

ABORDAGENS PARA POTENCIALIZAR A PRODUTIVIDADE E O ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL NO PERÍODO PÓS-PANDEMIA DE COVID-19.

Dayane Adrielli Schneider¹
Evelin Cristina de Goes²
Monika Fritz³
Reinaldo Dallagrana⁴

RESUMO

A pandemia de COVID-19 moldou a cultura organizacional, redefinindo o trabalho remoto. Estudo investiga impactos e relevância da gestão da mudança para adaptação, potencializando a produtividade e o engajamento organizacional. A cultura humana se manifesta em comportamentos enraizados, moldando ações em diversos contextos, incluindo o ambiente corporativo. A pandemia de COVID-19 redefiniu relações de trabalho, gerando impactos duradouros. Este artigo aborda os efeitos da pandemia na cultura organizacional, especialmente no trabalho remoto. A investigação é embasada em uma revisão literária global, analisando mudanças culturais e suas consequências. Destaca-se a relevância da Gestão da Mudança, enfatizando a necessidade de processos bem estruturados e profissionais capacitados para lidar com essas transformações. O estudo visa a compreensão dos impactos e a importância da Gestão da Mudança na implementação bem-sucedida de inovações em ambientes organizacionais.

Palavras-chave: Pós-pandemia. Produtividade. Engajamento organizacional. Adaptação pós-crise.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic has reshaped organizational culture, prompting a shift towards remote work. This study investigates the impacts and significance of change management for adaptation, aiming to amplify productivity and organizational engagement. Human culture is evident in ingrained behaviors, shaping actions across various spheres, including the corporate realm. The pandemic has redefined work relationships, leaving lasting effects. This article explores pandemic-induced effects on organizational culture, with a focus on remote work. The research is grounded in a global literature review, scrutinizing cultural changes and their outcomes. The importance of Change Management is highlighted, emphasizing well-structured processes and capable professionals to navigate these shifts. The research

¹ Mestre em Filosofia (PUCPR), especialista em Ética (PUCPR), graduada em Administração (PUCPR). Professora-tutora do curso de Tecnólogo em Processos Gerenciais (UNINA). Contato: dayane@unina.edu.br

² MBA em Gestão de Recursos Humanos (UniSantaCruz), graduanda em Administração (UNINA), professora-tutora do curso de Tecnólogo em Recursos Humanos (UNINA). Contato: evelin@unina.edu.br

³ Mestre em Tecnologia (CEFET-RJ). Graduada em Administração (Mackenzie) e Pedagogia (Faculdade UNINA). Gestora de Talentos e Coordenadora dos cursos de Tecnólogo em Processos Gerenciais e em Recursos Humanos (UNINA). Contato: talentos@unina.edu.br

⁴ Tecnólogo em Recursos Humanos (UNINA), graduando em Logística (UNINA). Contato: rdallagrana@gmail.com

seeks to comprehend impacts and underscore Change Management's significance in successfully implementing innovations in organizational environments.

KEYWORDS: Post-pandemic. Productivity. Organizational engagement. Post-crisis adaptation.

1. INTRODUÇÃO

O ser humano gera uma série de comportamentos que acabam enraizando-se e influenciando como as pessoas agem em determinadas situações. Regras, crenças, valores e condutas são facilmente observados em vários ambientes, seja na família, num círculo de amigos, que se reúne periodicamente ou mesmo no meio corporativo. Este último caso se reporta a cultura organizacional, que pode ser considerada a identidade de uma empresa, refletindo-se diretamente na forma de os colaboradores agirem.

A pandemia de COVID-19 teve um impacto profundo nas relações de trabalho e moldou a maneira como os profissionais trabalham e interagem atualmente e a como isso irá impactar os relacionamentos futuros.

O contexto da pandemia e a apresentação inicial da definição de cultura organizacional corroboram para a problemática dessa pesquisa. Neste sentido, segue a pergunta-problema norteadora do estudo: quais os impactos da pandemia da COVID-19 na cultura organizacional das empresas? Dessa forma, pretende-se com esse artigo compreender os efeitos da pandemia do COVID-19 na Cultura Organizacional e o formato do trabalho home office, a partir de uma revisão da literatura, aspectos advindos dessa ocorrência pandêmica no mundo inteiro, no tocante às mudanças culturais e suas consequências mais perceptíveis.

Busca-se fortalecer, através deste estudo, o entendimento do conceito de Gestão da Mudança, reconhecendo a relevância de possuir processos bem estruturados, além de profissionais capacitados que saibam atuar frente a Gestão da Mudança e modelos de trabalho. Compreender a importância dela para garantir que os objetivos quanto à implementação de mudanças e inovações de qualquer natureza sejam possíveis.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Conceito de Cultura Organizacional

Conceituar com exatidão “cultura organizacional” não é fácil, somente a partir da década de 1980, os estudos sobre cultura organizacional foram intensificados. Segundo Schein (1982), um dos autores que mais se aprofundaram na questão da cultura, tanto conceitual quanto metodologicamente, define cultura organizacional em termos de um modelo dinâmico que descreve como a cultura é apresentada, transmitida e modificada. O autor acredita que o conceito deve ser mais amplo do que um simples conjunto de entendimento compartilhado entre os membros de um grupo que lhes permite entender e agir sobre o ambiente à sua volta.

Cada organização tem a sua própria cultura que a distingue das outras organizações. Contudo, embora diferentes, no fundo, haverá tantas culturas quantas foram as organizações, sendo possível agrupá-las levando-se em conta determinadas características comuns.

1 - Caracterização da Cultura Organizacional

As principais características da cultura podem ser percebidas através dos seguintes conceitos:

a) **Crenças:** verdades concebidas ou aceitas a partir da observação de fatos e pela convivência em um grupo de pessoas;

b) **Valores:** elementos que determinam a importância das coisas. Os valores representam uma predeterminação consciente da ação das pessoas. Uma forma de identificar os valores de um grupo consiste na observação de como as pessoas do grupo ocupam seu tempo;

c) **Costumes:** materialização dos valores e crenças através dos atos realizados de forma um tanto ou quanto sistemática;

d) **Ritos, rituais ou cerimônias: atividades planejadas,** operações rotineiras executadas para êxito das atividades; para a familiarização de um novo membro. Exemplo boas-vindas conduzidas pelo setor de RH, chefia direta, a qual pode organizar um almoço, jantar ou *happy hour* de boas-vindas. Ou quando se atinge a meta, novo negócio, por meio de sinos, retrato pendurado na parede, abraço coletivo antes do dia começar.

f) **Rede de comunicação informal:** conhecida em empresas e citada em algumas publicações como “rádio peão”. A rede de comunicação informal funciona como excelente

meio de atualização de crenças, valores e mitos. Através desta rede, a cultura da empresa é reciclada e reafirmada.

