

QUANDO A COVID-19 PASSAR, O TELETRABALHO TAMBÉM PASSARÁ?

RODRIGO EDUARDO SCHNEIDER
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

ANDERSON FARIAS
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

FRANCISCO ANTONIO COELHO JUNIOR
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento À UNB, por meio do PPGA; e à Polícia Rodoviária Federal.

“QUANDO A COVID-19 PASSAR, O TELETRABALHO TAMBÉM PASSARÁ?”

Introdução

O início de 2020 começava sem muitas surpresas nas rotinas de trabalho de Átila, Francisca e Sr. Kagimoto, na sede da Diretoria de Operações da Organização X¹. Os dias se repetiam. Eram praticamente os mesmos. As rotinas sempre as mesmas, tudo dentro de um cenário já conhecido. As atividades eram previstas e realizadas ritualisticamente, de segunda a sexta-feira, em jornadas semanais vinculadas ao cumprimento das 40 horas regimentares. Não eram frequentes novidades no trabalho, pelo contrário, tudo muito normatizado e padronizado.

O contexto de previsibilidade, acerca do que precisava ser feito, bem como de planejamento e controle rígidos da ação, continuavam sendo a marca de todos os servidores que trabalhavam na Organização. Era uma Organização de segurança pública, logo, todos os processos organizacionais e metas de trabalho deveriam ser realizados de forma a se buscar sempre o benefício da sociedade e dos cidadãos. O Diretor de Operações, Sr. Kagimoto, chefiava Átila e Francisca. Esta era subordinada à Átila e tinham perfis profissionais um pouco diferentes (Tabela 1).

A rotina pessoal de Átila e Francisca envolvia uma verdadeira ‘operação de guerra’, iniciada antes mesmo da chegada ao local de trabalho. Os servidores públicos residem a quase 30 quilômetros da sede do Órgão, e possuem filhos pequenos em idade pré-escolar. Antes mesmo do galo cantar, ainda na madrugada, lá estavam elas, em suas respectivas casas, engajadas nos preparativos para encaminhamento dos seus filhos à creche e, finalmente, imergirem no longo deslocamento até a sede da Organização X. Iniciava-se, então, dessa forma, a rotina diária de trabalho.

Sempre ao chegarem na Diretoria onde trabalhavam, em uma sala de uso coletivo, uma espécie de ritual protocolar de ações demarcava a conduta de todos os integrantes da equipe dia após dia: Átila questionava os demais policiais sobre possíveis processos em atraso ou emergenciais, que deveriam ser analisados e despachados com prioridade e, após esses alinhamentos (uma espécie de *briefing* de toda a equipe), retornavam todos às suas atribuições rotineiras, dando sequência ao fluxo de abertura, análise e despacho dos processos que não paravam de chegar a todo momento.

Por vez ou outra, o sempre atarefado e exigente Diretor de Operações, Sr. Kagimoto, aparecia para despachar pessoalmente com Átila. É de se ressaltar que, nos últimos meses, diante da praticidade digital, do excesso de afazeres e dos meios de comunicação ágeis disponíveis, as ferramentas de trocas de informações em grupo, via celular, principalmente, começaram a fomentar um caminho de praticidade para a resolução de problemas e alinhamentos entre os policiais de diversos setores da Organização.

A rotina de trabalho na Diretoria seguia normal e tradicionalmente, sem mudanças ininterruptas e tudo dentro da previsibilidade esperada, até que março chegou...

¹ Optou-se por manter em sigilo o nome da Organização estudada neste caso. Isto porque muitas informações úteis à análise do caso são apresentadas nas Tabelas e Figuras, e estas informações, divulgadas, caso o nome da Organização fosse publicizado aqui, poderia trazer algum tipo de repercussão ao ambiente organizacional da Organização (de segurança pública). Optou-se por manter as informações necessárias à análise do caso dado à sua riqueza e importância à compreensão do tema aqui abordado, omitindo apenas o nome da Organização.

A surpresa que mudaria a rotina de todos

Março de 2020. O mundo inteiro se curvou perante à pandemia da COVID-19. A indefinição dos tratamentos possíveis, bem como a intensa velocidade de disseminação e contágio do vírus, fizeram com que as pessoas se assustassem muito perante à gravidade da doença. O sentimento era de medo. Esta realidade chegou ao mundo do trabalho. Gestores e trabalhadores, de todos os tipos de organizações (públicas, privadas, pequenas, grandes, empreendedores, de todos os ramos e finalidades) foram surpreendidos, gerando grande instabilidade diante do cenário altamente imprevisível que se instaurava com a pandemia.

A crise pandêmica sem precedentes obrigou com que a Organização utilizasse o mês de março para se adequar ao cenário mundial, adaptando rotinas, procedimentos e ações de gerenciamento de riscos ‘da noite para o dia’. Os gestores, incrédulos, se perguntavam sobre a extensão do problema, e sua complexidade. Quais seriam os impactos que a pandemia traria às rotinas de trabalho? O que, de fato, iria acontecer? O mundo, perplexo, tentava entender o que era a pandemia e, principalmente, como se ajustar a este novo cenário que se avizinhava.

