

**TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS FRENTE À PANDEMIA: QUAIS AS  
ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA A ATIVIDADE-FIM DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE VIÇOSA?**

**HENRIQUE HARUHICO DE OLIVEIRA KAWASAKI**  
UNIVERSIDADE DE ITAÚNA (UI)

**JÉSSICA COSTA DE FARIA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

**CUSTÓDIO GENÉSIO DA COSTA FILHO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

# TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS FRENTE À PANDEMIA: QUAIS AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA A ATIVIDADE-FIM DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA?

## 1. Introdução

O mundo está mudando e, com ele, as organizações, que precisam se adaptar às novas realidades. Essa frase vem sendo dita ao longo do tempo em estudos sobre mudança organizacional, principalmente a partir dos anos 1980, e nunca deixa de ser atual. Afinal, organizações estáticas, que não acompanham as evoluções culturais e de mercado, tendem a ter insucesso em suas atividades (MOTTA, 1997; KOTTER, 1999; WOOD JR, 2009).

Apesar de ser uma constante na vida organizacional, a mudança ocorrida no ano de 2020 dificilmente foi prevista ou planejada por algum gestor organizacional. A pandemia do vírus denominado Covid-19, identificado inicialmente na China e que se espalhou pelo mundo, causou e vem causando diversos transtornos por onde passa (FREITAS; NAPIMOGA; DONALÍSIO; 2020). Além de apresentar um comportamento imprevisível de organismo para organismo, sua alta taxa de contágio gera medo na população e obrigou as organizações públicas e privadas a tomarem medidas para evitar o contágio e causar um colapso no sistema de saúde (BRASIL, 2020a).

Algumas medidas tomadas ao redor do mundo, e também no Brasil, envolveram o uso obrigatório de máscaras em estabelecimentos, o incentivo ao uso do álcool em gel e as recomendações de lavar a mão frequentemente, evitar circulação e aglomeração de pessoas e adoção do isolamento social, quando possível (BRASIL, 2020a). No entanto, tal medida exigiu a adoção de trabalho remoto em alguns ramos que, até então, não tinham essa configuração. O trabalho remoto, também conhecido como teletrabalho ou *home office*, apesar de já estar sendo adotado por algumas instituições, para a maioria foi novidade em sua totalidade.

O teletrabalho tem sido uma alternativa da gestão de pessoas para flexibilização do trabalho, construída a partir das crescentes mudanças no meio tecnológico. Elas são precedidas de planejamento e gestão estratégica, visando evitar a precarização do trabalho e conduzir as novas configurações de forma ética (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

Boonen (2003) afirma que, para adoção do trabalho remoto, o profissional precisa estar bem preparado, pois exige muita competência, disciplina, autocontrole, automotivação e comprometimento dos profissionais. Além disso, o trabalho profissional realizado em casa, é diferente do trabalho de casa, afazeres domésticos, e os dois ambientes não podem se misturar para a execução e entrega de bons resultados. Para Bueno e Salvagni (2016), as estratégias empresariais de trabalho remoto carecem de aprendizagem organizacional e treinamentos, necessários ao desenvolvimento das qualidades profissionais exigidas para a realização do *home office*.

Diante deste cenário, este artigo buscou identificar quais as estratégias concebidas pela Universidade Federal de Viçosa (UFV), para alcançar suas atividades-fim, diante das transformações advindas do trabalho remoto devido à pandemia de Covid-19. Consideramos como atividades-fim de uma universidade federal todas aquelas relacionadas ao Ensino, à Pesquisa e à Extensão. Entendemos que as medidas para o isolamento social, que incluem a adoção do trabalho remoto para a maioria dos cargos nas universidades públicas do país, alteraram significativamente todas essas atividades.

A Universidade Federal de Viçosa possui três *campi*, sendo o principal situado na cidade de Viçosa, e os demais situados em Rio Paranaíba e Florestal, todos no interior de Minas Gerais. A UFV possui cursos de graduação, técnicos, ensino médio e pós-graduação, com aproximadamente vinte mil estudantes em todos os seus níveis de ensino, dois mil servidores

técnico-administrativos e mil e duzentos docentes. Procuramos identificar as estratégias relacionadas às suas atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão, realizadas de forma *multicampi*. Além disso, foram realizadas entrevistas, por acessibilidade, com os gestores diretamente ligados às atividades-fim da instituição em um dos seus *campi*, o *campus* UFV – Florestal.

A relevância deste estudo está na atualidade do tema, tendo em vista que estamos ainda vivenciando o momento de pandemia de Covid-19, e na busca por auxiliar os gestores de outras instituições no processo de tomada de decisão repentina. Ademais, por ser um assunto relativamente novo em nossa sociedade, ainda carece de estudos publicados.

Este artigo está dividido em cinco itens, incluindo esta introdução. Na fundamentação teórica, trouxemos algumas abordagens sobre mudança organizacional, seguidas de considerações sobre estratégia importantes para entendimento do tema. No terceiro item, delineamos os percursos metodológicos, apresentando a instituição em estudo e as formas de análise e coleta de dados. No quarto item, trouxemos as análises e discussão dos dados, englobando as mudanças percebidas, as estratégias adotadas, as principais dificuldades e os benefícios. Por fim, traçamos as considerações finais do estudo, incluindo suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

## **2. Fundamentação teórica**

### **2.1. Mudança organizacional: tipos e modelos de gestão**

Estamos vivendo em uma era de mudanças, nas quais as organizações precisam se adaptar para obter sucesso em suas atividades. As organizações não podem ficar estáticas e precisam evoluir constantemente (WOOD JR, 2009).

Mudança organizacional pode ser definida como as transformações existentes nas rotinas e estratégias de trabalho que afetam toda a organização (WEE; TAYLOR, 2018, WOOD JR, 2009; MOTTA, 1997)

De uma maneira geral, acredita-se que as mudanças sejam provenientes de momentos de ruptura com a estrutura atual, a partir de crises ou desenvolvimento de novas tecnologias, tendo as pessoas, seus paradigmas e suas culturas, como peças principais para se alcançar o sucesso na nova realidade institucional (WOOD JR., 2009). Dificilmente as mudanças são desencadeadas de forma espontânea, isto é, sem um fator que determine a necessidade de alteração organizacional a partir da quebra de algum paradigma. Segundo Motta (1997) a maioria das transformações nas organizações ocorre seguindo o paradigma do imperativo ambiental, ou seja, a mudança ocorre por uma necessidade de adaptação ocasionada por algum fator do ambiente organizacional, sendo necessário identificar a fonte do problema para compreendê-lo, numa relação de causa e efeito e na busca por padrões de comportamento entre os fatores ambientais.