Cultura é o resultado da estrutura formal e informal da organização. Alguns tipos de cultura organizacional podem ser observados segundo o autor Handy (1978), como:

- **Cultura de Poder:** há insuficientes regras e procedimentos e acreditam no potencial do indivíduo. Avalia por resultados e reage ligeiramente às mudanças.
- **Cultura de Papéis:** o ambiente é comum e burocrático; os indivíduos são lógicos e racionais. Caracterizada por metodologias e normas. A cultura é devagar em perceber quando há necessidades de mudanças.
- **Cultura da Tarefa:** encaminhada para o trabalho ou projeto em equipe. Cultura adaptável e de difícil controle.
- **Cultura das Pessoas:** o indivíduo é o alvo central e a estrutura é a menor possível.
- **Cultura de clã ou grupal:** consiste no desenvolvimento de recursos humanos e valoriza, principalmente, a participação dos membros, que estão envolvidos com a organização no processo decisório, com trabalho em equipe dos líderes e empregados, com remuneração baseada na realização da equipe e não no desempenho individual. A principal tarefa dos gerentes é capacitar os empregados e facilitar sua interação por meio do trabalho em equipe.
- **Cultura inovativa:** é permeada por pressupostos de mudança, estão dispostos a correr riscos e a quebrar paradigmas; gostam de prever o futuro e se preocupam em obter recursos, apoio e imagem externa.
- **Cultura hierárquica:** demonstra os valores e normas associadas à burocracia. A cultura é norteadas por pressupostos de estabilidade; empregados aceitam as autoridades formalmente estabelecidas, de regras e regulamentos impostos. Os fatores de motivação são segurança e ordem; os líderes costumam ser conservadores e cautelosos, principalmente aos problemas de natureza técnica.

Ao abordar a questão da competência ao nível gerencial, vale salientar o caráter precursor dos estudos desenvolvidos por Katz (1995) acerca das habilidades necessárias aos gestores para conduzir o processo administrativo. São três habilidades:

Técnica: habilidade de usar conhecimento, técnicas e equipamentos necessários à realização de tarefas específicas adquiridas por experiência, educação e instrução;

Humana: capacidade de discernir sobre como trabalhar com pessoas, incluindo-se aí a compreensão da motivação e a aplicação da liderança eficiente;

Conceitual: habilidade para compreender as complexidades da organização global e o ajustamento das operações da pessoa na organização, enquanto permite que a pessoa se comporte conforme os objetivos da organização total, e não segundo os objetivos e as necessidades de seu grupo imediato.

A combinação adequada de tais habilidades varia à medida que um indivíduo caminha na administração de posições de supervisão de alta direção.

A cultura da empresa, no todo, deve estar em perfeita sintonia com o processo de valorização e de reconhecimento na busca de potencialização máxima da força humana da empresa. Isso significa dizer que processos de reconhecimento isolados e não coerentes em relação a tudo que se faz na empresa tenderão a ser caracterizados como manipuladores, por melhores que sejam as intenções. Segundo Rhinesmith (1993), destaca como competências gerenciais fundamentais as seguintes capacidades de gerir:

- **Competitividade:** capacidade de coletar informações relativas a pessoal, capital, tecnologia, fornecedores, processos ou oportunidades de mercado em uma base global e saber utilizá-las;

- **Complexidade:** capacidade de apreender o todo, ter visão sistêmica e estar apto a lidar com interesses concorrentes, contradições e conflitos inerentes à nossa época, gerir interesses de múltiplos parceiros e gerenciar várias questões ao mesmo tempo;

- **A adaptabilidade:** ter flexibilidade, adaptabilidade e disposição para a mudança, ter equilíbrio emocional, tolerância ao estresse, energia e maturidade;

- **Equipes:** capacidade de atuar como facilitador e incentivador dos esforços da equipe;

- **Incerteza:** capacidade de lidar com transformações contínuas, por meio do equilíbrio entre mudança e controle; e

- **Aprendizado:** capacidade de aprender sobre si continuamente, treinar e desenvolver os demais e facilitar a constante aprendizagem organizacional.

Para Senge (1996). O líder deve possuir alguns atributos, demonstrados na coerência do pensamento, da fala e da ação, como:

- viver os valores com a prática do discurso;
- liderar com exemplos;

- manter autoestima positiva e criar autoestima nas pessoas;
- manter autoconfiança, humildade, percepção e *insight* sobre o mundo, sobre os grupos, sobre as pessoas;
- ter automotivação de forma autêntica e duradoura para capacitar as pessoas a superarem a dor do aprendizado e da mudança;
- ter capacidade cognitiva e carisma;
- ter a mente aberta e promover parcerias, receptividade às informações de fora de seu referencial, buscar oportunidades de aprendizado e autoconhecimento, ampliar conhecimentos sobre o negócio;
- agir com integridade, manter-se aberto a críticas e questionamentos, experimentar abordagens inovadoras e criativas na solução de situações complexas, soltar-se do convencionalismo;
- lidar com ambiguidades e contradições, considerar alternativas intuitivas e racionais, lembrando que líderes eficazes tendem à arte mais do que à ciência.

Segundo Handy (1994), a liderança está relacionada ao processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo às metas comuns ou compartilhadas; porém, indica também que liderar significa lidar com mudanças. Nesse contexto, concluiu-se que *“Os líderes estabelecem a direção mediante a formulação de uma visão do futuro; em seguida, eles arregimentam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar barreiras”*.

A liderança deve ter como função primordial a capacidade de estabelecer os nexos entre processos administrativos e as pessoas que estarão envolvidas com eles. Porém, o autor admite que existem líderes que ele chama de emergentes ou informais, que não detêm posições formais de liderança. Trabalha com a ideia que para entendermos melhor a liderança é preciso considerar suas variáveis fundamentais, a saber: comportamento do líder, característica do seguidor e comportamento do líder, que está ligado à eficácia da liderança.

Para Handy, a tarefa do líder é assegurar que as pessoas ou grupos sejam competentes para executar responsabilidades que lhes foram destinadas, fazendo com que compreendam as metas organizacionais e se comprometam com elas. O líder só se configura como tal quando vai além do cargo ou do título que possui e apresenta-se competentemente, pois toda autoridade deveria ser conquistada antes de ser exercida.

Os líderes devem ter tempo e espaço para se revelar. “Líderes se desenvolvem; não são fabricados”. A carreira não é mais apenas uma escalada de funções, mas está ligada à reputação construída pelo líder na medida que realiza os seus objetivos. As organizações são vistas como sistemas políticos, regidas pela influência e não pela autoridade, a qual precisa ser conquistada. O papel do líder do futuro, cujo maior desafio, será o de assegurar grupos eficazes, competentes e produtivos, para estarem comprometidos e engajados com os resultados das empresas e com as responsabilidades a eles atribuídas.