Uma das primeiras ações pensadas pelo Chefe, Sr Kagimoto, foi na flexibilização do teletrabalho nas rotinas de trabalho. Como ainda não se sabia as medidas de profilaxia perante à COVID-19, e entendendo que havia servidores com algumas condições especiais (tais como servidores com imunodeficiência ou doenças preexistentes crônicas ou graves; com idades igual ou superior a sessenta anos; gestantes ou lactantes; responsáveis pelo cuidado de um ou mais pessoas com confirmação de diagnóstico de infecção por COVID-19; e que possuíam filhos em idade escolar ou inferior e que necessitavam de sua assistência enquanto vigorava norma que suspendia todas as atividades escolares presenciais ou em creche), a medida pensada pelo Sr. Kagimoto seria isolar as pessoas em casa, desempenhando a partir de lá. As orientações mundiais concernentes à COVID-19 eram muito confusas, sem a certeza do que era melhor a fazer. ‘Vamos, então, deixar as pessoas trabalhando em casa’, pensou um de nossos protagonistas. ‘Mas, como será isso? As pessoas trabalharão das suas casas? Será que é possível em um Órgão de segurança pública? Que fim isto vai levar?’

As reações à pandemia da COVID-19

O cenário era, simplesmente, caótico. A falta de orientações claras, em relação ao tipo de medidas operacionais, de cuidados e direcionamentos de gestão, que melhor se adequassem àquele cenário pandêmico inesperado, conduziram, rapidamente, a Organização a uma realidade atípica para um órgão de segurança pública. Sua atuação era diária, com grande capilaridade (atuação em todas as regiões brasileiras) junto a cidadãos brasileiros, em permanente contato presencial nas ações de fiscalização, por exemplo. Era muito difícil sequer pensar que as rotinas pudessem sair do presencial e serem realizadas em teletrabalho.

Incontáveis reuniões entre Diretorias, bem como a formação de um vultoso ‘Grupo Estratégico de Trabalho’, proporcionaram, então, a estruturação do ‘Plano de Contingência’, criado para direcionar as ações durante à pandemia. A partir de então, Átila, Francisca e sua equipe, assim como toda a Diretoria de Operações, capitaneada pelo Sr. Kagimoto, simplesmente imergiram em uma abrupta mudança de rotinas e hábitos, e que impactaria sobremaneira na cultura organizacional de toda a Organização.

- “Trabalhar em casa?”, pensava Átila, naqueles dias difíceis. “Será possível para um servidor público federal? O que os outros vão dizer? Como é que a gente vai conseguir saber se o servidor está trabalhando? Se é difícil a gente controlar no presencial, imagina a pessoa trabalhando de casa?”. Estes pensamentos reflexivos, inquietantes, de Átila, eram muito comuns entre todos os servidores, preocupados, mas parecia ser, à época, e atendendo às medidas de isolamento social, a melhor coisa a ser fazer. Mas, de que jeito? E como será que os outros estão fazendo? Será que tem algum jeito de fazer isso da melhor forma?

Acolhida pela normatização temporária, que estabeleceu as devidas adaptações das normas vigentes diante da situação pandêmica, toda a equipe subordinada à Átila passaria, a partir de então, a desempenhar suas atividades profissionais atuando na modalidade de teletrabalho. A estressante rotina matinal de Átila e Francisca, que, normalmente, se iniciava antes mesmo da alvorada, seria substituída pela ideia de flexibilização de horários e de rotinas proporcionada pelo novo desafio que se apresentava diante de todos: a partir de agora, tudo seria feito de casa. Mas, e agora? Como adaptar a rotina à dinâmica familiar? Como fazer tarefas que eu preciso do suporte de um colega? Será que os processos administrativos e demais demandas correlatas às atribuições de Átila e de sua equipe não seriam impactados negativamente com as alterações na rotina e hábitos da Diretoria? Quanta dúvida...

Uma crise mundial de saúde, enfim, poderia mudar, de forma permanente, a cultura do Órgão onde Átila trabalhava, ao despertar, forçosamente, uma nova condição de atuação para o órgão e seus servidores? Como que as pessoas reagiriam? Como dar o apoio necessário a que o teletrabalhador consiga, de fato, desempenhar? E nas famílias que têm pessoas em cuidado especial, como idosos e crianças? Como o teletrabalhador iria se concentrar?

O fato é que, a partir daquele momento, Átila, Francisca e sua equipe começaram a mapear efeitos do teletrabalho na Organização comparando-se, inclusive, o desempenho pré e pós-pandemia (Tabela 2). Surpreendentemente, a produtividade aumentou (Tabela 3). O susto foi grande. ‘Só podia ser erro na maneira como a gente está medindo’, afirmava o Sr. Kagimoto. Mas, era aquilo mesmo. A produtividade melhorara com o teletrabalho.

Eles verificaram, ainda, por exemplo, que os trabalhadores deixaram de perder tempo com os longos deslocamentos diários até o local de trabalho. Ao longo dos meses, identificou-se, na Organização, economia com água, luz e auxílio-transporte. Parecia existirem, nos primeiros meses, benefícios financeiros, na economia de recursos, advindos do teletrabalho. Fatores positivos concernentes à sustentabilidade ambiental (nenhum gasto com papel em impressões, por exemplo) foram observados. Momentos com a família passaram a acontecer gerando qualidade de vida, saúde mental e bem-estar dos servidores. A realidade parecia favorável (naquele momento).