Contudo, é importante salientar a tipo de mudança estamos nos referindo. Weick e Quinn (1999) afirmam que uma mudança pode ser contínua ou episódica. Wee e Taylor (2018) explicam que as mudanças organizacionais contínuas são processos dinâmicos, interativos e ascendentes que envolvem tanto os trabalhadores, em suas atividades laborais cotidianas, quanto os gerentes, na disseminação e consolidação destas transformações, que de forma contínua, ao longo do tempo, se transformam em mudanças substanciais na organização. A mudança episódica são as infrequentes, repentinas e perturbadoras (por exemplo, mudanças advindas de algum imperativo do mercado), conduzindo a transformações que acontecem de forma descendente (WEICK; QUINN, 1999).

Os modelos seminais de gestão da mudança de Lewin (1950) e Kotter (1999) foram desenvolvidos a partir das concepções de mudanças episódicas. Segundo Lewin (1950), para que a quebra de paradigma ocorra de forma satisfatória, é preciso que haja uma descompressão acerca do modelo atual antes de inserir o modelo novo. Segundo o autor, as pessoas precisam

entender que existe um processo de mudança organizacional em andamento, mas principalmente precisam quebrar o *status quo* atual a partir da compreensão que a situação não pode permanecer como está. Após entender o que será mudado e perceber os benefícios gerados pela mudança, as pessoas absorvem os novos métodos e criam novos comportamentos ao longo do tempo. Somente então, com a quebra de paradigmas, após algum tempo e com muita comunicação entre as partes, é possível consolidar a nova realidade.

Kotter (1999), assim como Lewin (1950), apresenta um modelo de fases para a gestão da mudança. O primeiro passo seria a infusão do senso de urgência nos membros da organização, para que todos compreendam a necessidade da mudança; o segundo diz respeito à formação de uma coalizão orientadora forte; o terceiro e o quarto passos dizem respeito à criação de uma visão e sua divulgação na instituição, estabelecendo um objetivo a ser alcançado; o quinto diz respeito à capacitação de gestores para atuar seguindo o mesmo direcionamento da mudança; por fim, os três últimos passos estão relacionados à promoção de vitórias a curto prazo, consolidação da mudança e institucionalização de novas abordagens

Grey (2004) faz uma crítica às mudanças episódicas constantes, feitas de forma intencional pelas organizações, pois muitas vezes não há necessidade de adaptação ao ambiente. Além disso, os conceitos são usados como desculpa para atender somente às necessidades da cúpula empresarial ou do mercado editorial, voltado para a disseminação de receitas de sucesso (PAES DE PAULA; WOOD JR, 2009). Além disso, os diversos modelos trazidos para lidar com a mudança episódica acabam, às vezes fracassando (GREY, 2004; CANÇADO, BADHAM, 2019).

Para os tipos de mudança de natureza contínua é importante reconhecer e estimular os processos cognitivos dos funcionários visando sua criatividade (WEE; TAYLOR, 2018). E os gestores têm que ser treinados para o gerenciamento para a mudança ao invés de estimulá-los a praticar a mudança (CANÇADO; BADHAM, 2019). Assim, os gerentes articulam uma narrativa significativa e coerente sobre mudanças emergentes e necessárias e fazem um esforço conjunto para criar um senso de ritmo organizacional regular (WEE; TAYLOR, 2018). Neste sentido, o gerenciamento se dará a partir de uma mudança natural ocasionada pelo ambiente organizacional, que muitas vezes acontece de forma descoordenada e não planejada (CANÇADO; BADHAM, 2019).

## **2.2. Estratégia: definições e abordagens**

Para Mintzberg e Quinn (2006), a palavra estratégia vem sendo utilizada em diversos sentidos ao longo dos anos, mas algumas definições explícitas podem ajudar na compreensão do que venha a ser estratégia, no âmbito organizacional. A estratégia é comumente confundida como “plano”, cujas características principais são a antecipação em relação às ações que serão aplicadas e o seu desenvolvimento deliberado e consciente. No campo da administração, esta definição de estratégia pode ser entendida como plano unificado, criado para garantir que os objetivos da empresa sejam atingidos.

A estratégia pode ser, ainda, um “pretexto”, ou seja, apenas uma ação específica e pontual para superar uma adversidade; um “padrão”, visto como comportamento consistente, deliberado ou não; uma “posição”, isto é, a estratégia seria o meio pelo qual uma organização busca se inserir no ambiente; e, por fim, uma “perspectiva”, entendida não apenas como uma posição escolhida, mas, sobretudo, como uma maneira fixa de se olhar o futuro. As diversas definições empregadas para o termo “estratégia”, apesar de conflitarem entre si em alguns aspectos, devem ser interpretadas em conjunto, a fim de se alcançar um entendimento amplo sobre o tema (MINTZBERG; QUINN, 2006).

Os autores citam ainda o conceito de estratégia corporativa, adotado por Kenneth Andrews (1980), como um dos exemplos do pensamento tradicional acerca do tema. Neste modelo, há uma clara divisão entre duas tarefas distintas: formulação de estratégias e a

implementação de estratégias. A primeira envolve a identificação de oportunidades e de riscos, e a determinação dos recursos internos, dos valores e das aspirações da alta gerência e da responsabilidade social. A implementação, por sua vez, envolve aspectos como a estrutura organizacional, os processos internos e a liderança. (MINTZBERG; QUINN, 2006).

Mintzberg e Quinn (2006), fazem, ainda, uma importante e fundamental distinção entre as chamadas estratégias deliberadas, aquelas em que as intenções são formuladas e articuladas por uma autoridade central, visando assegurar a implementação em um ambiente estável, controlável e previsível; e as chamadas estratégias emergentes, caracterizadas quando o ambiente externo dita o padrão de ações, seja por uma imposição direta ou por uma limitação da escolha organizacional. Ou seja, uma estratégia deliberada, muitas vezes, é adotada para induzir uma mudança na organização, enquanto cabe à estratégia emergente lidar com uma mudança imposta pelo ambiente. Esta última pode, ainda, ser internalizada pela organização, tornando-se posteriormente uma estratégia deliberada.