Conforme Luz (2003, p. 14), “a cultura organizacional é constituída de aspectos que dão às organizações um modo particular de ser”. A cultura organizacional, empresarial ou a corporativa são responsáveis pela construção de uma identidade única, um conjunto de hábitos e crenças, fixados por normas, valores, expectativas e atitudes, a fim de proporcionar o reconhecimento e a legitimidade no seu espaço atuante. Esta identidade se baseia no reconhecimento da responsabilidade e das hierarquias formadas na empresa onde, muitas vezes motivadas e reforçadas, compartilham esses valores com os seus membros, para os indivíduos serem identificados e motivados a realmente “vestirem a camisa”.

De acordo com Dias (2007, p. 57, *apud* Rodrigues, et al, 2022), “à medida que se constitui um grupo, vão manifestando-se determinadas formas de pensamentos, valores, o qual é o resultado da experiência compartilhada do modo de fazer as coisas”. Assim, a criação da cultura organizacional está intrinsecamente ligada às atividades desempenhadas pelos colaboradores que, iniciam o relacionamento, a partir do qual cada um pode criar os laços de confiança entre a equipe.

2.2. A pandemia da COVID-19 e seus impactos nas empresas

A partir da pesquisa de Rodrigues et. al. (2022), foi possível observar o quanto a cultura organizacional desempenha papel relevante na tomada de decisões numa empresa, já que tudo depende da harmonia entre os setores de trabalho, em conjunto com todos os seus parceiros e colaboradores.

A cultura organizacional desempenha um papel crucial na sustentação de empresas, independentemente do tamanho, em cenários desafiadores como a pandemia da COVID-19.

Este evento global impôs medidas rigorosas devido às mudanças necessárias para manter o funcionamento das organizações, exigindo adaptação e resiliência.

No ano de 2020, conforme destacado por Backes et al. (2020), o período teve um começo comum, com todos possuindo ideias, projetos e metas a alcançar. No entanto, a pandemia de COVID-19 e as subsequentes crises econômicas, políticas e sociais que se espalharam globalmente, alteraram significativamente esse cenário. Na esfera empresarial, a maioria das empresas precisou abandonar seus planos estratégicos para o ano de 2020 e se adaptar à crise, adotando estratégias emergentes.

Os governos, por sua vez, adotaram estratégias diversas para enfrentar os desafios impostos à população e suas próprias dificuldades econômicas. No campo da educação, as estratégias de ensino e aprendizagem também tiveram que ser reconfiguradas, com escolas e universidades enfrentando o desafio de implementar planos totalmente virtuais, ensino à distância (EaD).

Essa situação impôs um desafio para os pesquisadores em gestão estratégica, que agora se veem diante da necessidade de desenvolver estudos objetivos que abordem as estratégias emergentes e de curto prazo desenvolvidas nessas diferentes áreas. A dinâmica rápida e imprevisível da pandemia requer uma análise cuidadosa para entender suas implicações e o impacto nas estratégias adotadas em meio a esse contexto desafiador.

A pandemia e o isolamento social trouxeram consequências nunca vividas pela população mundial. Consequências que não respeitaram as fronteiras nacionais, colocando muitos países em cenários parecidos. A pandemia foi a pior crise dos últimos 100 anos e afetou a economia global em US\$90 trilhões (Jackson, Weiss, Schwarzenberg, & Nelson, 2020). Por estar menos preparada, a América Latina foi seriamente atingida. Os efeitos da crise foram sentidos rapidamente no Brasil, o setor de consumo é o que mais contribui para o crescimento econômico no curto prazo. As consequências da parada total ou parcial das atividades produtivas, gerou impactos que ainda serão sentidos. Segundo o Abhijit Surya, analista do Economist Group (2020), o Brasil provavelmente levará até 2024 para reequilibrar sua economia.

Já na economia global, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico calcula redução de 6% no PIB (OCDE, 2020). Uma proporção da receita salarial foi assegurada pelo governo de alguns países ou trabalhadores dispensados e proprietários de

pequenos negócios tiveram seus sistemas de previdência ampliados (Cowling, Brown, & Rocha, 2020). O estímulo fiscal foi de US\$937 bilhões em países de baixa renda média baixa contra apenas 45 bilhões nos países de baixa renda (OIT, 2020). Embora fundamentais, essas ações não conseguiram sanar o problema da falta de geração de receitas da população, o assistencialismo do governo sempre será limitado, assim, milhões de pessoas perderam os seus empregos e inúmeros pequenos negócios foram afetados.

A crise sanitária gerou também uma crise política, que acabou agravando seriamente a crise econômica, paralisou sistemas de produção, impactou negativamente as bolsas de valores e gerou um colapso no consumo (OCDE, 2020). Em decorrência da crise sanitária, muitas mudanças foram impostas como obrigatórias às organizações, como interrupção das cadeias de suprimento da indústria, fechamento obrigatório dos estabelecimentos de comércio, comprometeu as cadeias de comunicação e os fluxos de conhecimento (Zahra, 2020). A crise sanitária revisitou também os problemas políticos, sociais e administrativos que já existiam e os agravaram ainda mais. A solvência de muitas instituições foi colocada à prova.

A categoria de negócio dominante nas economias desenvolvidas e subdesenvolvidas são as microempresas, 8,6% delas enfrentaram a crise sem reservas financeiras, colocando-as em risco imediato e de médio prazo. O risco médio está relacionado à ausência de indícios de acumulação de reservas de caixa; e o risco imediato está relacionado à falta de liquidez (Cowling, Brown e Rocha 2020). A redução do crédito e a desconfiança econômica abalou os mercados financeiros. Esses impactos afetam todos os tipos de empresas, no entanto, o impacto sobre as Micro e Pequenas Empresas é mais preocupante.

2.3. Desafios observados no ambiente de trabalho

As organizações tiveram que desenvolver métodos e ferramentas para se adaptar ao novo cenário em um tempo extremamente curto. Inúmeras empresas começaram a conduzir suas operações remotamente (home office), visando conter a propagação do vírus. Muitas empresas adotaram o teletrabalho em larga escala para cumprir com os protocolos de segurança e preservação da saúde coletiva, isso mudou a dinâmica do trabalho e permitiu que muitos profissionais realizassem suas tarefas de casa.

Apesar do home office proporcionar práticas de trabalho diferentes das convencionais, que possibilitam maior autonomia, flexibilidade e oportunidades aos teletrabalhadores (Taschetto & Froehlich, 2019), muitas organizações enfrentaram desafios, seja devido à falta de familiaridade de seus funcionários com as tecnologias envolvidas, ou devido à inviabilidade do trabalho remoto em algumas empresas. Ainda nessas condições, a pandemia acelerou a adoção do trabalho remoto, mesmo após o fim da pandemia, essa prática continua em muitas organizações.