Entretanto, os meses foram passando, e o efeito ‘novidade’, dos meses iniciais, passou a dar lugar à sensação de rotina ininterrupta e cansaço mental. A sensação era de vigilância constante. Trabalhadores comentavam que tinham a percepção de que se dedicavam 24h/ao dia para o trabalho. Conflitos na dinâmica familiar (ter um espaço só seu e não ser interrompido quase a todo momento) passaram a ser corriqueiros, e a sensação de sobrecarga passou a fazer parte das reclamações à Átila, Francisca e Sr. Kagimoto.

Dispensou-se a necessidade de controle de ponto de frequência, e assiduidade passou a ser exigida apenas nos momentos de reuniões síncronas (ao vivo). O controle gerencial seria mensurado, a partir de agora, por meio somente das entregas de trabalho. Os resultados obtidos é que seriam avaliados. Mas, estes resultados seriam obtidos de que forma? A qual custo? Seria uma produtividade obtida por meio de quais ações e estratégias? Que recursos o trabalhador deveria mobilizar? E se ele precisasse tirar uma dúvida com um colega sobre algo relacionado ao trabalho? Como ele faria? Era só mandar email? O colega teria um tempo hábil para responder? Isso seria regulamentado e definido formalmente?

Logicamente, as atribuições administrativas foram mais facilmente adaptadas ao teletrabalho. As atividades finalísticas, da ponta, continuavam a ter que ser feitas de modo presencial, dado à sua natureza (educação, controle e fiscalização) junto a cidadão. Não poderiam ser feitas em teletrabalho. Ações de gestão, na prevenção à COVID-19, tiveram que ser tomadas (fornecimento de máscaras e de álcool gel, por exemplo). Medidas de profilaxia passaram a ser recomendadas. O pensamento que se tinha era se, de fato, o teletrabalho compulsório, imposto pela pandemia, estava, de fato, gerando resultado, ou se era mais um

modismo possível de atuação durante a excepcionalidade do evento pandêmico? Sr. Kagimoto não se cansava de refletir sobre isso...

Home Office e teletrabalho: necessidade momentânea ou realidade permanente?

Meses de pandemia se passaram e a equipe da Diretoria começou a perceber que, mesmo com as mudanças na rotina de trabalho, o fluxo de processos, documentos e demais demandas referentes àquele setor continuavam a fluir com normalidade (Figura 1), conforme observado pelo exigente senhor Kagimoto. Não havia dado tempo de se ofertar capacitações aos teletrabalhadores, de modo a que eles tiveram que se adaptar na marra e sem qualquer estratégia formalizada. O suporte era dado informalmente, normalmente baseado na resolução de problemas que os trabalhadores apresentavam. E o mais curioso disso tudo é que parecia que a produtividade não havia sido abalada com a mudança do regime para o teletrabalho, pelo menos esta era a impressão quando se comparava os anos de 2019 e 2020.

Átila e Francisca estruturaram, então, um relatório, com dados comparativos da produtividade da equipe, entre o período anterior à pandemia (trabalho presencial) e o período pandêmico (teletrabalho). O documento (Tabela 3) formulado pela equipe da Diretoria constatou um maior volume processual analisado e despachado durante o período de teletrabalho, além de uma relevante redução do tempo de permanência de processos abertos nos ambientes do sistema eletrônico de informações (SEI) relacionados à Diretoria (Figura 3). Os dados, obtidos à luz das entregas feitas pelos servidores da Diretoria, demonstraram, desta forma, uma melhoria no rendimento no trabalho desenvolvido no Setor. O tempo médio, em dias, de tramitação de um processo no SEI, caiu de 14,32 dias, em 2019, para 8,9, em 2020.

- “Átilaaaaaaa, que resultados são estes? Como é isto?! Este seu relatório aqui está mostrando que trabalhar em casa ou presencialmente é a mesma coisa aqui? É isso?! Como assim?! Você acha isso certo? Como é que eu vou ficar agora diante dos outros Diretores lá da ponta, mostrando que estar ou não no trabalho presencial não gera diferença no que as pessoas fazem? Não é possível esse resultado, mas que coisa é esta!?”. Era mais uma mensagem do Sr. Kagimoto, fazendo o celular da chefe da Diretoria (Átila) vibrar enquanto ela despachava tranquilamente um processo, sentada em seu confortável sofá no escritório de sua residência e tomando um café de qualidade.

Francisca, do outro lado da cidade, adaptada à mesa de jantar como plataforma de trabalho, e atenta ao sinal que se propagava instantaneamente no grupo de Whatsapp, de gestão da Diretoria, iniciava a confecção de mais uma minuta de documento para apreciação e análise do Sr. Kagimoto. Ah, sim, os demais integrantes da equipe continuavam atentos aos celulares e à tela do computador, em tantos outros pontos da cidade, esperando novas reações do Sr. Kagimoto, ainda incrédulo com relação àquilo que o teletrabalho poderia oferecer.

Átila, Francisca e sua equipe seguiam, enfim, plenamente adaptados à nova rotina durante a pandemia, já acostumados a esta nova realidade. Se tivessem a opção, nem voltariam mais a trabalhar no presencial, tamanho o conforto gerado com o teletrabalho. No início, estranharam muito a nova realidade, achavam que não conseguiriam se adaptar, mas hoje, não trocariam por nada. ‘Mas, então, e o futuro pós-pandemia, como será? Será que poderei escolher trabalhar em casa? Ou será que serei obrigado a voltar ao presencial?’ Estes eram os pensamentos que começavam a perseguir Átila, Francisca e Sr. Kagimoto...

