

**A ORGANIZAÇÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA: EFEITOS SOBRE O TRABALHADOR E  
A CULTURA ORGANIZACIONAL**

**RODRIGO ITALO SAUERWEIN GUGLIELMI**

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

**ADRIANNE GARCIA**

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

# **A ORGANIZAÇÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA: EFEITOS SOBRE O TRABALHADOR E A CULTURA ORGANIZACIONAL**

## **INTRODUÇÃO**

A pandemia do COVID-19 desestabilizou a sociedade e, conseqüentemente, as organizações. O mundo mudou de forma drástica em um curto período de tempo, fazendo com que todos nós tenhamos de nos adaptar na mesma velocidade. Assim, muitas ações foram e estão sendo tomadas pelos países, porém suas conseqüências ainda não estão totalmente claras.

Uma das medidas adotadas tem sido o isolamento social, com o objetivo de diminuir o risco de propagação da doença. Embora ele tenha sido eficaz para a saúde da população, também tem originado outros inúmeros impactos de ordem social e econômica que tanto a população quanto as empresas terão de enfrentar.

Neste momento é salutar lembrar a abordagem de Morgan (1996) ao explicar as organizações como organismos. Nesta metáfora, Morgan (1996) faz uma analogia à teoria da evolução de Darwin e argumenta que a organização está constantemente em estado de tensão ou de luta pela sobrevivência em seu ambiente. Deste modo, a seleção natural darwinista pode ser aplicada ao contexto organizacional, isto é, assim como os seres vivos, as organizações também precisam se adaptar ao ambiente, caso contrário não sobrevivem.

Assim, para se adequarem ao isolamento social, elas têm adotado o *home office*, isto é, o funcionário continua exercendo a sua função sem sair de sua casa. A princípio, isto é bom para ele, que evita o caos do transporte público ou o trânsito, além de poder acordar mais tarde. E também para a empresa, que economiza com custos de transporte. Entretanto, existem conseqüências não tão positivas assim e outras que não estão totalmente claras.

O objetivo desta pesquisa é, portanto, explorar algumas delas. Especificamente, é entender como a pandemia pode afetar as organizações doravante. Para isso, vamos analisar os efeitos do *home office* para o trabalhador e como isto pode gerar mudanças na cultura da organização.

Este artigo está estruturado da seguinte maneira: primeiro apresentamos uma revisão teórica; em seguida, analisamos alguns efeitos da pandemia para o trabalhador; posteriormente, argumentamos sobre os possíveis impactos do trabalho remoto na cultura organizacional e, finalmente, apresentamos a conclusão e sugestões para pesquisas futuras.

## **ORGANIZAÇÃO COMO ORGANISMO E TEORIA CONTINGENCIAL**

Conforme Perrow (1991), as organizações são um elemento-chave da sociedade e das nações industrializadas, portanto entendê-las não é uma tarefa trivial. Uma das mais conhecidas tentativas de explicar seu funcionamento é a clássica abordagem de Morgan (1996) ao tratá-las a partir de metáforas.

Uma delas consiste em analisar as organizações como sistemas abertos. Este conceito, derivado das ciências naturais, significa que há interação entre os indivíduos e o meio em que eles vivem. Assim, Morgan (1996), de forma análoga, argumenta que existe uma relação de troca, ou seja, de mútua influência, entre a organização e o seu ambiente.

A metáfora dos organismos é corroborada pela teoria contingencial, cujo objetivo é compreender as relações entre a organização e o meio ambiente, mais especificamente, em termos de sua necessidade de sobreviver a ele (BURRELL e MORGAN, 2006). Em outras palavras, as organizações enfrentam limitações que precisam ser superadas, tais como a escassez de recursos, a concorrência e outros fatores externos.

Seguindo o mesmo raciocínio, Morgan (1996) explica que ideias como a evolução darwinista também podem ser aplicadas à vida organizacional. Neste sentido, se os seres vivos mais adaptados têm maior chance de sobrevivência, as organizações que melhor se adaptarem ao ambiente terão mais chances de sucesso.

A maneira de enxergar as organizações como sistemas abertos foi uma mudança de paradigma: a concepção mecanicista de que elas funcionavam como sistemas fechados deu lugar à visão de que elas, assim como os organismos vivos, também possuem necessidades. Além disso, conceitos como planejamento e controle, que outrora eram fundamentais, foram substituídos, em parte, por ideias como adaptação e ambiente.