A pandemia, na fase inicial, também criou um grande ruído devido às barreiras de comunicação entre trabalhadores e empresa, que por falta de adequação e clareza não conseguiram instruir adequadamente os funcionários (Joshi, Basher, & Gupta, 2020). Antes do período pandêmico as pessoas não precisavam desenvolver novas competências e tornar-se resiliente de forma tão rápida, era um processo de aprendizagem constante. Porém, dada a urgência de mudança e a necessidade de lidar com demandas extras, como conciliar a vida pessoal, simultaneamente ao ajuste de suas atividades de trabalho e gestão de tempo para um formato remoto, as prioridades mudaram. Outros profissionais de setores considerados essenciais, como saúde, assistência social, segurança, assim como alguns do ramo atacadista e varejista, foram chamados a continuar trabalhando durante o período de isolamento social. Estes enfrentaram um conjunto diferente de desafios, incluindo a sensação de insegurança diante da ameaça iminente.

As experiências das pessoas que adotaram o teletrabalho e as novas tecnologias que se tornaram de uso comum podem fornecer o ponto de inflexão para mudanças na forma como trabalhamos (Blundell, Costa Dias, Joyce, & Xu, 2020). É indubitável que os novos hábitos substituirão as ações antigas, e as práticas antiquadas cederão espaço para métodos modernos, intrinsecamente ligados a ferramentas digitais e às inovações tecnológicas emergentes. Aumentou-se a utilização de ferramentas de comunicação e colaboração, a digitalização impactou como os profissionais interagem e se relacionam. Após as devidas adaptações, as empresas passaram a usar plataformas de treinamento para seus colaboradores, que obtiveram ganhos ao poder de manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, trabalhar em horários flexíveis e economizar em deslocamentos. Por outro lado, as empresas ganham com a redução dos custos e aumento de produtividade dos funcionários (Joshi, Bhaskar, & Gupta, 2020).

No estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) com 6.080 (seis mil e oitenta) MPE's brasileiras, constatou-se que várias dessas empresas adotaram alterações em seus processos operacionais. Estas alterações incluíram a implementação de serviços de entrega ou atendimento on-line (41,9%), ajustes na infraestrutura para proporcionar atendimento mais ágil (41,2%), adoção de trabalho remoto (15,3%), com implementação de rodízio de funcionários (21,6%), ou até mesmo a utilização de sistema drive thru (5,9%) (SEBRAE, 2020).

Dentro do cenário que engloba as 17,2 milhões de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) já presentes, aproximadamente 5,3 milhões alteraram suas abordagens de trabalho em resposta à pandemia. É plausível que essas mudanças possam adotar um caráter permanente, à medida que novas demandas se manifestem. Apesar do fechamento de 522,7 mil empresas no Brasil (IBGE, 2020a), 37,9% dos empresários consultados pelo IBGE (2020b) consideraram o impacto da pandemia mínimo ou pouco relevante, enquanto 28,6% perceberam efeitos positivos da pandemia em suas atividades comerciais. No que diz respeito às reações das organizações perante as pressões ambientais, a análise indica que algumas empresas estavam melhor preparadas para atenuar as repercussões da crise. Estas empresas diversificaram suas cadeias de suprimento, reduzindo riscos associados à disponibilidade de insumos por meio de múltiplas fontes, construindo relações sólidas com fornecedores para diminuir a dependência de um único supridor. Além disso, investiram em estoques como forma de proteção contra interrupções no fluxo de suprimentos. No mesmo contexto, as empresas desenvolveram agilidade em suas redes de produção e distribuição para rápida reconfiguração e manutenção do fornecimento para a demanda global. Investiram também em planejamento da cadeia de suprimentos e soluções de monitoramento para antecipar e lidar com problemas na cadeia de abastecimento (Deloitte, 2020).

Podemos, gradualmente, perceber as reações do mercado e até certo otimismo com o futuro por parte das organizações que resistiram à crise (Nery, 2020). Embora muitas ainda estejam lidando com os impactos, as pesquisas mais recentes do OCDE (2020) apontam um aumento na confiança dos empreendedores ao redor do mundo. Diante deste novo panorama, o que deve prevalecer é a busca por informação e a adaptação às transformações econômicas, políticas, sociais, ambientais, técnicas e tecnológicas. Essas adaptações devem ser

combinadas com os esforços para agir de forma rápida e realizar ajustes necessários para a evolução das estruturas organizacionais.

O impacto da pandemia nas relações de trabalho e o futuro do profissional pós-pandemia trouxe mudanças significativas para as relações de trabalho em todo o mundo. Com a necessidade de distanciamento social e a adoção do trabalho remoto, muitas empresas tiveram que se adaptar rapidamente para garantir a continuidade das operações. Nesse contexto, surgem questionamentos sobre o futuro do profissional pós-pandemia e como as relações de trabalho serão afetadas a longo prazo.

No entanto, as mudanças nas relações de trabalho vão além da adoção do trabalho remoto. A pandemia também revisitou questões como a precarização do trabalho, a desigualdade social e a necessidade de políticas públicas que garantam a proteção dos trabalhadores. Um dos principais desafios para o futuro do profissional pós-pandemia é a necessidade de desenvolver habilidades que permitam a adaptação a um ambiente de trabalho em constante mudança. A capacidade de aprender rapidamente, de se comunicar efetivamente e de trabalhar em equipe serão cada vez mais valorizadas pelas empresas. Além disso, a pandemia também acelerou a adoção de tecnologias como a inteligência artificial e a automação, o que pode afetar o mercado de trabalho a longo prazo. Nesse contexto, é importante que os profissionais estejam preparados para lidar com as mudanças e para se reinventar constantemente. Outro aspecto importante é a necessidade de políticas públicas que garantam a proteção dos trabalhadores em crises como a pandemia. A precarização do trabalho e a desigualdade social foram agravadas durante a pandemia, e é fundamental que o Estado adote medidas para garantir a segurança e a proteção dos trabalhadores.

Diversas medidas podem ser implementadas, incluindo a expansão do acesso a benefícios como o seguro-desemprego e o auxílio emergencial. Além disso, a regulamentação do trabalho remoto para proteger os direitos dos trabalhadores e a introdução de políticas de capacitação e requalificação profissional são essenciais para assegurar a empregabilidade em um mercado em evolução contínua.

2.3.1. Trabalho home-office

Conforme Mendes (2021) a pandemia da COVID-19, o home office tem ganhado grande espaço e uma maior visibilidade no mundo empresarial. As empresas tiveram a necessidade de aderir a essa modalidade de trabalho para que, em meio à pandemia, pudessem manter suas atividades, reduzir os custos e assim manter os funcionários e visando contribuir com a diminuição de casos gerados pela doença.