Segundo Borges Jr. e Luce (2000), o conceito formal de estratégia deliberada está relacionado à antecipação de cenários e ao desenvolvimento de planos de ação que serão desencadeados nesse quadro. Para os autores, as estratégias deliberadas são a continuidade dos antigos orçamentos e planejamentos, frequentemente criados por empresas de consultoria ou por um setor de planejamento específico da empresa, marcados pelas tentativas de antever o futuro e de preparar rígidas respostas para lidar com suas implicações. Já a estratégia emergente se contrapõe à ideia anterior ao sugerir uma maior flexibilidade e autonomia de ação. Reconhece-se a dificuldade de se prever com exatidão todos os comportamentos e as relações existentes entre a organização e os agentes externos, o que faz com que a adoção de determinadas estratégias seja viável apenas quando a mudança se faz presente. A estratégia, portanto, emerge da organização como resposta a algum estímulo externo, e não fica restrita a um planejamento rígido que, por vezes, é limitado e defasado, no que diz respeito a antever todos os cenários de crise ou oportunidade possíveis.

Caldeira *et al* (2010), por sua vez, relacionam os conceitos de estratégia deliberada e de estratégia emergente para a ocorrência de quatro outras perspectivas, nas quais a estratégia é vista: clássica, evolucionária, processual e sistêmica. A primeira, considera a estratégia como um processo deliberado de maximização de lucro. A perspectiva evolucionária também foca a maximização de lucro, mas considera a estratégia como processo emergente, e não como processo deliberado e planejado. Segundo a perspectiva processual, a estratégia é vista como processo emergente, mas com objetivos mais amplos que não sejam somente a maximização de lucro, envolvendo, acima de tudo, os meios necessários para a adaptação da organização ao meio externo. Por fim, a perspectiva sistêmica considera a estratégia como processo deliberado, tal como a perspectiva clássica, ampliando seus objetivos para além da maximização de lucros. Neste caso, a estratégia é vista como meio para a organização planejar seu futuro e influenciar, efetivamente, seu ambiente (CALDEIRA *et al*, 2010).

Mariotto (2003), considerando as limitações de modelos que enfatizam apenas o processo de formulação de estratégias deliberadas, propõe um modelo de criação de estratégias que alinha tanto o processo de planejamento formal e deliberativo, quanto o processo de estratégias emergentes que surge diante das transformações impostas pelo ambiente. Para tanto, o autor parte de três premissas básicas: a primeira é que toda organização tem um propósito; a segunda é que a estratégia não precisa ser uma ideia objetiva, bastando que a intenção seja reconhecida pela organização como um todo; e a terceira é que o processo de planejamento será sempre necessário na organização, isto é, as estratégias pretendidas devem fazer parte do processo global de estratégia.

O modelo proposto, portanto, relaciona dois processos distintos: no primeiro, associado às ações mais voltadas ao planejamento estratégico, parte-se das visões, dos objetivos globais da organização e da avaliação das condições oferecidas pelo meio ambiente, no qual ela está

inserida. Neste momento, define-se uma estratégia pretendida que, ao ser executada por um conjunto de ações, produzirá uma série de resultados. O segundo processo, chamado pelo autor de estratégia de formação contínua, está associado ao conceito de estratégias emergentes. A partir dos mesmos objetivos e visões do processo anterior, juntamente às interações do ambiente, são empreendidas ações não planejadas, cujos resultados configuram as estratégias emergentes, que poderão ser assimiladas tanto pela ação planejada da empresa, quanto por sua missão, visão e valores. Percebe-se, portanto, uma íntima conexão entre a dimensão planejada e a não planejada, visto que, muitas vezes, os processos, as técnicas e outros aprendizados empreendidos na implementação de estratégias emergentes podem ser incorporados no planejamento estratégico de uma organização (MARIOTTO, 2003).

A noção de estratégia do mundo corporativo foi, aos poucos, sendo absorvida pela Administração Pública, sobretudo com a adoção de uma administração gerencial, ao longo dos anos 1990, visando a modernização do Estado segundo os primados da eficiência, eficácia e efetividade da ação pública (CORRÊA, 2007). O setor público, contudo, apresenta algumas peculiaridades em relação ao setor privado, visto que sua finalidade não é o lucro ou a busca por vantagem competitiva (SILVA; GONÇALVES, 2011). Pereira (2006), ao analisar a implantação do planejamento estratégico em instituições públicas, identificou nos fatores relacionados ao modelo burocrático as principais dificuldades, como a hierarquia formal rígida, dificuldade de desligamento dos servidores e resistência à mudança.

Apesar de as características do setor público apresentarem limitações à utilização dos conceitos e instrumentos de estratégia, que não existem na seara privada, este tema ganhou relevância, na medida em que as ações do poder público passaram a priorizar a excelência na prestação de serviços ao cidadão (SILVA; GONÇALVES, 2011). Assim, a estratégia no setor público pode ser entendida como um conjunto de etapas inter-relacionadas e interdependentes, envolvendo a análise do ambiente externo e interno, estabelecimento de missão e de objetivos gerais da organização, além do alinhamento entre planejamento, formulação, implementação e controle estratégico (BORGES *et al*, 2008).

### **3. Aspectos metodológicos**

Esta pesquisa foi de abordagem qualitativa, descritiva e exploratória. Segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas possuem como objetivo principal a descrição de uma população específica, de determinado fenômeno ou o relacionamento de variáveis entre si, enquanto a abordagem exploratória visa proporcionar um entendimento maior sobre o problema, com aprimoramento de ideias ou descobrimento de intuições. De acordo com o mesmo autor, as pesquisas descritivas e as exploratórias, em conjunto, são frequentemente utilizadas por pesquisadores com a atuação prática diante de certo fenômeno. Denzin e Lincoln (2006) definem a pesquisa qualitativa como um campo de investigação interdisciplinar que utiliza métodos e abordagens interpretativistas e que posiciona o ponto de observação do pesquisador no mundo.

O método utilizado foi o estudo de caso, no qual se pretendeu investigar um fenômeno contemporâneo e sua repercussão em um determinado contexto da vida real (YIN, 2001). Para tanto, selecionou-se a Universidade Federal de Viçosa, situada no Estado de Minas Gerais, com o objetivo de identificar suas estratégias diante da pandemia de Covid-19. Tal escolha se deu a fim de compreender a mudança organizacional repentina e suas nuances, devido ao contexto, a partir da perspectiva de uma universidade pública que lidava em sua quase totalidade com trabalho presencial. Apesar de analisar a instituição como um todo, o foco se deu em um de seus *campi*, a saber, o *campus* UFV – Florestal, por motivo de acessibilidade.