A nova forma de entender as organizações fez com que surgisse a ideia de que os grupos e os indivíduos atuam de forma mais eficaz quando suas necessidades são satisfeitas (MORGAN, 1996). Assim, ao longo do tempo, as empresas tiveram de se adaptar, assegurando aos seus funcionários condições mínimas para que eles pudessem exercer suas funções eficientemente.

Deste modo, fatores ambientais podem ser responsáveis por mudanças organizacionais. E estas, conforme Bressan (2004) podem envolver uma mudança nos aspectos culturais da empresa.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura pode ser definida como uma maneira que grupos de pessoas resolvem problemas e conciliam dilemas (HAMPDEN-TURNER e TROMPENAARS, 2011). Esta definição é parecida com o que Schein (1984) chama de elementos culturais, isto é, soluções que foram, ao longo do tempo, aprendidas pelos membros da organização na tentativa de solucionar problemas.

A cultura geralmente está associada a elementos como valores, normas, símbolos, rituais e outras tradições (O'REILLY III, CHATMAN e CALDWELL, 1991). Por isso, ela é, certamente, uma das características mais peculiares de uma organização. Afinal, entende-se que ela seja única para cada empresa ou instituição. Esta visão pode ser explicada porque a enxergamos como uma sequência de eventos que se transforma em histórias que transmitem ideias e significados (GIORGI, LOCKWOOD e GLYNN, 2015).

Apesar disto, DiMaggio e Powell (2000) argumentam que as organizações tendem a se assemelham, em um processo denominado isomorfismo. Nele, uma organização é “forçada” a se parecer com outras que vivem sob as mesmas condições ambientais (HAWLEY, 1968). Isso ocorre porque, em tese, as organizações tomam decisões racionais, portanto em ambientes semelhantes, elas tendem a ir na mesma direção.

Conforme DiMaggio e Powell (2000) o isomorfismo tem três mecanismos institucionais: o coercitivo, que ocorre pela busca de legitimidade (DiMaggio e Powell, 2000) e de pressões formais internas e externas, como leis e regras; o mimético, resultante da tentativa de copiar empresas bem sucedidas como uma resposta à incerteza; e o normativo, que tem relação com a profissionalização, portanto, é caracterizado por recomendações e normas específicas de determinada profissão.

Todas as organizações, entretanto, enfrentam aquilo que Schein (1984) chama de problemas de adaptação externa, isto é, aqueles que determinam a sobrevivência do grupo no ambiente. Alguns exemplos são uma crise econômica mundial, a alteração de preços internacionais, desastres naturais, mudanças climáticas, ou mesmo uma pandemia.

Desta maneira, a organização sofre influência do ambiente e, como reação, ela pode ser alterada durante os anos. Algumas mudanças podem estar ligadas ao seu escopo ou até mesmo a sua própria cultura.

Mudá-la entretanto, não é algo tão simples, pois ela depende de dois fatores: homogeneidade e intensidade de experiências compartilhadas (SCHEIN, 1984). Isto significa que quanto mais o grupo for homogêneo e tiver passado por momentos difíceis com êxito, mais forte será sua cultura.

## **COVID-19 E SUAS CONSEQUÊNCIAS**

Os impactos da pandemia do COVID-19 podem ser vistos em diversas áreas. De maneira geral, quase todas foram afetadas. Entretanto, talvez algumas sofram alterações permanentes e mais profundas do que outras. Nas organizações, por exemplo, houve mudanças que podem permanecer e fazer parte de uma nova realidade.

A seguir, portanto, discutimos os possíveis efeitos da pandemia no trabalho, especificamente para o funcionário que está trabalhando remotamente. Adiante, também é discutido como esta situação pode alterar a cultura organizacional.

### **Impactos no trabalho**

Um dos efeitos da pandemia é o isolamento social e, por consequência, muitos trabalhadores foram obrigados – ou pelo menos orientados – a trabalharem remotamente. Entretanto, é comum que muitas organizações, principalmente aquelas que não têm experiência nesse tipo de trabalho, enfrentem problemas de adaptação.