Os impactos causados pelas mudanças repentinas na rotina das pessoas podem ser observados com alguns dos fatores externos que prejudicaram a produtividade das pessoas que trabalham na modalidade home office, alguns problemas identificados como conectividade com a internet e ruídos na comunicação. Com relação aos fatores internos pôde-se observar o desenvolvimento da função profissional, como falta de concentração, sentimento de solidão por estar em um ambiente isolado e até mesmo a falta de disciplina para se manter atento às tarefas a serem cumpridas.

Para auxiliar na adaptação ao novo modelo de trabalho e superar as dificuldades enfrentadas por muitas pessoas em readaptar seus estilos de vida, foram desenvolvidas abordagens que visam mitigar tais desafios. A transição para o home office encontra obstáculos variados, que vão desde a dificuldade de se ajustar à nova modalidade até a necessidade de adquirir disciplina e consciência para manter a produtividade e qualidade do trabalho, realizando-o fora do ambiente organizacional. Estas barreiras frequentemente resultam na perda de motivação, interesse e controle emocional por parte dos colaboradores em relação ao seu trabalho.

Baseado no trabalho de Mendes (2021), foram observadas as seguintes questões:

O termo home office é um termo da língua inglesa no qual significa “escritório em casa”, sendo uma modalidade do chamado “teletrabalho” que engloba uma perspectiva mais ampla, como sendo um trabalho remotamente, podendo ser executado em qualquer lugar.

O home office consiste na realização das atividades profissionais fora do ambiente organizacional, podendo ser parcialmente, na qual o empregado realiza parte das atividades na empresa e outra parte remotamente; ou integralmente, na qual todas as atividades são executadas de maneira remota.

De acordo com Gomes (2007, p.21 *apud* Mendes et al 2021) “o atual processo de globalização, nesta era da informação, acelerado pela internet, tornou os mercados extremamente acirrados, com competitividade extrema, priorizando a rapidez, a eficiência, a

eficácia, a qualidade e o menor custo.” O que nos permite a execução de atividades organizacionais de maneira remota é a tecnologia, que está em constante evolução e que nos possibilita grandes melhorias, como, por exemplo, a sincronia de seus arquivos que estão no computador da empresa com o seu computador em casa por meio de drive ou “nuvem”.

Em 2017 o teletrabalho passou a ser definido pela legislação, a fim de orientar os trabalhadores, por meio da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT):

“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. Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.” (CLT, 2017, art. 75-b)

A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT) define teletrabalho como uma “...modalidade de labor realizado pelo trabalhador (autônomo ou empregado) em local distinto da empresa, ou, ainda, em local diverso daquele qual os resultados são esperados” (MELLO, 2016, p.06 *apud* Mendes et al 2021).

As responsabilidades e o compromisso com a empresa continuam as mesmas, independente de possibilitar uma jornada mais flexível. Esse formato de trabalho é predominantemente adotado por profissionais da Tecnologia da Informação, que frequentemente desempenham funções viáveis de maneira remota, sem comprometer o fluxo de suas responsabilidades. Além disso, equipes intermitentes, autônomas e empresas cujas atividades suportam essa abordagem também fazem uso desse modelo de trabalho.

No cenário de pandemia em que todo o mundo precisou se readaptar, essa modalidade de trabalho foi crescendo e se tornando cada vez mais comum. Tal característica foi implantada visando uma diminuição da propagação do vírus e redução de custos, para que dessa forma fosse possível manter o quadro de funcionários e conseqüentemente se tornando viável manter o funcionamento das atividades da empresa, aponta Mello (2016 *apud* Mendes et al 2021).

O teletrabalho, que hoje conhecemos como a execução de atividades empresariais que acontecem fora das dependências do empregador, surgiu somente em 1970, durante a crise do petróleo, onde os gastos de deslocamento até o trabalho se tornaram altos demais para as

empresas, assim o teletrabalho ganhou grande espaço, se tornando uma alternativa viável para algumas atividades.

O home office no Brasil surgiu oficialmente em 1997 e em 1999 foi fundada a SOBRATT (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades), período em que o acesso à internet e aos computadores começavam a crescer no país, mas só em 2017, com a Lei 13.467 foi regulamentado na CLT. Tudo isso fez com que o home office tivesse um grande crescimento no Brasil (MELLO, 2016, apud Mendes et. al. 2021).

Devido à crise mundial de saúde, provocada pelo COVID-19, o home office ganhou grande força devido à necessidade de isolamento social e acabou se tornando uma das poucas maneiras disponíveis para desacelerar o avanço da doença e impedir que empresas paralisassem suas atividades organizacionais durante esse período.

Uma das vantagens significativas para os trabalhadores é a autonomia e mobilidade proporcionadas pela ausência de deslocamentos e do estresse relacionado ao trânsito. Além disso, há uma redução de custos associados à locomoção (como combustível e estacionamento), alimentação e vestimentas específicas para o trabalho. Esse arranjo também oferece maior oportunidade de equilibrar as esferas pessoal, familiar e profissional.

Com a possibilidade da flexibilização, os trabalhadores conseguem organizar o seu tempo, utilizando-o da melhor forma para cumprir com suas obrigações. Além de conseguir conciliar a vida profissional com a vida familiar, possibilitando maior tempo hábil para o lazer (MELLO, 2016 *apud* Mendes et al 2021).

Na visão organizacional, destacam-se os seguintes benefícios: possibilidade de crescimento sem que haja a necessidade de reestruturar a organização de imediato; redução nos gastos com infraestrutura e consumos cotidianos de materiais e itens básicos. O isolamento proporcionado por essa situação pode oferecer um ambiente mais propício para a implementação de reestruturações necessárias, potencialmente resultando em um retorno futuro à organização com maior segurança e qualidade de vida no trabalho para todos os colaboradores. Isso tende a elevar a produtividade e a minimizar as interrupções causadas por deslocamentos para reuniões presenciais, permitindo que os trabalhadores concentrem um tempo maior em suas atividades (MELLO, 2016, citado por Mendes et al., 2021).

Uma das desvantagens percebidas pelos colaboradores no teletrabalho é a sensação de isolamento, que pode impactar negativamente a saúde do trabalhador. Além disso, a ausência

de um ambiente de trabalho compartilhado pode dificultar a obtenção de auxílio e orientação de colegas mais experientes, prejudicando a execução de suas responsabilidades. Adicionalmente, muitos teletrabalhadores enfrentam insegurança, já que frequentemente sentem falta de supervisão e avaliação por parte de seus gestores, resultando em desmotivação.

Outra desvantagem é o fato de assuntos domésticos interferirem nos profissionais, onde, precisa dar conta dos serviços domésticos e se concentrar no trabalho ao mesmo tempo, além da falta de estrutura e danos que podem ser causados à saúde (NOHARA et al., 2010, *apud* Mendes et al 2021.)