Em todos os seus *campi*, a UFV conta com a oferta de cursos de graduação, licenciaturas, cursos técnicos, ensino médio e pós-graduação, incluindo programas de mestrado e doutorado. Ela possui cerca de vinte mil estudantes em todos os seus níveis de ensino, dois

mil servidores técnico-administrativos e mil e duzentos membros do corpo docente (UFV, 2020a). O *campus* UFV – Florestal, especificamente, é uma instituição que possui oitenta e um anos, mas que somente em 2006 passou a ofertar cursos de ensino superior enquanto *campus* da UFV. Anteriormente, a instituição ofertava apenas ensino técnico. Do total de alunos, o referido *campus* possui cerca de 1563 estudantes de graduação e pós-graduação, além de 136 docentes e 184 servidores técnico-administrativos (UFV, 2020a; 2020b).

Foram adotados três procedimentos de coleta de dados: o primeiro, análise documental; o segundo, observação livre; o terceiro, entrevistas semiestruturadas. A análise documental, além de constituir fonte rica e estável de dados, apresenta a vantagem de não exigir contato com os sujeitos da pesquisa (GIL, 2002), o que se tornou ainda mais útil diante do contexto de isolamento social em que se desenvolveu a presente pesquisa. Foram consultados os sites oficiais da instituição, observando vídeos, atos oficiais, notícias, normativos e orientações. Além disso, foram observadas também as mídias sociais virtuais oficiais da universidade, como *Instagram* e *Youtube*.

A observação livre, segundo Marconi e Lakatos (2003), consiste na coleta e registro de fatos da realidade, sem uso de técnicas especiais ou perguntas diretas. A observação se referiu aos aspectos internos da instituição, haja vista a relação profissional com a universidade de parte dos autores, como e-mails institucionais recebidos e demais comunicações internas.

Já a entrevista ofereceu uma oportunidade de avaliar o entrevistado naquilo que diz e como diz, possibilitando a obtenção de informações importantes que não se encontram em fontes documentais (MARCONI; LAKATOS, 2003). Foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas, através de plataforma online com Diretores do *campus* UFV – Florestal. Foram entrevistados os Diretores de Ensino, de Pesquisa e de Extensão, na tentativa de compreender melhor as estratégias adotadas diante do contexto, seus principais benefícios e dificuldades. Além dos três diretores, foi realizada uma entrevista com o Diretor Geral do referido *campus*, tendo em vista que grande parte das estratégias necessitam da anuência da figura do Diretor e precisam estar coordenadas entre si. Os entrevistados foram codificados de E1 a E4.

A análise dos dados foi realizada por análise de conteúdo. A análise de conteúdo segundo Bardin (1979), é dividida em três fases distintas: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise, ocorre a organização do material com vistas a torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. A fase de exploração do material consiste na definição de categorias, na identificação de unidades de registro e unidades de contexto. Por fim, na fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, ocorre a condensação e a ênfase das informações para fins de análise, culminando em interpretações, intuições e análise crítica.

As categorias temáticas analisadas foram: as mudanças percebidas e como a instituição tem lidado com elas; as estratégias adotadas; as principais dificuldades encontradas no processo; e os principais benefícios percebidos da nova realidade.

## **4. Análise e discussão dos resultados**

### **4.1. Mudanças percebidas e como a instituição tem lidado com elas**

Para a divulgação de todas as informações relacionadas ao Covid-19 na UFV, a instituição criou uma página específica para suas publicações (UFV, 2020c). As principais informações coletadas durante a análise documental foram extraídas deste domínio.

Primeiramente, é importante contextualizar as principais mudanças ocorridas, que estão diretamente ligadas às estratégias adotadas. Sendo assim, as primeiras estratégias gerais observadas estão relacionadas à suspensão das aulas através do Ato do Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão (CEPE) nº 17/2020, a partir do dia 16/03/2020, à adoção do teletrabalho

para os servidores (Portaria nº 0201/2020) e à criação de um Comitê Operativo de Emergência para tomada de decisões relacionadas ao controle da pandemia no âmbito universitário, por meio da Portaria nº 0192/2020. O comitê conta com a participação de diversos dirigentes, membros da divisão de saúde, pesquisadores entre outros. O calendário acadêmico e todas as atividades festivas, como cerimônias de formatura, semanas acadêmicas, simpósios etc. também foram suspensos (UFV, 2020c).

As alterações da rotina de trabalho da universidade, em virtude da implantação do trabalho remoto, foram citadas por todos os entrevistados como a primeira grande mudança sentida na organização, no contexto da pandemia. Na visão dos diretores entrevistados, o uso de tecnologias de informação em processos de trabalho, que antes demandavam uma atuação presencial, acarretou, em um primeiro momento, o sentimento de resistência por parte dos servidores, que passaram a aceitar melhor a nova realidade no decorrer das semanas de distanciamento social.

Para E3, num primeiro momento, houve uma “desconexão”, fase em que as pessoas foram para casa, sem saber como o trabalho seria conduzido. Depois, as pessoas voltaram a ter contato entre si e a pensar em atividades administrativas que poderiam ser realizadas à distância, o que seria uma segunda fase. Na terceira fase, levou-se adiante a execução de atividades não só administrativas. Por fim, a quarta e última fase até o momento, que é a atual, em que o setor, aos poucos, está naturalizando a nova rotina de trabalho e enxergando o contexto como um “novo normal”.

Vê-se uma aproximação entre a percepção do entrevistado e o modelo de Lewin (1950), sendo a primeira fase equivalente à etapa de “descongelamento”, ou seja, abandono dos antigos métodos de trabalho e a construção da ideia em torno da necessidade de mudança. A segunda e terceira fases citadas seriam a etapa de mudança, propriamente dita, com engajamento dos servidores e funcionários no novo modelo de trabalho proposto, e a quarta fase corresponderia ao “recongelamento”, isto é, à internalização das novas ideias.