Uma maneira de amenizá-los tem sido o uso de softwares e aplicativos para aumentar a produtividade e dar mais fluidez aos negócios. Entretanto, outras medidas mais drásticas para conter despesas - principalmente em empresas em que o *home office* pouco ajuda - também têm sido tomadas, como empréstimos bancários, flexibilização de salários, adesão de férias coletivas, entre outras.

De maneira geral, o trabalho remoto tem sido adotado largamente. Ele não é uma novidade, afinal já era uma prática cada vez mais presente no ambiente corporativo. Entretanto, é possível que diante desta oportunidade forçada, muitas organizações cheguem à conclusão que, de fato, o *home office* é mais lucrativo que o presencial, afinal custos como deslocamento são evitados ou minimizados.

Entretanto, existem temas que precisam ser discutidos. Um deles é descrito por Schinoff, Ashforth, Corley (2019), que exploraram os impactos do trabalho remoto em termos de relações humanas no trabalho. Os autores argumentam que a proximidade física é um fator

fundamental para criar laços de amizade. Afinal, ela proporciona oportunidades para experiências compartilhadas (SCHINOFF, ASHFORTH, CORLEY, 2019). Assim, podemos estar vivenciando o início de uma revolução na forma de nos comunicar e criar vínculos com nossos colegas.

Este estilo de vida, porém, pode trazer consequências preocupantes no futuro. Por exemplo, um estudo feito por Ge et al (2017) mostrou que sintomas depressivos são mais evidentes em participantes socialmente mais isolados. Assim, o indivíduo pode se tornar mais suscetível a desenvolvê-la ou agravá-la.

O distanciamento e a falta de convívio com os colegas também podem ter reflexos na motivação e na produtividade dos funcionários. A princípio, o trabalho remoto tem, pelo menos em tese, seus atrativos para o trabalhador: flexibilidade de horário, maior conforto, maior liberdade, entre outros. Porém, além destes próprios argumentos serem discutíveis, uma vez que depende muito de cada funcionário e de cada casa, Nogueira e Patini (2012) argumentam que o *home office* pode trazer ao trabalhador um sentimento de não pertencimento à empresa, dificultando sua adaptação e, conseqüentemente, afetando a sua motivação. Além disso, em nossos lares e sem a presença de supervisores, muitas vezes somos expostos a grandes distrações, como o barulho da televisão ligada. Também sofremos a tentação de usar mais nossos smartphones, cujo inegável aspecto viciante pode prejudicar o nosso funcionamento cognitivo (Morandin, Russo e Ollier-Malaterre, 2018), influenciando negativamente nossa produtividade.

Conforme Bloom (2014) nem todo mundo é disciplinado o suficiente para este tipo de trabalho. De fato, funcionários que nunca tiveram contato com *home office* em uma situação social estável precisam lidar com esta forma de trabalho sob a pressão do confinamento e, em alguns casos, das relações familiares mais estreitas e *full-time*, o que pode gerar um impacto negativo no seu desempenho, afetando diretamente os resultados da organização.

Desta maneira, outra possível consequência desta pandemia é a consolidação da visão de que a inteligência artificial é mais vantajosa que a mão de obra humana. Afinal, robôs não correm o risco de adoecerem ou perderem a motivação, além de significar um corte de custos nos salários e benefícios. De acordo com Fleming (2019), embora seja difícil acreditar em um desemprego total causado pela I.A. devido aos custos de sua implementação e da chamada automação limitada, parece factível imaginar uma precarização do emprego e a maior

individualização dos trabalhadores. Isto é, cada vez mais eles serão deslocados para funções menos prestigiadas. Um exemplo disso é o piloto de avião comercial que, outrora extremamente valorizado, tende a perder espaço para a automatização da aviação.

Por fim, Tonelli (2020) ressalta um ponto velado: a questão da exaustão entre mulheres que precisam lidar com seus trabalhos e suas famílias. Apesar de a pandemia afetar a todos, existem grupos mais vulneráveis e que sofrem pressões em múltiplas faces. Um exemplo disso são as mulheres que trabalham em casas de família que, com a pandemia, não conseguem exercer sua profissão e muitas vezes não são contempladas com direitos trabalhistas.

### **Reflexos na cultura da organização**

Durante a pandemia, as organizações passaram a operar de maneira semelhante, apesar das peculiaridades de cada segmento. Pode-se atribuir a isto ao chamado isomorfismo institucional. Afinal, situações pouco conhecidas tendem a acentuar este fenômeno e o mimetismo é decorrente da incerteza do momento, que faz com que organizações procurem outras como modelos (DIMAGGIO e POWELL, 2000).