Por parte das organizações, encontra-se a dificuldade na avaliação e supervisão do trabalho, a possibilidade de o empregado oferecer e prestar serviços a outras empresas, a motivação dos colaboradores, a produtividade e inclusive na confidencialidade de dados, uma vez que as informações da empresa ficam vulneráveis a serem salvos em equipamentos particulares dos colaboradores (NOHARA et al., 2010 *apud* Mendes et al , 2021.).

2.4. Gerenciamento da mudança e do desenvolvimento organizacional

Conforme Gerolamo (2023), Gestão da Mudança pode ser definida como um processo contínuo de aprendizagem, individual e organizacional, que visa à implementação de esforços temporários de mudança para atingir uma transformação maior, com foco em resultados alinhados com o propósito evolutivo da organização, cuja liderança deve considerar a cultura organizacional, para a redução do nível de resistência e aumento do comprometimento, garantindo a sua longevidade em um mundo em constante evolução. A Gestão da Mudança busca facilitar o processo de realização de mudanças organizacionais e, assim, oferece preparo e apoio aos indivíduos e equipes na realização dos projetos de mudança. Nesse contexto, a cultura organizacional é a chave para a excelência (Schein, 1984). Muitas das definições de cultura apenas apontam para a noção de que cultura é um conjunto de significados e valores compartilhados que possibilita membros ou um grupo interpretar e agir de acordo com seu ambiente.

É um conjunto de pressupostos básicos desenvolvidos por determinado grupo (por meio de aprendizado) para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna (Schein, 1984)

Segundo o autor, os pressupostos básicos que compõem uma cultura são transmitidos e ensinados a outras pessoas na organização como a forma correta de se comportar diante dos problemas enfrentados pela organização (Schein, 1984, *apud* Gerolamo). É um conjunto de valores e normas compartilhados que ditam as ‘regras’ das relações entre os membros de uma organização e seus parceiros (Jones, 2010); representa, na verdade, o “como as coisas são feitas por aqui”. Reflete a ideologia predominante que as pessoas possuem (Cameron; Quinn, 2011 *apud* Gerolamo); expressa um senso de identidade entre os colaboradores internos (Cameron; Quinn, 2011 *apud* Gerolamo); promove orientações não escritas (por vezes não faladas) sobre como ser bem-sucedido na organização, e, ao mesmo tempo acentua a estabilidade do sistema social que as pessoas vivenciam (Cameron; Quinn, 2011, *apud* Gerolamo).

A cultura organizacional é formada por valores compartilhados refletidos no estilo de liderança predominante, nas linguagens e símbolos presentes na organização, nos procedimentos e nas rotinas diárias, e na forma de definição de sucesso que faz com que uma organização tenha características únicas. Valores organizacionais são considerados princípios que direcionam as pessoas a terem determinados tipos de comportamentos, a agirem em determinados eventos e situações, e definem tipos de resultados que são desejáveis ou indesejáveis (Jones, 2010 *apud* Gerolamo). Há dois tipos de valores organizacionais: terminal – caracterizado como um resultado desejado em que há o desejo de ser alcançado (ex.: excelência, qualidade, responsabilidade, confiabilidade, inovação etc.); e instrumental – caracterizado como um comportamento desejado (ex.: trabalho duro, ser útil, respeito às tradições, ser criativo, assumir riscos etc.).

O comportamento das pessoas que formam uma organização e a forma de resposta a determinadas situações são moldados pelos valores compartilhados, que aumentam a confiabilidade desse comportamento. A confiabilidade não está estritamente relacionada ao comportamento obediente ou passivo, mas pode também estar relacionada ao comportamento coerente, inovador ou criativo.

2.4.1. Como executar o processo de implementação das mudanças em sua organização?

Conforme Cameron (2023), as etapas para a Gestão da Mudança se caracterizam como um processo, e como tal, é composta por etapas que guiam essa mudança. Processos bem definidos aumentam as chances de que as mudanças levem a organização do estado atual para o futuro desejado.

Processos não evitarão que problemas ocorram ao longo do caminho, no entanto, aliviam as dores naturais causadas pela mudança. Existem três estágios do processo de mudança (Lewin, 1952 *apud* Cameron):

Estágio 1 – Descongelar: criando motivação/urgência para a mudança;

Estágio 2 – Mudar: aprendendo novos conceitos, novos significados, e novos padrões;

Estágio 3 – Recongelar: internalizando novos conceitos, significados e padrões.

De acordo com Kottler (1996 *apud* Cameron), existem oito passos propostos para o processo de gestão de mudança:

1. Estabelecer um senso de urgência: o líder deve estar convencido da necessidade da mudança e tem o papel de fazer com que os demais compreendam que a mudança se faz necessária urgentemente. O envolvimento da alta administração é crucial;

2. Formar coalizões: formação de um time de liderança com poder suficiente para conduzir a mudança. A administração e as ‘cabeças-chave’ devem estar comprometidas com a mudança. As pessoas podem ser escolhidas para fazer parte desse time com base no cargo, na experiência ou pelo poder de influenciar pessoas.

3. Desenvolver uma visão: as pessoas têm que se identificar com a visão, nesse sentido a mudança planejada deve ter um ‘guia’ um objetivo final. A visão deve ser objetiva e simples; e fazer sentido para mudar como as coisas funcionam e para dar perspectiva de objetivo a ser cumprido;

4. Comunicação: a visão e as mudanças precisam ser comunicadas adequadamente para todos os envolvidos por meio de informações, atos e exemplos;

5. “Empoderar” as pessoas / capacitar para a ação: a liderança deve prestar a devida atenção às barreiras, incluindo as estruturas do sistema que obstruam a mudança, eliminando-as. Além disso, é fundamental encorajar ideias arrojadas e incentivar a criatividade (pensar fora da caixa).

6. Planejar e obter vitórias de curto prazo: planejar uma maneira de obter vitórias rápidas, comunicar e recompensar quem participou desse processo. Pequenos sucessos ao longo do tempo conseguem enfraquecer a resistência à mudança e engajar as pessoas no processo de mudança;

7. Consolidar as vitórias e buscar mais mudanças: as vitórias de curto prazo devem ser usadas para estimular que mudanças continuem acontecendo até que a visão estabelecida seja alcançada;

8. Institucionalizar as mudanças na cultura organizacional: as mudanças implementadas devem fazer parte do comportamento das pessoas no dia a dia, ou seja, devem estar enraizadas na cultura organizacional. A liderança deve demonstrar como as mudanças implementadas contribuíram para o sucesso da empresa, continuar recompensando quem fez parte da mudança e contratar pessoas que se encaixem na nova cultura estabelecida.