Contudo, o maior problema das mudanças episódicas é a falta de tempo. Sem tempo, apesar da urgência das mudanças, não é possível fazer um planejamento estruturado. Assim, quando questionados sobre a forma de encarar o momento e as mudanças percebidas pela instituição, os entrevistados mencionaram as consequências da falta de um planejamento, que não foi possível de ser realizado devido ao caráter imprevisível da pandemia e, além disso, a falta de um senso de urgência compartilhado entre os membros da organização (KOTTER, 1999):

Na questão dos cursos, nesse período remoto, a instituição demorou um pouco? Demorou. Mas ela tá fazendo no seu tempo. Ela não parou. A resposta não é imediata. Algumas pessoas acham que essas respostas deveriam ser imediatas. Não é. (E1)

Nós demoramos muito para ter um treinamento para os docentes. Nós estamos ainda discutindo como será um possível segundo semestre, sendo que as universidades particulares fizeram isso em uma semana. (E2)

[...] eu acho que nem os funcionários e nem as chefias estão preparadas para trabalhar com isso, pois nós não fomos preparados, nunca imaginamos que estaríamos passando por isso. (E4)

Para o E1, as respostas estão sendo desenvolvidas a seu tempo, de acordo com as prioridades do momento, o que gera reação e crítica de outras pessoas que cobram uma atuação imediata. Já E2 enxerga uma disparidade entre o tempo de reação da instituição em comparação a universidades particulares. E4 destaca a importância de uma preparação prévia para lidar com a situação de mudança, que foi impossibilitada devido à natureza da pandemia.

E3 apresenta uma opinião divergente dos demais, ao afirmar que a instituição tem lidado com as mudanças dentro da normalidade, tendo em vista todo o contexto da pandemia:

A UFV ela tem mantido até um certo protagonismo nessa história toda, se for observar em relação a outras universidades. [...] As instituições não conseguem mudar rapidamente, elas têm um tempo de reação, e quanto maior a instituição maior o tempo de reação dela. Eu acho que a gente tá dentro da normalidade nesse sentido. (E3)

Apesar da falta de tempo e, conseqüentemente, de planejamento, a visão geral exposta nas entrevistas é de que a universidade tem lidado de maneira satisfatória com tais mudanças, dentro dos limites de suas condições. Afinal, o advento repentino da pandemia não permitiu a realização de um planejamento estratégico adequado.

#### 4.2. Estratégias adotadas

Em relação ao Ensino, foram instituídas duas medidas principais relacionadas ao período de isolamento social. A primeira delas foi a criação de cursos à distância de curta duração, denominados cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC), com inscrições realizadas *online*, buscando atingir a comunidade acadêmica como um todo e também a qualquer membro da sociedade, o que faz também tal medida ser voltada para a extensão universitária.

A segunda medida foi a adoção do Ensino remoto, com a disponibilização de algumas disciplinas não obrigatórias no Período Especial de Outono (PEO), por meio da Resolução CEPE nº 03/2020. Tais disciplinas, disponibilizadas para os diversos cursos de graduação e técnicos, foram implementadas para viabilizar e adiantar os estudos, não sendo configurado como um prosseguimento do semestre letivo regular. Foi deixado claro no *site* da instituição que as aulas ministradas durante o PEO não seguiriam o fluxo normal conhecido de aulas EAD, com professores e tutores ao vivo de forma *online*. Devido à necessidade de se adequar às condições dos professores e dos alunos, e ao suporte técnico considerado mais frágil, foi ofertado um número limitado de disciplinas e com número de alunos reduzido, de modo a não comprometer a qualidade do Ensino oferecido pela universidade (UFV, 2020c). Os discentes eram livres para decidir se queriam ou não se matricular em algumas destas disciplinas. E aos docentes também foi dada a opção de ofertar ou não disciplinas durante o PEO.

O PEO também foi citado pelos entrevistados, como um fato inédito e implementado na tentativa de fazer a instituição “não ficar parada” enquanto se adapta às novas exigências do contexto atual. Para tanto, a primeira ação levada a cabo na Diretoria de Ensino do *campus* UFV – Florestal foi uma consulta junto aos estudantes, professores e demais envolvidos nas atividades de Ensino, por meio de reuniões e formulários, a fim de conhecer a real situação de cada um no contexto de pandemia, sobretudo no que diz respeito ao acesso a tecnologias da informação:

A primeira coisa foi buscar as informações na base, nesse caso da questão das aulas remotas, buscar informações com os estudantes, com os professores, fazendo com que eles discutissem sobre esse assunto e nos encaminhassem um retorno. Para isso, a gente utilizou algumas reuniões e formulários. [...] Porque uma coisa é aquilo que a gente acha, outra coisa é a realidade. (E1)

As informações levantadas foram encaminhadas aos órgãos superiores da instituição, para subsidiar a implementação de medidas na área de Ensino e para formulação do Plano de Atividades Remotas da Diretoria de Ensino. Tal estratégia levou ao conhecimento do gestor a necessidade de se promover políticas de inclusão digital, tendo em vista que nem todos os alunos possuíam acesso à *internet*. Portanto, na área de assistência social, em 05/06/2020 a instituição promoveu a disponibilização de bolsas para auxílio de inclusão digital aos estudantes com vulnerabilidade econômica inscritos nas disciplinas do PEO, medida que visou garantir acesso de todos e de forma igualitária às disciplinas ofertadas remotamente (UFV, 2020c).

A universidade, como instituição fomentadora de Pesquisa no país, tem contribuído neste âmbito. Foram adotadas medidas e alguns laboratórios foram adequados para realização

de testes da doença na população local. Dos 19 laboratórios credenciados para testagem de Covid-19 no Estado de Minas Gerais, seis encontram-se na UFV. Segundo informações constantes no portal eletrônico do Ministério da Educação, a universidade possui capacidade de realizar dez mil testes do novo coronavírus, que irão atender as cidades em torno de dois dos três *campi* que compõem a instituição (UFV, 2020c).

Além disso, a universidade, por meio da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PPG), lançou edital para chamada de pesquisadores interessados em desenvolver tecnologias para insumos de testes de detecção de Covid-19, com vistas a eliminar a necessidade de importação destes itens. Como resultado, foram selecionadas seis propostas custeadas com o valor de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais), obtidos pela Reitoria junto à Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação (SEsu/MEC) (UFV, 2020c).