Tabela 1. Descrição de características dos personagens do caso de ensino

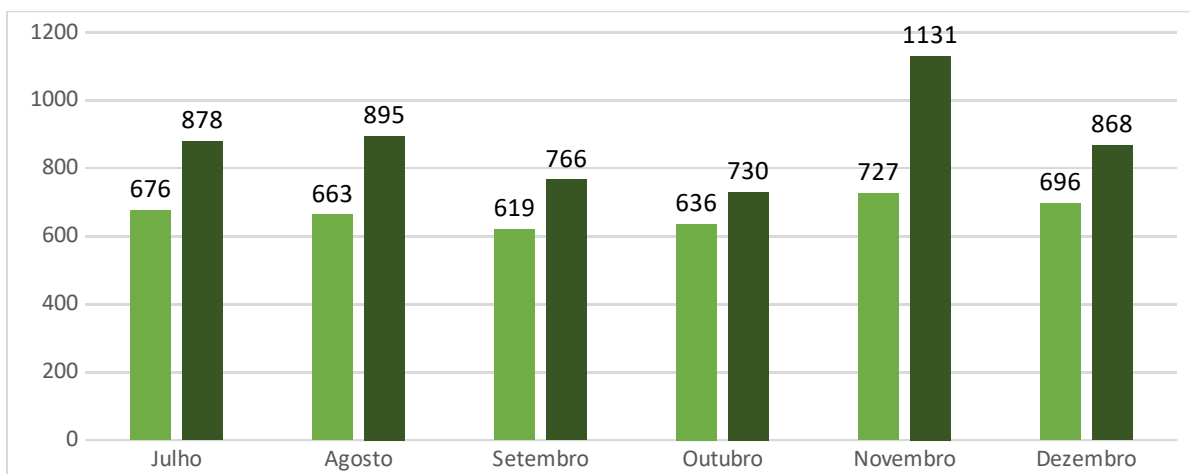
Personagens	Descrição
Átila	Servidor público federal há 11 anos, há seis anos lotada na área de Operações, com experiência em gestão processual, planejamento operacional. Chefe da Diretoria há um ano.
Francisca	Servidor público federal com experiência em gestão processual, operações de inteligência e lotada na área de operações há quatro anos, atuando diretamente na gestão processual durante esse período.
Sr. Kagimoto	Servidor público federal há 15 anos, com ampla experiência em gestão operacional, tendo atuado em diversos setores de gestão em nível regional e nacional. Atua como Diretor de Operações há um ano. A missão da Diretoria consiste no controle processual (organizar, analisar previamente e despachar todos os processos) por via digital, implementado por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI)

Tabela 02. Quantidade de processos com tramitação via SEI, na Diretoria de Operações, no período pré (2019) e durante (2020) a pandemia da COVID-19.

MÊS/ANO	2019	2020
Julho	676	878
Agosto	663	895
Setembro	619	766
Outubro	636	730
Novembro	727	1131
Dezembro	696	868

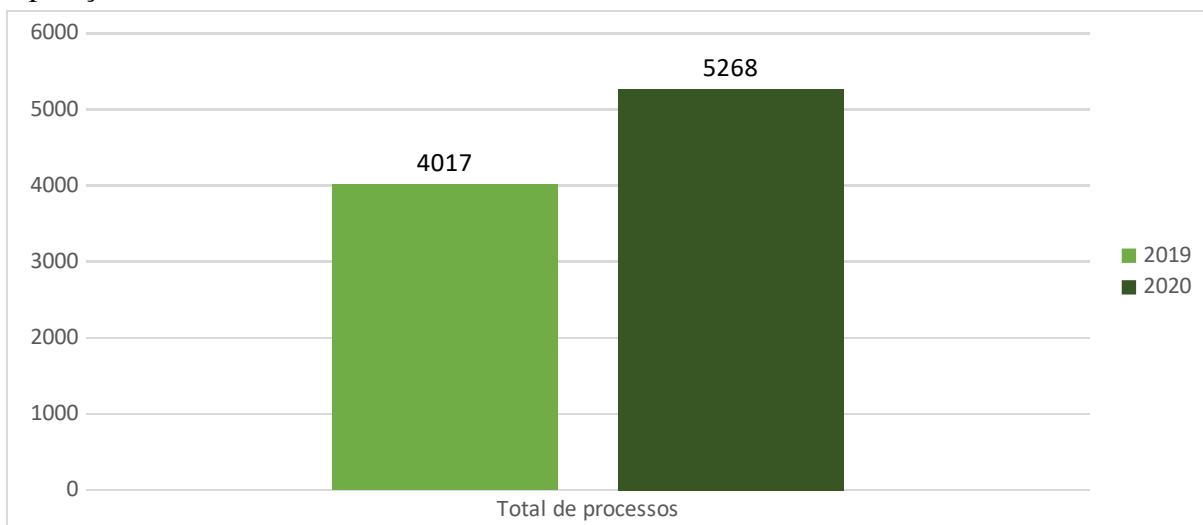
Notas. Informações extraídas do serviço eletrônico de informações da Organização; análise comparativa de produtividade da Diretoria de Operações em relação a dois períodos: 1º período: 01/07/2019 a 31/12/2019 (trabalho presencial / sem pandemia) e 2º período: 01/07/2020 a 31/12/2020 (teletrabalho / período pandêmico COVID-19); como referencial para análise, utilizou-se o número de processos com tramitação via SEI, nas unidades da Diretoria; ressalta-se que as equipes apresentaram a mesma quantidade de servidores em ambos os períodos analisados.