Assim, é possível observar que na pandemia houve o isomorfismo coercitivo, causado por pressões envolvendo coerção como uma resposta direta de ordens governamentais. Isto explica porque as organizações têm sido forçadas a cumprir uma série de requisitos para continuar sua atuação, a fim de preservar a saúde e a vida dos seus colaboradores. Elas também precisam acatar o isolamento social e cumprir as exigências governamentais para receberem subsídios.

Observamos que, neste caso, muito pouco está nas mãos do empregador no que diz respeito à tomada de decisão. Existe um isomorfismo coercitivo que permeia os segmentos empresariais e molda a maneira de gerir a crise, baseada em diretrizes governamentais. Outra face deste isomorfismo é a pressão para que as elas ajam, principalmente neste momento, de acordo com o que é considerado “correto”. Neste sentido, as organizações sofrem pressões, da população ou da imprensa para que tomem medidas que sejam consideradas legítimas.

Desta maneira, o *home office* foi uma das soluções encontradas pelas organizações a partir do isolamento social. Assim, no primeiro momento podemos destacar o aspecto coercitivo quando o Estado coibiu que funcionários de empresas de certos setores trabalhassem presencialmente, ao mesmo tempo que a opinião pública transmitia às organizações a ideia de que o isolamento e, portanto, o *home office*, eram medidas legítimas.

Entretanto, é preciso não ficar alheio à discussão dos efeitos do trabalho remoto para o trabalhador. Afinal, eles podem transgredir inclusive sua vida pessoal, em termos de relacionamentos. Assim, as organizações terão de se adaptar às novas demandas. Neste cenário, culturas mais fracas tendem a sucumbir ao ambiente.

Na medida em que a organização se adapta, as estratégias também tendem a seguir o mesmo curso. Para que tal processo dinâmico ocorra, entretanto, é necessário que os gestores tenham consciência de que os recursos mais valiosos dentro da organização são as pessoas (WHITTINGTON; MELIN, 2003, JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

O papel do gestor também é destacado por Giorgi, Lockwood e Glynn (2015), que afirmam que o líder influencia na criação de uma cultura organizacional. Desta forma, é possível imaginar o impacto positivo dentro de empresas cujos líderes estão agindo de forma que a sociedade enxerga como legítima. Afinal, as organizações incorporam elementos racionais e legitimados na sociedade de forma a aumentar sua capacidade de sobrevivência (MEYER e ROWAN, 1977). Outras organizações, porém, talvez tenham de enfrentar o que Schein (1984) denominou de problemas de integração interna, ou seja, àqueles ligados à linguagem, ideologias e outros. Neste caso, a mudança cultural é mais fácil de ocorrer.

De maneira geral, porém, a cultura não é facilmente modificada. Conforme Swidler (1986), culturas fortemente estabelecidas são dificilmente alteradas devido a altos custos de adaptação. Schein (1984), por sua vez, argumenta que se o grupo conseguir superar momentos de crise, a tendência é que a sua cultura se fortaleça.

Assim, podemos entender que as organizações que passarem pela pandemia com sucesso terão sua cultura fortalecida. Entretanto, não podemos esquecer de que ela também depende da homogeneidade do grupo (Schein, 1984) que, certamente, está cada vez mais heterogêneo. Além disso, o fortalecimento da cultura está atrelado à suposição de que a organização conseguiu superar a pandemia. Mas não sabemos ainda até quando seus efeitos permanecerão.

## **CONCLUSÃO E QUESTÕES FUTURAS**

Segundo Barros (2020) a COVID-19 não criou novos problemas, mas amplificou os que já nos cercavam. Entretanto, situações extraordinárias são um terreno fértil para discussões. Assim, nesta pesquisa tentamos esboçar algumas consequências da pandemia para o trabalhador e para a cultura organizacional.

Acreditamos que o *home office* se tornou uma solução viável para muitas empresas durante o isolamento social, e que muitas delas continuarão utilizando-o mesmo após a pandemia. Assim, o trabalho remoto pode se popularizar de maneira a modificar a organização. Porém, este cenário esconde alguns efeitos que podem ser nocivos aos funcionários e, em última instância, para as próprias organizações.