Na área de Pesquisa, também foi ressaltada por E2 a necessidade de uma análise pontual acerca dos projetos em andamento antes da pandemia, pois foi preciso analisar caso a caso, a viabilidade do projeto nesse momento e as condições da agência de fomento, sendo essa análise repassada pelo professor pesquisador responsável. Ou seja, as pesquisas que não sofreram impactos diretos pela pandemia foram mantidas, enquanto as outras foram interrompidas ou sofreram adaptações. Já as atividades administrativas de pós-graduação não foram muito afetadas, haja vista que o setor participa basicamente da etapa final do projeto e da emissão de documentação, o que pode ser executado à distância:

As atividades de pós-graduação foram prorrogadas em vários níveis [...] Mas não tivemos muitas dificuldades. [...] Com a pesquisa, a gente já teve que fazer umas análises. Nós permitimos uma alteração maior nos processos de pesquisa. Então a estratégia é: analisar cada situação, o que pode ocorrer ou não, e o que é primordial. (E2)

Sobre a Extensão universitária, foram planejadas e disponibilizadas para a comunidade diversas palestras com o tema Covid-19, buscando instruir a população com informações técnicas. Para tal, foi criada uma plataforma específica para *webinários*, na tentativa de envolver a comunidade acadêmica e qualquer pessoa interessada sobre a educação pública. Além da plataforma, as mídias sociais da instituição disponibilizaram dicas e notícias a respeito da prevenção e diagnóstico da doença (UFV, 2020c).

A universidade também contribuiu com os órgãos de saúde. Nos meses de abril e junho, foram disponibilizados álcool em gel e máscaras para as secretarias municipais de saúde da região, auxiliando de forma extensiva a saúde populacional da comunidade. Desde março, uma equipe de professores do Departamento de Enfermagem e Medicina da Universidade - DEM vem realizando treinamentos junto aos profissionais de saúde, como médicos, enfermeiros, laboristas, dentistas, agentes funerários, etc., que lidam diretamente com casos suspeitos de coronavírus na cidade, com o objetivo de auxiliá-los a lidar com os riscos de transmissão do patógeno. Outro exemplo, é o chamado “Telessaúde Covid”, instituído pela Portaria nº 015/2020, fruto de uma parceria entre o DEM e a Secretaria Municipal onde se situa o *campus* Viçosa. (UFV, 2020c).

No que tange aos projetos de Extensão, foram abertos editais de Extensão e Cultura, já adaptados para o contexto da pandemia, visando melhorar o bem estar das pessoas e mitigar eventuais efeitos negativos do isolamento social:

Vai indo as pessoas, nesse processo de isolamento e ficar em casa, acaba criando nas pessoas um certo desconforto. As pessoas vão ficando mais sós, mais isoladas das outras. E isso acaba psicologicamente abalando. Então a ideia desse edital cultural era até nesse sentido, de tentar trabalhar esse lúdico, trabalhar um pouco essa parte cultural, e tentar contribuir para que as pessoas fiquem melhor em casa. (E3)

A partir dos dados encontrados, podemos observar que, no âmbito acadêmico, muito tem se deliberado e discutido, sendo que a instituição foi a primeira universidade pública a suspender as aulas no Estado de Minas Gerais. Medidas de contenção da Covid-19, como

distanciamento social, induziram as mudanças nas atividades de Ensino, levando a UFV a adotar métodos de ensino remoto como formas de evitar a aglomeração de alunos. As atividades de Pesquisa, mais do que nunca, foram demandadas pela sociedade, o que fez com que a instituição incentivasse projetos de pesquisas com foco na inovação tecnológica de detecção do coronavírus. Por fim, as estratégias adotadas na atividade de Extensão envolvem uma série de medidas cujo objetivo é manter a instituição próxima à comunidade local, auxiliando os profissionais de saúde do município e todos os demais cidadãos, seja por meio de treinamentos ou capacitações, seja por meio da prestação direta de serviços, em parceria com o órgão de saúde municipal (UFV, 2020c).

Apesar de todas essas medidas, pode-se notar também que as mudanças levaram muito tempo para se concretizar. As aulas foram suspensas no mês de março e somente em junho foi oferecido um período especial remoto e, ainda assim, de forma bem reduzida.

Todas as estratégias assinaladas podem ser definidas como estratégias emergentes, segundo a conceituação proposta por Mintzberg e Quinn (2006), visto que não foram planejadas e antevistas pela organização, mas, ao contrário, “emergiram” como resposta a uma imposição do ambiente externo. As estratégias foram pensadas e implementadas quando os impactos da pandemia já estavam presentes na organização, sendo, portanto, instrumentos de adaptação e não de indução de mudanças.

Muito embora essas estratégias tenham sido implementadas às pressas, em virtude da urgência que o contexto de pandemia requer, é possível inferir que algumas delas podem ser inseridas no planejamento de longo prazo da instituição, como é o caso do ensino à distância. O uso intensivo de tecnologias da informação para a execução de atividades que antes eram exercidas presencialmente, sem perda da qualidade do trabalho, se faz necessário em tempos de isolamento social, mas é uma tendência para o futuro das organizações (WOOD JR., 2009). Desta forma, corrobora-se a definição de Mintzberg e Quinn (2006) segundo a qual as estratégias emergentes podem se tornar estratégias deliberadas e ser incorporadas ao planejamento estratégico organizacional.

Este conceito reflete também nos estudos de Wood Jr. (2009), que afirma que as principais mudanças do século são oriundas de crises e de novos recursos tecnológicos. Respondendo à pergunta trazida nos estudos de Kotter (1999), a organização, neste caso, mudou por causa de um fator externo inesperado, que a obrigou a se adaptar ao ambiente. Isso fez com que todos os seus paradigmas relacionados à realização de suas atividades fossem revistos.

Pode-se inferir que a principal atividade institucional antes da pandemia estaria relacionada ao Ensino. O grande número de alunos que frequentava as salas de aula são prova disso. No entanto, após a pandemia, nota-se que os dados encontrados no *site* com relação às medidas adotadas estão muito mais relacionados à Pesquisa e à Extensão. O ensino superior só começou a ser retomado efetivamente no mês de junho e, ainda assim em escala reduzida. Ou seja, inferimos que tal Imperativo Ambiental (MOTTA, 1997) tem realizado ajustes nos paradigmas institucionais da universidade estudada.

### **4.3. Principais dificuldades encontradas no processo**

Durante as entrevistas realizadas, foram reportadas as principais dificuldades enfrentadas pelos gestores neste momento de pandemia. Alguns entrevistados relataram dificuldades em relação aos prazos, devido às críticas que a instituição recebe por suas ações. O fato também dos gestores destacarem que o prazo de tomada de decisões não foi o ideal, pode estar relacionado à estrutura burocrática do serviço público, que ainda apresenta algumas dificuldades em implementações inovadoras devido às questões de legalidade e documentação.