Figura 1. Quantidade de processos com tramitação via SEI, na Diretoria de Operações, no período pré (2019) e durante (2020) a pandemia da COVID-19.



Fonte. Informações extraídas do serviço eletrônico de informações da Organização

Figura 2. Quantidade de processos, com tramitação via SEI, no período, na Diretoria de Operações.



Fonte. Informações extraídas do serviço eletrônico de informações da Organização

Tabela 3. Quantidade de documentos produzidos no período, na Diretoria de Operações

DOCUMENTOS/ANO	2019	2020
Despachos	973	1240
Ofícios	664	805
Portarias	74	102

Fonte. Informações extraídas do serviço eletrônico de informações da Organização

Notas de ensino

Objetivos educacionais/didáticos do caso

- Ilustrar aos alunos a importância de atentarem à influência de condicionantes externos (no caso, a pandemia da COVID-19) sobre o emprego de estratégias de gestão;
- Sensibilizar os alunos para a necessidade adotarem estratégias de gestão alinhadas à resolução de problemas, especialmente em momentos de insegurança e crises;
- Dar ênfase à necessidade de compreensão de aspectos ou dimensões da cultura organizacional, na gestão de mudanças, em organizações de segurança pública;
- Debater algumas questões estratégicas que permeiam a tomada de decisão em situações críticas;
- Discutir o desempenho inovador incremental, os desafios e oportunidades advindos de situações de crise e suas consequências para organizações de segurança pública;
- Ampliar as discussões acerca do tema proposto, incrementando teorias e possíveis soluções para o problema em debate.
- Relacionar conceitos, tais como gestão, gestão em crises e manejo da cultura organizacional, de forma cuidadosa e atenta às necessidades;
- Mostrar as implicações que a mudança de regime de trabalho (do presencial ao teletrabalho) pode trazer, especialmente no que tange à necessidade de prospecção contínua de cenários e impactos na vida (pessoal e profissional) do teletrabalhador;
- Discutir a importância da análise contínua das convicções e expectativas, sobre o ato de trabalhar, tanto dos gestores organizacionais quanto das pessoas que trabalham nas organizações;
- Mostrar a importância de se planejar, passo a passo, cada ação de gestão, meticulosamente;
- Demonstrar a importância de se elaborar, monitorar e avaliar, continuamente, práticas e políticas implementadas, bem como seus impactos associados, especialmente em momentos de insegurança e crises;
- Mostrar aos alunos a importância de profissionalizarem e refletirem, criticamente, a sua atuação, não a baseando em crenças pessoais, ideologias, paixão ou, mesmo, em ideias desestruturadas ou descoladas da realidade;
- Discutir a importância de se estruturar, claramente, quais são as expectativas de desempenho quando da adoção do teletrabalho;
- Especificar aos alunos a importância de se considerar os efeitos do teletrabalho sobre a vida pessoal (familiar) e profissional dos indivíduos;
- Ilustrar exemplos do que significa o conceito de 'produtividade' e entregas na modalidade de teletrabalho;
- Discutir a importância do desenvolvimento de competências relacionadas ao teletrabalho, especialmente em momentos de insegurança e incertezas;
- Discutir a necessidade de se adotar comportamentos eficazes de liderança à manutenção dos serviços prestados, em momentos de insegurança e crise;
- Expressar a necessidade de que todo processo decisório precisa estar embasado em informações válidas e fidedignas, a fim de que os mesmos alcancem seu êxito máximo;
- Discutir possibilidades de atuação do teletrabalhador, bem como os impactos associados à busca pelo equilíbrio trabalho/família;

- Chamar a atenção dos alunos para a adoção rápida de estratégias de gestão, de curto prazo, mesmo que não tão eficazes momentaneamente, mas que demonstrem ações de gestão vêm sendo empregadas;
- Discutir a importância do senso de urgência nas ações de gestão, especialmente em momentos de crise.

Utilização recomendada

O caso pode ser usado no ensino de graduação ou pós-graduação em disciplinas relacionadas a gestão de pessoas, recursos humanos, comportamento organizacional e estratégia. A narrativa do caso consiste em estimular o debate acerca de fatores relacionados à implementação do teletrabalho (compulsório, por conta da pandemia da COVID-19), e à necessidade do desenvolvimento contínuo de competências profissionais por parte dos trabalhadores. Recomenda-se que se explore fatores associados à cultura organizacional e ao reconhecimento da necessidade de mudança, especialmente em contextos imprevisíveis de crise. A busca pela resolução de problemas deverá ser enfatizada, adotando-se, inclusive, uma perspectiva interdisciplinar (visão da administração e da psicologia do trabalho, por exemplo). A gestão, no contexto de uma organização de segurança pública, em tempos de crise, poderá ser outro fio condutor da narrativa. A segurança pública é um serviço essencial à sociedade, logo, arranjos híbridos de trabalho (presencial e teletrabalho) precisaram ser definidos. As opiniões dos trabalhadores, uns mais expostos, outros trabalhando em casa, em torno dos prós e contras, poderá ser outra fonte de debate entre estudantes. Recomenda-se que se aspectos relacionados à gestão de conflitos possam, também, ser discutidos, neste sentido. A sustentabilidade do trabalho, e outros aspectos de governança corporativa (como ajustes no *work design* e na repactuação de metas, dentro da gestão do desempenho, por exemplo), também poderão ser objeto de debate junto aos alunos. As literaturas sobre resolução de problemas, estilos de liderança, processo decisório, cultura organizacional e impactos do teletrabalho sobre o cotidiano (pessoal e profissional) dos trabalhadores, poderão servir como pano de fundo para o debate acerca das ações necessárias à sobrevivência das organizações públicas em geral, e de segurança pública, em particular, em momentos de incertezas e crises.