2.5. A liderança como agente de transformação na Gestão de Mudanças

Segundo Cameron (2023), liderança é a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos, sendo que os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão de futuro; depois engajam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos. Embora não haja característica mais ou menos importante, por serem as situações que definem o que é mais importante para o contexto e desafio vivenciados, a responsabilidade da Gestão da Mudança é uma atribuição crítica da liderança. A liderança é um dos principais fatores (combinado a conhecimento técnico e método) para a obtenção de resultados em qualquer iniciativa humana, dessa forma, a agenda da liderança envolve as seguintes atividades:

Alcançar metas: atribuir metas baseadas em lacunas; promover o domínio do método pela equipe;

Com o time: recrutar; treinar; inspirar; fazer coaching; promover a meritocracia; expandir a zona de conforto das pessoas promovendo o seu desenvolvimento; fazer uma avaliação de desempenho honesta e construtiva; demitir quando preciso; ter um sistema de incentivos alinhados com metas;

Fazendo o certo: promover cultura única; cultura de alto desempenho; cultura de fatos e dados; cultura de honestidade intelectual; cultura de enfrentamento dos fatos; alinhamento com valores da empresa.

As organizações precisam de líderes que satisfazem o status quo, que criem visões de futuro e inspirem os membros da organização a querer realizar essas visões. Os executivos mais eficazes usam uma coletânea de estilos distintos de liderança, cada uma delas na medida e no tempo corretos. Existem seis estilos de liderança:

- (1) líderes coercivos que demandam imediata obediência;
- (2) líderes agressivos que esperam por excelência e autonomia de sua equipe;
- (3) líderes conselheiros que desenvolvem as pessoas para o futuro;
- (4) líderes democráticos que constroem consenso por meio da participação;
- (5) líderes agregadores que criam laços emocionais e promovem harmonia no ambiente;
- (6) líderes confiáveis que mobilizam as pessoas para uma visão compartilhada (Goleman, 2000). Esses estilos de liderança têm um impacto em cada um dos fatores que compõem o clima organizacional.

3. Adaptação da cultura organizacional e liderança pós-pandemia

A pesquisa abordou um conjunto diversificado de tópicos relacionados à dinâmica das organizações em meio às mudanças trazidas pela pandemia de COVID-19. Começando pela exploração do conceito de cultura organizacional, o texto oferece insights sobre como os valores, crenças e comportamentos compartilhados moldam a identidade de uma empresa e influenciam a tomada de decisões.

A partir disso, a discussão se aprofunda na caracterização da cultura organizacional, destacando a importância de entender sua complexidade para melhor compreender as práticas

e as relações em uma organização. A chegada da pandemia da COVID-19 é apresentada como um divisor de águas, causando impactos significativos nas empresas em várias dimensões.

O artigo explora os desafios emergentes no ambiente de trabalho, que surgiram devido à rápida transição para o trabalho remoto e à necessidade de adaptação a novas formas de colaboração e coordenação. O trabalho home-office é analisado como uma resposta à crise, destacando sua relevância para manter as operações em curso, mas também identificando os desafios de manter o engajamento e a produtividade em um ambiente virtual.

A gestão da mudança e do desenvolvimento organizacional são abordadas como uma estratégia essencial para navegar com sucesso nas transformações exigidas pela pandemia. São discutidas a importância de estratégias eficazes de implementação de mudanças, a necessidade de processos bem estruturados e a capacitação de profissionais para conduzir a transição de maneira suave e eficiente.

Além disso, o texto explora como a liderança se torna um agente crucial na gestão de mudanças, destacando seu papel na comunicação, motivação e inspiração da equipe durante períodos de incerteza e transformação. A pesquisa conclui que a combinação de uma compreensão profunda da cultura organizacional, uma abordagem cuidadosa na implementação de mudanças e uma liderança eficaz são elementos essenciais para a adaptação e o sucesso das organizações em um cenário em constante mudança, como o atual pós-pandemia.

4. CONCLUSÃO

Em síntese, a análise das abordagens visando otimizar a produtividade e o engajamento organizacional no período pós-pandemia revela a complexidade intrínseca das interações entre os elementos essenciais do ambiente corporativo. A cultura organizacional, representada pelo conjunto de valores, crenças e comportamentos compartilhados, desempenha um papel fundamental na maneira como as organizações respondem a desafios e mudanças.

A pandemia da COVID-19 desencadeou uma série de impactos nas empresas, desde a rápida adoção do trabalho home-office até a necessidade de lidar com os desafios inéditos trazidos pela crise. Esses desafios se manifestaram no ambiente de trabalho, exigindo soluções inovadoras para manter a eficiência e o engajamento dos colaboradores.

Nesse contexto, o gerenciamento da mudança e do desenvolvimento organizacional emerge como um componente crucial para a adaptação bem-sucedida. Implementar mudanças eficazes exige uma abordagem estratégica, onde a liderança exerce um papel central como agente de transformação. A liderança não apenas direciona as mudanças, mas também cria um ambiente propício para a aceitação e assimilação das transformações, promovendo um engajamento mais profundo por parte dos colaboradores.

A compreensão do conceito de cultura organizacional e sua caracterização permite que as empresas identifiquem os pontos fortes e as áreas a serem desenvolvidas para alcançar uma adaptação bem-sucedida. Com a implementação das mudanças não é apenas uma questão de processos, mas também requer uma abordagem holística que considere tanto os aspectos tangíveis quanto os intangíveis da cultura corporativa.

Em resumo, as abordagens para impulsionar a produtividade e o engajamento organizacional no pós-pandemia são intrinsecamente interligadas à cultura organizacional, aos desafios enfrentados no ambiente de trabalho, ao trabalho home-office e à liderança como facilitadora de mudanças. Com uma compreensão sólida desses componentes, as organizações estarão mais bem equipadas para se adaptar às demandas em constante evolução do ambiente corporativo, garantindo a sustentabilidade e o crescimento no cenário pós-pandêmico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BACKES, Danieli Artuzi Pes; Árias, Maria Isabel; Storopoli, José Eduardo; Rodriguez Ramos, Heidy. **Os efeitos da pandemia de covid – 19 nas organizações:** uma visão para o futuro. Disponível em: <<http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/5410>> Acesso em 03 de agosto de 2023.

BLUNDELL, R et al. (2020). ***Covid-19: os impactos da pandemia na desigualdade***. Londres: IFS. Disponível em: <<https://ifs.org.uk/publications/covid-19-impacts-pandemic-inequality>> Acesso em: 8 de agosto de 2023.

BRASIL. Governo do Brasil. **Brasil recebe aprovação da OCDE de novos instrumentos legais na área de Ciência e Tecnologia**. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/educacao-e-pesquisa/2020/07/brasil-recebe-aprovacao-da-ocde-de-novos-instrumentos-legais-na-area-de-ciencia-e-tecnologia>> Acesso em 07 de agosto de 2023.