Como empecilho, no geral, eu ainda acho que a gente tem um sistema um pouco burocrático para algumas coisas. [...] E esses empecilhos que são colocados, às vezes presencialmente, quando a gente tá à distância eles são maiores ainda. (E2)

Um outro empecilho importante para compreensão e gestão do problema está relacionado à comunicação e gestão de pessoas. Durante o período de trabalho remoto, os entrevistados relataram que as dificuldades com pessoal foram intensificadas, assim como os benefícios. Os relatos abaixo ilustram tais afirmações:

A gente tem muito problema de comunicação ainda. Quando a gente senta e a gente conversa, a gente consegue se colocar muito claro. Mas hoje, em vários momentos ainda, você conversa com a pessoa e logo na sequência você tem que mandar um e-mail, porque senão ela distorce o que colocou. [...] (E2)

Acho que a dificuldade maior é a gente tentar arrumar formas de manter as pessoas motivadas, a gente manter esse contato né, fazer com que todos se sintam parte do todo, para que nenhuma pessoa se perca nesse processo. (E3)

A dificuldade é isso, aprender a lidar com essas mudanças e fazer com que a gente continue a ser eficiente naquilo que a gente faz, mesmo fazendo à distância. E essa dificuldade é uma dificuldade de cada um, cada um vai ter a dificuldade em um nível diferenciado, e aí a gente vai ter que aprender a respeitar também o tempo de aprendizado dos nossos colegas. (E4)

As dificuldades relatadas podem ser justificadas pois o uso de tecnologias da informação muitas vezes não reflete a totalidade dos elementos de comunicação, verbal e não verbal. O uso de mensagens de texto e de voz, por exemplo, podem expressar maior impessoalidade, haja vista a inexistência de contato direto com o interlocutor. Da mesma forma, tratar a motivação com estas ferramentas, dotadas de impessoalidade, é outro desafio para os gestores.

O E4 destaca a dificuldade de se manter a eficiência durante o isolamento social, tendo em vista a subjetividade de cada um para lidar com a nova realidade. Nesse sentido, é importante salientar também a fala do E1 sobre a importância da formação em administração para realização das atividades de gestão pública, o que poderia facilitar na tomada de decisão durante o novo processo de mudança instaurado.

Na administração isso também é muito novo, no nosso caso ainda a gente não tem a formação de administrador, isso tem um peso negativo, apesar de a gente tentar fazer aquilo que a gente acha que é correto, acha que é o melhor, nos falta, às vezes, ferramentas e mecanismos, pra gente poder fazer uma gestão mais eficiente (E1)

A dificuldade exposta por E1 é pertinente, uma vez que grande parte dos problemas apontados pelos demais gestores são objetos de estudo no campo da administração, como, por exemplo, as dificuldades relacionadas à comunicação, motivação e eficiência, temas voltados para a área de gestão de pessoas.

#### **4.4. Principais benefícios percebidos da nova realidade**

É importante salientar que, apesar de se tratar de um momento de crise, pode-se extrair alguns pontos positivos a partir de um novo contexto, que obriga a adoção de novas medidas e avaliação de novas oportunidades. Este pensamento esteve presente entre os entrevistados, que destacaram a melhoria na eficiência de algumas ações a partir de reflexões internas e pessoais sobre nossa forma de agir e trabalhar.

O benefício acho que é que a gente sai da zona de conforto. Isso eu acho que é o principal. A gente sai da zona de conforto, a gente entra num período de crise né, e essa crise nos faz pensar, nos faz refletir, a gente tem que se refazer, refazer como servidor, refazer as nossas ações, repensar, replanejar, é muito novo. (E1)

Às vezes a gente tinha uma necessidade muito grande de reunir, de conversar, de discutir assuntos, que a gente percebeu que isso pode ser trocado por um e-mail. E muita coisa que a gente fazia por e-mail, a gente já trocou por um WhatsApp. [...] Achei que alguns itens se tornaram bem mais eficientes. A gente conseguiu encurtar alguns caminhos. A gente conseguiu novos sistemas para adaptar. (E2)

Ressalta-se que, apesar das dificuldades, o momento também trouxe oportunidades de melhorias na eficiência pública, a partir da adaptação das ações. O E2 destaca como alguns

caminhos foram encurtados, ou seja, tiveram sua eficiência percebida, fato que era dificultado durante o trabalho presencial. Além disso, E3 e E4 destacaram as economias de recurso que o uso das tecnologias pode proporcionar, sendo ressaltado tanto ganhos econômicos quanto de tempo.

Uma coisa que eu acho que é um ganho, é talvez essa questão de a gente entender esse potencial que a comunicação remota tem, né. [...] As ferramentas de comunicação, se bem utilizadas, resolvem muitos problemas também. (E3)

Por fim, uma última vantagem percebida pelos entrevistados foi o da valorização do ambiente de trabalho e do relacionamento interpessoal que a instituição proporciona, ou seja, a organização vista enquanto um ambiente de relações humanas.

Às vezes a gente nem sempre valoriza o “estar junto”. Acho que isso também vai valorizar um pouco mais isso também né. A gente ter mais qualidade no “estar junto”. Porque às vezes a gente está junto, mas não aproveita esse tempo. (E3)

Eu acredito que quando as pessoas voltarem, elas vão ter muita dificuldade de se readaptar ao novo momento, mas vai ter um valor maior vir à instituição. [...] Eles vão voltar com a cabeça diferente de que isso aqui faz parte da sua qualidade de vida, do seu dia a dia. (E4)

Portanto, pode-se inferir que o período de isolamento social permitiu a percepção das vantagens oriundas do trabalho remoto e do uso de tecnologias da informação para melhoria da eficiência de algumas atividades, além de trazer economia de recursos com a redução de custos. Ao mesmo tempo, os entrevistados relacionaram o trabalho presencial à qualidade de vida, atribuindo importância ao convívio diário no ambiente de trabalho, como uma forma de se manter as relações sociais inerentes ao ser humano.

## 5. Considerações finais

Neste trabalho, buscamos compreender como estão sendo realizadas mudanças institucionais na Administração Pública para se adaptar ao novo contexto social, ocasionado pela pandemia mundial do novo coronavírus, o Covid-19. Como objeto de estudo, utilizamos uma universidade pública federal, a Universidade Federal de Viçosa, e procuramos identificar as principais mudanças ocorridas em busca de atingir sua atividade-fim, que está relacionada ao ensino, à pesquisa e à extensão. Para tal, foram realizadas análises documentais, observação e entrevistas semiestruturadas com os quatro gestores diretamente relacionados aos três pilares institucionais de um dos seus *campi*, o *campus* UFV – Florestal.