Conhecimentos que poderão ser adquiridos

Aspectos teóricos e práticos relacionados a conteúdos de governança, cultura organizacional, teletrabalho, *work design*, competências profissionais, gestão de pessoas, comportamento organizacional, competências inovadoras, competências de liderança, competências relacionadas à gestão de mudanças, autonomia decisória, perfil profissiográfico do teletrabalhador, gestão do ambiente do trabalho e gestão do desempenho.

Plano de ensino utilizando o caso

Propõe-se um plano de ensino considerando-se as informações que foram apresentadas neste caso. A abordagem que se propõe, aqui, é a cognitiva, baseada na elaboração de modelos mentais que nortearão condutas e comportamentos associados à futura atuação profissional do estudante. Privilegia-se, aqui, a discussão de grupo, entendendo que a aprendizagem colaborativa, pelo outro, poderá render bons frutos na construção do conhecimento por parte dos estudantes. Cada estudante deverá assumir seu ponto de vista e debatê-lo em grupo, expondo seus argumentos. Baseia-se, aqui, em pilares da cognição social, na busca pela construção de modelos mentais compartilhados a partir dos eixos temáticos que farão parte das discussões, incentivando-se, desta forma, o debate crítico/reflexivo.

Ressalta-se que o caso proposto poderá ser utilizado por meio tantas outras estratégias pedagógicas e educacionais. O foco dado, aqui, é o da metodologia ativa na construção

dialógica do conhecimento por parte dos estudantes. Pode-se incentivar, por exemplo, que cada estudante busque por outros exemplos de organizações que também tiveram que adotar o teletrabalho de forma compulsória. Quais similaridades foram observadas? Quais diferenças? O trabalho de campo, que poderá ser feito antes ou depois do plano de aula aqui proposto, à critério do professor da disciplina, poderá fornecer, ao aluno, mais informações sobre o contexto de outras organizações de trabalho durante a pandemia.

Cada aluno deverá tentar colocar-se no lugar dos protagonistas do caso (Átila, Francisca e Sr. Kagimoto), e pensar em estratégias de ação. O que fariam diferente? O que repetiriam? Como seria sua atuação profissional perante à necessidade de ajustar os procedimentos em decorrência da pandemia?

Objetivo da atividade

Discutir como seria a atuação de cada um dos alunos, colocando-se no papel dos protagonistas, identificando seus modos de agir, modelos mentais e, também, propondo uma abordagem crítico/reflexiva à luz dos argumentos apresentados. Ressalta-se que esta proposta de aula poderá ser totalmente adaptada para sua realização via plataformas digitais, podendo ser implementada na modalidade à distância. Para tal, espera-se que haja condições plenas de conectividade entre os docentes e discentes, além do domínio e acesso coletivo da plataforma tecnológica a ser utilizada, sem quaisquer prejuízos pedagógicos.

1ª etapa

- leitura individual dos artigos de Mendes e Reis Neto (2020), Silva (2015) e Nogueira Filho et al. (2020), identificando aspectos relacionados aos impactos da COVID-19 sobre os arranjos de trabalho, cultura organizacional, prontidão para a mudança e teletrabalho.

2ª etapa

- após a leitura individual, o professor deverá fazer uma introdução (*briefing*) ao caso de ensino. O professor poderá iniciar sua fala demonstrando as grandes transformações que a pandemia da COVID-19 gerou no mundo, tanto na vida pessoal quanto profissional, dos indivíduos. O professor poderá perguntar, aos alunos, quais foram as mudanças mais radicais que eles mesmos sentiram, desde quando a pandemia começou. Ainda, o professor poderá começar a direcionar o assunto da aula a questões-chave, do tipo “e pensando, agora, no que se chama de serviços essenciais, por que estes serviços não puderam ser interrompidos? Por que outros serviços à população puderam ser interrompidos? Quais as reações dos amigos e familiares de vocês perante à COVID-19?”

3ª etapa

- Leitura individual do presente caso de ensino.

4ª etapa

- debate em pequenos subgrupos (até 4 integrantes), dos seguintes temas e aspectos no caso: importância de se planejar ações durante a gestão de crise; importância de se avaliar o impacto do teletrabalho na dinâmica familiar do teletrabalhador; necessidade de se mapear aspectos da cultura organizacional, contrários e favoráveis, à implementação de mudanças planejadas; importância de se ter prontidão para a mudança nos rearranjos organizacionais; necessidade de se definir indicadores de produtividade e de qualidade das entregas em teletrabalho; estratégias de gestão de equipes, para enfrentamento da crise; necessidade de se ter o preparo das lideranças para dar suporte e apoio aos teletrabalhadores. Recomenda-se ou que cada subgrupo trabalhe num tema, ou que todos os subgrupos discutam sobre todos os temas, dando-se um tempo necessário (20 minutos) para que eles debatam entre si antes da discussão como um todo.