Desta maneira, é preciso compreender que as iminentes mudanças no ambiente organizacional poderão alterar a cultura da organização. Afinal, ritos e rituais terão de ser modificados. O tipo de trabalhador demandado será diferente, pois terá de conseguir trabalhar sob maior autonomia e sem relações construídas presencialmente. A forma como os gerentes cobram seus funcionários mudará e, portanto, o próprio papel do gestor deverá ser revisto.

Ainda é cedo para compreender todos os efeitos desta situação, mas é possível sugerir que uma onda de mudanças ocorrerá, seja por demandas da sociedade ou simplesmente por adaptações das organizações. Desta maneira, trouxemos à discussão temas que envolvem o *home office* e o funcionário da organização.

Também sugerimos que haja mais estudos a fim de entender se a pandemia reforça o isomorfismo mimético e normativo; qual o impacto do trabalho remoto na criação ou manutenção de relacionamentos; como o *home office* afeta a relação do trabalhador com a empresa; quais implicações na gestão e motivação de pessoas, entre outros.

Em suma, consideramos que novas culturas organizacionais tendem a aparecer diante da situação em que estamos vivendo, sendo necessário repensar como podemos construir uma sociedade justa e sustentável diante dos problemas sociais negligenciados até o momento.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BARROS, D. M. **Heranças da Pandemia**. O Estado de São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://saude.estadao.com.br/noticias/geral,herancas-da-pandemia,70003261249>>. Acesso em: 13 abr. 2020.

BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. **Seminário de gestão de negócios**, v. 1, 2004.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. Sociological paradigms and organizational analysis. **Aldershot, Gower**, 2006.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **Economics meets sociology in strategic management**, v. 17, p. 143-166, 2000.

FLEMING, Peter. Robots and organization studies: Why robots might not want to steal your job. **Organization Studies**, v. 40, n. 1, p. 23-38, 2019.

GE, Lixia et al. Social isolation, loneliness and their relationships with depressive symptoms: a population-based study. **PloS one**, v. 12, n. 8, p. e0182145, 2017.

GIORGI, Simona; LOCKWOOD, Christi; GLYNN, Mary Ann. The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. **The academy of management annals**, v. 9, n. 1, p. 1-54, 2015.

HAMPDEN-TURNER, Charles; TROMPENAARS, Fons. **Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business**. Hachette UK, 2011.

HAWLEY, A. In *International Encyclopedia of the Social Sciences*,(ed.) Sills, D. 1968.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v.11, v.1, p.69-95, 2009.

LEONARDI, P. M.; VAAST, E. Social media and their affordances for organizing: A review and agenda for research. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 1, p. 150-188, 2017.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American journal of sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MORANDIN, Gabriele; RUSSO, Marcello; OLLIER-MALATERRE, Ariane. Put down that phone! Smart use of smartphones for work and beyond. **Journal of Management Inquiry**, v. 27, n. 3, p. 352-356, 2018.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Atlas: São Paulo, 1996.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012.

O'REILLY III, Charles A.; CHATMAN, Jennifer; CALDWELL, David F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of management journal**, v. 34, n. 3, p. 487-516, 1991.

PERROW, C. A society of organizations. **Theory and society**, p. 725-762, 1991.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan management review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984

SCHINOFF, Beth S.; ASHFORTH, Blake; CORLEY, Kevin. Virtually (In) separable: The Centrality of Relational Cadence in the Formation of Virtual Multiplex Relationships. *Academy of Management Journal*, n. ja.

SWIDLER, Ann. Culture in action: Symbols and strategies. **American sociological review**, p. 273-286, 1986.

TONELLI, M. J. **Mulheres na pandemia**: entre as responsabilidades e a exaustão. EAESP-FGV: São Paulo, 2020. Disponível em <<https://eaesp.fgv.br/noticias/mulheres-pandemia-entre-responsabilidades-e-exaustao>>. Acesso em: 13 abr. 2020.

WEICK, K. **The Social Psychology of Organizing**. 2 ed. Massachusetts: Addison-Wesley, 1979.

WHITTINGTON, R.; MELIN, L. The challenge of organizing/strategizing. In: PETTIGREW, A. M. et al. **Innovative forms of organizing: international perspectives**. Thousand Oaks: Sage, 2003.