Buscamos compreender esse fenômeno a partir dos conceitos clássicos de mudança e de estratégia, contrastando a teoria com a prática, haja vista a situação excepcional do contexto ambiental, objetivo que foi alcançado ao longo do estudo. Acreditamos que uma literatura tão complexa, ter de ser aplicada de uma forma tão repentina, acabou por pular as fases de planejamento necessárias para melhor adaptação e aplicação dos métodos.

Como resultados, vimos que o tempo foi um fator crucial. A adaptação e ajuste dos meios tecnológicos para que a instituição estudada continuasse a disponibilizar atividades de ensino, pesquisa e extensão para seus estudantes e a sociedade, fez com que ela interrompesse e mudasse significativamente suas ações. O ensino teve tais atividades paralisadas durante cerca de três meses. Neste período, o foco se deu nas atividades de pesquisa e extensão, que conseguiram ser adaptadas mais rapidamente ao meio tecnológico.

Apesar de ter ampliado o seu valor, ao contribuir de forma significativa para a área da saúde, a universidade ainda não conseguiu readaptar completamente seus paradigmas institucionais para aplicação do Ensino, da Pesquisa e da Extensão totalmente à distância. As medidas adotadas, apesar de válidas, ainda são incipientes frente à realidade institucional anterior.

A principal contribuição deste trabalho, então, foi a identificação das estratégias adotadas pela universidade federal diante do cenário de pandemia, contrastando-as com a

literatura, para compreender como o contexto de mudança repentina influenciou no processo decisivo e nas escolhas das estratégias. Assim, a identificação das estratégias pode auxiliar outras instituições públicas a adotarem medidas para alcançar seu objetivo organizacional perante a sociedade, a partir dos erros e acertos expostos neste trabalho.

Como limitações da pesquisa, temos que, por ser um fenômeno muito recente, ainda não existe literatura especializada para lidar com tais mudanças repentinas, nem estratégias voltadas para o contexto de incerteza atual. Além disso, os resultados são reduzidos, pois ainda estamos diante do cenário de pandemia. Por isso, consideramos que tal fenômeno seja importante para pesquisas futuras, principalmente tendo em vista que as crescentes mudanças ocorridas no mundo, cada vez mais globalizado, tendem a exigir estratégias de contingência em um ambiente tão incerto. Ademais, essa não é a primeira vez na história que o mundo enfrenta doenças de forma pandêmica. Sendo assim, é necessário compreender que, após o fim da pandemia atual, tal fenômeno possa ocorrer novamente a qualquer momento.

## Referências

- ADERALDO, I. G.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. F. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BRASIL, 2020a. Sobre a Covid-19 <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>, acesso em 13/06/2020, às 17:45.
- BRASIL, 2020b. Medidas tomadas contra a Covid-19. <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2020/abril/medidas-adotadas-pelo-governo-federal-no-combate-ao-coronavirus-2-de-abril>, acesso em 13/06/2020, às 17:55.
- BRASIL, 2020c. Brasil confirma primeiro caso da doença <https://www.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/46435-brasil-confirma-primeiro-caso-de-novo-coronavirus>, acesso em 13/06/2020, às 20:38.
- BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, 2003.
- BORGES, A. F. et al. Estratégia e Administração Pública: O caso do programa “choque de gestão” do estado de Minas Gerais. **Pretexto**, v.9, n.3, p.79-106, 2008.
- BORGES JR., A. A.; LUCE, F. B. Estratégias Emergentes ou Deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “Top de Marketing” da ADVB. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.40, n.3, p.36-44, 2000.
- BUENO, E. Q.; SALVAGNI, J. A aprendizagem organizacional e o autodesenvolvimento no âmbito do teletrabalho. **Revista Raunp**, v.8, 2016.
- CALDEIRA, A.; et al. Estratégias emergentes e deliberadas: o processo de formação de estratégias sob o prisma do método do estudo de caso. **Revista eletrônica Sistemas & Gestão**, v.4, n.3, p.221-237, 2010.
- CANÇADO, V. L.; BADHAM, R. Discutindo o gerenciamento para a mudança: o *framework* 5M. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 90, p. 435-456, 2019.
- CORRÊA, I. M. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública - RAP**, v.41, n.3, 2007.

- DENZIN, N.; LINCOLN, Y. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: **O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: ArtMed, 2006, p.15-41.
- FREITAS, A. R.; NAPIMOGA, M.; DONALÍSIO, M. R. Análise da gravidade da pandemia de Covid-19. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 29, p. e2020119, 2020.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2002.
- GOMES, L. E. de Mello. O teletrabalho através da educação à distância. **Pretexto**, Belo Horizonte, 2002.
- GREY, Christopher. O Fetiche da Mudança. **RAE**, v. 44, p. 10-25, 2004.
- KOTTER, J. P. **Liderando a Mudança**. In: Harvard Business Review. Mudança. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- Lewin's change management model (1950). Understanding the three stages of change. Disponível em: [https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_94.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm), acesso em 01/06/2020, às 11:47.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2003.
- MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, vol.43, n2, 2003.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional: a teoria e prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 1997.
- PAES DE PAULA, A. P.; WOOD JR., T. Pop-Management. In: WOOD JR., T. (org.) **Mudança Organizacional**. Cap. 6, São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVA, V. G. Prontos para o teletrabalho? Um estudo sobre o trabalho docente do ensino superior brasileiro. **Rev. Elet. Gestão e Serviços**, v. 4, 2013.
- SILVA, F.A.; GONÇALVES, C.A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Rev. de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v.4, n.3, 2013.
- UFV, Relatórios Institucionais, 2020a. Disponível em: <https://www.dti.ufv.br/relatorioufv/>, acesso em 08/07/2020, às 10:57.
- UFV, História, 2020b. Disponível em: <https://www.ufv.br/historia/>, acesso em 08/07/2020, às 19:25.
- UFV, Coronavírus, 2020c. Disponível em: <https://www.ufv.br/coronavirus/>, acesso em 09/07/2020, às 10:38.
- WEE, E. XM; TAYLOR, M. S. Attention to change: A multilevel theory on the process of emergent continuous organizational change. **Journal of Applied Psychology**, v. 103, n. 1, p. 1, 2018.
- WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, n.50, p.361-387, 1999.
- WOOD JR., T. Mudança Organizacional: Uma Introdução ao Tema. In: WOOD JR., T. (org.). **Mudança organizacional**. Caps. 1-2, São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.