5ª etapa

- cada subgrupo deverá apresentar para o restante da turma a discussão que foi realizada. Os argumentos e contra-argumentos deverão ser apresentados. O conteúdo das ideias apresentadas pelos estudantes deverá ser reconhecido, valorizado e elogiado pelo professor, intermediando, sempre que possível, o debate crítico/reflexivo entre os estudantes, mostrando aspectos da realidade pessoal e profissional nos tempos de pandemia. O feedback do professor deverá ser de caráter formativo e propositivo. Conteúdos instrucionais de aulas anteriores poderão, inclusive, ser retomados, pelo professor, consolidando a aprendizagem. Posicionamentos contrários de opiniões entre os estudantes, inclusive, deverão ser incentivados, tomando o cuidado para o professor não perder o controle da turma (especialmente no formato remoto, à distância)

6ª etapa

- após a apresentação de todos os grupos e da discussão já realizada em sala (virtual) de aula, o professor deverá direcionar possíveis conclusões. É importante que os estudantes façam conclusões acerca das decisões que foram tomadas pelos protagonistas do caso, dos impactos do teletrabalho sobre a vida dos trabalhadores, das mudanças culturais, bem como daquilo que os estudantes fariam diferente do que foi feito, especialmente pela postura do Sr. Kagimoto. Como agiriam diferente? Quais ações fariam de forma similar? A construção social dos modelos mentais entre os estudantes deverá ser buscada aqui, nesta etapa.

7ª etapa

- fechamento: síntese, por parte do professor, ressaltando que cada opinião manifestada diz respeito a um ponto de vista, mas que o mais importante é sempre pautar as ações de gestão nas melhores decisões possíveis. O professor deverá ressaltar que a análise de cenários deverá ser ação contínua por parte das lideranças, e que toda ação de modificação de estrutura organizacional provocará impactos no dia a dia dos trabalhadores. Ainda, o professor deverá explicar que toda ação gerencial precisa ser embasada, e que o processo decisório é algo complexo e que requer a análise agrupada de múltiplas variáveis influenciadoras. O professor deverá deixar claro que não existe melhores ou piores respostas dadas pelos estudantes, mas sim que o raciocínio desenvolvido corresponde ao olhar de cada um deles perante a problemática em estudo. O posicionamento dos estudantes diz respeito à sua maturidade e reflete seu nível de conhecimento sobre os temas aplicados em estudo. Ainda, o professor poderá sugerir bibliografia complementar, para fins de complementação do estudo.

Discussão/Análise do caso “Quando a COVID-19 passar, o teletrabalho também passará?”

O caso demonstrou a importância de se ter ações rápidas de gestão em ambiente de crise, de caráter dinâmico, antenadas na realidade interna e externa das organizações e com contínua análise de cenários. Demonstrou-se, aqui, que não é um processo fácil de ser assimilado. Muitas informações são repassadas ao mesmo tempo, e torna-se imprescindível que o processo decisório seja amparado por dados e informações legítimas, válidas e reais.

A Organização, estabelecida como órgão permanente de segurança pública nacional, atua no cenário pandêmico da COVID-19 seguindo diretrizes do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJ), para o cumprimento de suas missões institucionais prioritárias.

A necessidade de adaptação ao cenário pandêmico atípico conduziu a Organização à implementação do gabinete de crise, por meio de portarias normativas com uma estrutura de governança composta por um plano de contingência e estabelecendo as demais providências de caráter emergencial decorrentes da COVID-19. Estas portarias determinaram que ficaria flexibilizado o limite de aplicação do teletrabalho, categoria de implementação do trabalho

remoto em que o servidor público executaria as suas atribuições funcionais fora das dependências da unidade, mediante o uso de equipamento e tecnologias que permitiriam a plena execução das atribuições, dispensado do controle de frequência.

Como reflexo da pandemia da COVID-19, as pessoas e organizações estão sendo forçadas a inovar, a mudar a forma de trabalhar e viver, mas contam com o desafio ainda maior de não se saber se essas mudanças permanecerão. As demandas do contexto são inéditas e a construção de um clima sustentado na confiança parece ser o caminho para o “novo normal” (Mendes & Reis Neto, 2020; Ungari & Rodrigues, 2020)). Esse panorama de incertezas em relação ao futuro, observado nas reações do Sr. Kagimoto, conduz as instituições à necessidade de consolidarem a confiança organizacional e estabelecerem parcerias, tanto intraorganizacionais como interorganizacionais, formais e informais, especialmente no contexto de organizações de segurança pública (Lopes Jr. et al., 2011; Marra, Fonseca & Sousa, 2016; Villaça, 2003).

