lei 13.467 de 13 de Julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. 1 mar. 2021.

BROCKE, J. VOM; ZELT, S.; SCHMIEDEL, T. On the role of context in business process management. *International Journal of Information Management*, v. 36, n. 3, p. 486–495, 2016.

CAJAZEIRA, F. **Pesquisa PwC COVID-19 CFO Pulse**. PWC, 2021. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2020/pesquisa-pwc-covid19-cfo-pulse.html>. Acesso em: 8 mar. 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Monole, 2014.

CONWAY, M. W. et al. How Will the COVID-19 Pandemic Affect the Future of Urban Life? Early Evidence from Highly-Educated Respondents in the United States. *Urban Science*, v. 4, n. 4, p. 50, 2020.

CORBIN, J. M.; STRAUSS, A. Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, v. 13, n. 1, p. 3–21, 1990.

CROOKS, C. L. et al. **Understanding Generational Factors in the Workplace: Current Considerations for Telework Practices and the Digital Native**. In: 2020 IEEE INTERNATIONAL PROFESSIONAL COMMUNICATION CONFERENCE (PROCOMM), Kennesaw, 2020. **Anais** [...], Kennesaw: IEEE, 2020. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9201216/>. Acesso em: 1 mar. 2021.

CURTIS, P. M. Managing Through Pandemics. In: **Maintaining Mission Critical Systems in a 24/7 Environment**. 3. ed. John Wiley & Sons, 2020. p. 481–498.

DILLMAN, D. A.; SMYTH, J. D.; CHRISTIAN, L. M. **Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method**. John Wiley & Sons, 2014.

FLICK, U. **An Introduction to Qualitative Research**. Sage Publications, 2014.

GONDIM, S.; BORGES, L. DE O. Significados e sentidos do trabalho do home-office: desafios para a regulação emocional. In: **Orientações técnicas para o trabalho de psicólogos e psicólogos no contexto da crise COVID-19**. SBPOT – Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2020. Disponível em: http://emotrab.ufba.br/wp-content/uploads/2020/05/SBPOT_TEMATICA_5_Gondim_Borges.pdf. Acesso em: 28 abr. 2021.

GREILER, M.; VAN DEURSEN, A.; STOREY, M.-A. Test confessions: A study of testing practices for plug-in systems. *In: 2012 34TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOFTWARE ENGINEERING (ICSE)*, Zurique, jun. 2012. **Anais [...]**, Zurique: IEEE, 2012. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/document/6227189/>. Acesso em: 10 mar. 2021.

HERATH, T.; HERATH, H. S. B. Coping with the New Normal Imposed by the COVID-19 Pandemic: Lessons for Technology Management and Governance. **Information Systems Management**, v. 37, n. 4, p. 277–283, 2020.

KAUSHIK, M.; GULERIA, N. The Impact of Pandemic COVID -19 in Workplace. **European Journal of Business and Management**, v. 12, n. 15, p. 9-18, 2020.

KIRCHMER, M. **Business Process Management 4.0**: Enabling a Value-Driven Digital Transformation. CXO Analysis, 2020. Disponível em: <https://www.cxoanalysis.com/business-process-management-4-0-enabling-a-value-drivendigital-transformation/>. Acesso em: 01 mar. 2021.

KVALE, S. **InterViews**: An Introduction to Qualitative Research Interviewing. Sage Publications, 1996.

LANTYER, V. H. **Teletrabalho e home office no contexto do coronavírus (COVID-19)**. Jusbrasil, 2020. Disponível em: <https://victorhabib.jusbrasil.com.br/artigos/832798924/teletrabalho-e-home-office-no-contexto-do-coronavirus-covid-19>. Acesso em: 01 mar. 2021.

LINDSTRÖM, J.; MOBERG, A.; RAPP, B. On the classification of telework. **European Journal of Information Systems**, v. 6, n. 4, p. 243–255, 1997.

MURPHY-HILL, E.; ZIMMERMANN, T.; NAGAPPAN, N. Cowboys, ankle sprains, and keepers of quality: how is video game development different from software development? *In: 36th International Conference on Software Engineering*, New York, mai. 2014.. **Anais [...]**, New York: ACM, 2014. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/2568225.2568226>. Acesso em: 20 abr. 2021.

NAWAZ, N.; CHANNAKESHAVALU, K. The Impact of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems Implementation on Business Performance. **SSRN Electronic Journal**, vol. 2, n. 4, p. 30-47, 2013. OIT. **Notas da OIT sobre Trabalho e Família - Alternativas que podem facilitar a conciliação entre o trabalho e família**. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/publicacoes/WCMS_229656/lang-pt/index.htm. Acesso em: 10 mar. 2021.

OKORIE, O. et al. Manufacturing in the Time of COVID-19: An Assessment of Barriers and Enablers. **IEEE Engineering Management Review**, v. 48, n. 3, p. 167–175, 1 set. 2020.

OLLO-LÓPEZ, A.; GOÑI-LEGAZ, S.; ERRO-GARCÉS, A. Home-based telework: usefulness and facilitators. **International Journal of Manpower**, v. ahead-of-p, n. ahead-of-print, 4 set. 2020.

PALUMBO, R. Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. **International Journal of Public Sector Management**, v. 33, n. 6/7, p. 771–790, 2020.

RAVINDRAN, T.; BOH, W. F. Lessons From COVID-19: Toward a Pandemic Readiness Audit Checklist for Small and Medium-Sized Enterprises. **IEEE Engineering Management Review**, v. 48, n. 3, p. 55–62, 1 2020.

SOTO-ACOSTA, P. COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a High-Speed Gear. **Information Systems Management**, v. 37, n. 4, p. 260–266, 2020.

SULLIVAN, C. What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. **New Technology, Work and Employment**, v. 18, n. 3, p. 158–165, 2003.

TASCETTO, M.; FROELICH, C. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 3, 2019.

YUSOFF, R.; JANOR, R. M. A proposed metric scale for expressing opinion. *In*: 2012 International Conference on Statistics in Science, Business and Engineering (ICSSBE), Kedah, set. 2012. **Anais** [...], Kedah: IEEE, 2012. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/document/6396603/>. Acesso em: 12 mar. 2021.

Recebido em/Received: 26/05/2021 | Aprovado em/Approved: 08/10/2021