CAMERON, K. s.; QUINN, R. e. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. 3rded. san Francisco: Jossey-Bass, 2011.

COCO, G. (2000). **On the use of collateral**. Journal of Economic Surveys. 14(2): 191–214.
Cowling, M., Brown, R., & Rocha, A. (2020). Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs. International Small Business Journal, 0266242620945102.

Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) - ARTIGO 6º - Do trabalho em domicílio e a distância. Disponível em: <http://www.cltlivre.com.br/artigos_clt/artigo-6o-da-clt-do-trabalho-emdomicilio-e-a-distancia> Acesso em: 07 de agosto de 2023.

DE SANTOS, Angélica Gomes Florczak dos. **Mudanças organizacionais em tempos de pandemia: um estudo de caso na empresa Mercur**. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado como requisito parcial de obtenção do título de Bacharel em Administração - Rural e Agroindustrial na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Encantado, 2021. Disponível em: <https://mercur.com.br/wp-content/uploads/2021/03/TCC-II-MUDANCAS-ORGANIZACIONAIS_ANGELICA.pdf> Acesso em 08 de agosto de 2023.

DELOITTE (2020). Deloitte Touche Tohmatsu Limited. **COVID-19 Managing supply chain risk and disruption**. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/finance/Supply-Chain_POV_EN_FINAL-AODA.pdf> Acesso em: 08 de agosto de 2023.

DIAS, R. **Cultura organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

Economist Group (2020). Abhijit Surya. Disponível em: <<https://www.economistgroup.com/>> Acesso em 09 de agosto de 2023.

GEROLAMO, Mateus Cecilio; Ana Carolina Bertassini; Lilian Graciaono Ponce. **Introdução à gestão da mudança em organizações**. SP: Editora PECEGE, 2023.

GOLEMAN, D. **Leadership that gets results**. Harvard Business Review, p.78-90, Mar./Apr. 2000.

GONÇALVES, Barúna Matheus, Rodrigues , Calaça Maicon Jonathas, Silva, Paulo César da, Silva, Paulo César da. Meeiros, Leonardo Guimarães. **Pandemia e Cultura organizacional: Uma revisão sistemática da literatura sobre os impactos nas empresas.** Disponível em: <<https://repositorio.ifgoiano.edu.br/handle/prefix/2612>> Acesso em 03 de agosto de 2023.

HANDY, C. **Como compreender as organizações.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HANDY, J. **Nova linguagem da administração e suas implicações para os líderes.** In HESSELBEIN, F. [et all]. O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.

HANDY, Charles. **Deus da Administração.** São Paulo. Editora Saraiva, 1994.

IBGE (2020a). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pandemia foi responsável pelo fechamento de 4 em cada 10 empresas com atividades encerradas.** Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28295-pandemia-foi-responsavel-pelo-fechamento-de-4-em-cada-10-empresas-com-atividades-encerradas>> Acesso em: 08 de agosto 2023

IBGE (2020b). **Pesquisa Pulso Empresa:** Entre as empresas que estavam fechadas na 1ª quinzena de junho, 39,4% encerraram atividades por causa da pandemia. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28294-pesquisa-pulso-empresa-entre-as-empresas-que-estavam-fechadas-na-1-quinzena-de-junho-39-4-encerraram-atividades-por-causa-da-pandemia>> Acesso em: 08 de agosto de 2023.

JACKSON, J. K., Weiss, M. A., Schwarzenberg, A. B., & Nelson, R. M. (2020). **Global economic effects of COVID-19.** Congressional Research Service. Disponível em: <<https://fas.org/sgp/crs/row/R46270.pdf>>. Acesso em: 07 de agosto de 2023.

JONES, G. R. **Teoria das organizações.** Tradução de Luciane pauleti e Daniel Vieira; revisão técnica de Luciana oranges Cezarino. 6 ed. são paulo: pearson education do Brasil, 2010.

JOSHI, A., Bhaskar, P., & Gupta, P. K. (2020). **Indian Economy Amid COVID-19 Lockdown: A Prespective.** J. Pure Appl. Microbiol, 14, 957-961.

KATZ, R. L. **Skills of an effective administrator.** Harvard Business Review, p. 33-42, jan./feb. 1995.

KOTTLER, J. p. **Leading Change.** Boston: Harvard Business School Press, 1996.

LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MENDES, Ana Jullya de Souza; Marin, Caroline; Struziato, Izabela Cristina. **Os benefícios e desafios do trabalho home office.** DOI: 10.47283/244670492021090241, 2021. Disponível

em: <file:///C:/Users/monik/Downloads/dias2014,+Artigo03RevisadoEditado-1.pdf>. Acesso em 09 de agosto de 2023.

NERY, Carmen. **Melhora percepção das empresas sobre impactos da Covid na 2ª quinzena de agosto.** Séries Especiais, 16 de outubro de 2020. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-denoticias/noticias/29016-melhora-percepcao-das-empresas-sobre-impactos-da-covid-na-2-quinzena-de-agosto>>. Acesso em: 08 de agosto de 2023.

OCDE (2020). Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Coronavirus (Covid-19): SME policy responses.** Atualizado em julho de 2020. Disponível em: <<http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/>> Acesso em 08 de agosto 2023

OIT (2020). Organização Internacional do Trabalho. **ILO Monitor: COVID-19 and the world of work.** Sixth edition Updated estimates and analysis (2020).. Disponível em: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_755910.pdf> Acesso em: 08 de agosto de 2023.

RODRIGUES, M. J. R.; BRAÚNA, M. G.; SILVA, P. C. de.; MEDEIROS, L. G. **Pandemia e cultura organizacional: uma revisão sistemática da literatura sobre os impactos nas empresas.** Disponível em: <<https://repositorio.ifgoiano.edu.br/handle/prefix/2612>>. Acesso em: 07 de agosto de 2023.

RHINESMITH, S. H. **Guia gerencial para a globalização.** Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.
SCHEIN, Edgard. **Psicologia organizacional.** 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SCHEIN, Edgard. **Sloan Management Review,** Winter, 1984.

SEBRAE (2020). Unidade de Gestão Estratégica - O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – 2ª edição. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/Pesquisa%20O%20impacto%20do%20Coronav%3%A3%ADrus%20nos%20pequenos%20neg%3%B3cios%20-%20Pesquisa%20completa%20n%C2%BA2%20>>. Acesso em 08 de agosto de 2023

SENGE, P.. **Conduzindo organizações voltadas para o aprendizado: o destemido, o poderoso e o invisível.** In HESSELBEIN, F. [et all]. O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.

TASCHETTO, M., & Froehlich, C. (2019). **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, 9(3), 349-375. Disponível em: <<https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.39652>>. Acesso em 03 de agosto de 2023.

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