As alianças (Lana et. al. 2016) podem proporcionar melhor assimilação dos ensinamentos pragmáticos impostos pela pandemia, transformando-os em ações, projetos e rotinas confiáveis e que sejam aplicadas prontamente ao cotidiano profissional dos servidores a fim de incrementar o desempenho e a resposta institucional diante das demandas. A gestão da cultura organizacional, neste sentido, segundo Giorgi, Lockwood e Glynn (2015), Melati e Janissek-muniz (2017) e Schneider, Ehrhart e Macey (2013), na linha de atuação verificada em Átila e Francisca, passa a ser importante fator, pois reforça que a mudança organizacional pode acontecer de forma menos traumática quando em contexto de crise. A confiança no enfrentamento da crise poderá ser consolidada por práticas ligadas a constantes *feedbacks*, cuidado genuíno, comunicação, vínculos emocionais, recursos tecnológicos, equidade, flexibilidade, abertura a falhas, habilidades, benevolência, integridade, valores, comunicação transparente, previsibilidade e comunicação corporal, auxiliando na estruturação de um ambiente alicerçado no apoio e suporte contínuos (MCintyre, 2012; Miscenko & Day, 2016).

A pandemia da COVID-19 fez por acelerar transformações que, talvez, durariam décadas para acontecer. A própria inserção compulsória do teletrabalho como modalidade possível é um reflexo disto. Muitas das mudanças e acontecimentos agora verificados talvez o seriam ainda em décadas futuras, se não fosse pela necessidade imposta pela pandemia. O caso tentou mostrar isso, que a pandemia não trouxe só impactos negativos sobre as rotinas de indivíduos e organizações de trabalho mas, também, positivos, do ponto de vista estrutural.

Para Zeuch (2019), a diferença mais importante entre o teletrabalho e o trabalho tradicional é a quebra de barreiras e de limites físicos e organizacionais, propiciada por ferramentas e implementos tecnológicos. No Brasil, a questão do teletrabalho no setor público ainda precisa avançar, pois é usualmente admitido em atividades de natureza predominantemente individual. Demandas e setores com características de interação coletiva carecem de adaptações que favoreçam maior discussão e possibilidades para otimização da produtividade no tocante a trabalhos técnicos e criativos.

Cabe ressaltar que, além de não ser admitido para qualquer tipo de atividade, o teletrabalho, de modo geral, exige maior exigência de produtividade em relação às jornadas convencionais de trabalho, gerando, ainda, atitudes hostis, preconceitos e dificuldades percebidas (Silva, 2015). Apesar de certas necessidades de adaptação, o teletrabalho pode ser indutor de produtividade no setor público, desde que concedido conforme critérios de desempenho e com compatibilidade com a vida familiar (Petit, 2017). Esta modalidade de trabalho otimiza a utilização dos espaços físicos, reduzindo custos para as organizações (Nogueira Filho, Oliveira, Sämy & Nunes, 2020).

Indo além das adaptações ergonômicas necessárias, do estabelecimento de fluxo de comunicação eficaz, do redirecionamento estratégico referente ao trabalho coletivo e dos cuidados com o bem-estar dos servidores, tal qual argumenta Coelho Jr. et. al. (2020), o teletrabalho possui vantagens e desvantagens. Constitui-se um dos maiores desafios atuais aos gestores, impondo-lhes necessidades distintas às tradicionalmente utilizadas como padrão. Essa realidade exige, por exemplo, criatividade, para se construir ou consolidar confiança (Mansour-Cole, 2001), que, conforme Mustajab et al. (2020) trata-se de um elemento relevante, à medida que se baseia nos conceitos de ‘autonomia’, ‘liberdade de ação’ e ‘responsabilização’. Ferrazi (2012) e Varty, O’Neill e Hambley (2017) ainda ressaltam as dificuldades de manutenção de confiança em ambientes organizacionais sem contato físico, podendo levar ao enfraquecimento do senso de pertencimento social e de equipe.

Os perfis profissionais de Átila e Francisca foram muito favoráveis ao convencimento do Sr. Kagimoto a adotar o teletrabalho. A tomada de decisões táticas, em curto prazo, é importante ação gerencial, e deverá levar em conta múltiplos fatores. Para Griffin (2007) e Morgan (2006), a tensão que existe entre as responsabilidades de uma pessoa, suas aspirações de carreira, valores pessoais e estilo de vida pode interagir entre si na busca por um equilíbrio dinâmico entre organizações e trabalhadores. Adaptar-se ao teletrabalho não é tarefa fácil. Tang e Zhang (2016) discutem questões referentes ao estilo de gestão, padrões de comunicação e de como a tomada de decisão acontece como importantes componentes da cultura organizacional, quando devidamente alinhados às necessidades pessoais e profissionais dos teletrabalhadores. É um desafio equalizar vida pessoal e profissional.

O contexto da gestão, em momentos de crise, relaciona-se a ações essenciais, tais como organização, planejamento, execução, controle, tecnologia, sistemas, bem como desempenho e atitudes/reações das pessoas (Cançado & Badham, 2019). É preciso, então, compreender os referenciais comportamentais e os valores organizacionais estabelecidos ao longo do tempo, que auxiliam nas condutas que poderão ser adotadas como forma de lidar com as adversidades e incertezas decorrentes do teletrabalho (Kang & Bodenhausen, 2015).

Como reflexo da pandemia da COVID-19, assim como a realidade tratada aqui neste caso de ensino, as pessoas e organizações estão sendo forçadas a inovar e a mudar a forma de trabalhar e viver, mas contam com o desafio ainda maior de não se saber se essas mudanças permanecerão (nem por quanto tempo). Muitas demandas deste atual contexto são inéditas, impactando diretamente sobre os modos de ser e de agir das pessoas nas organizações de trabalho. Diante dessa nova realidade, acredita-se que uma condição de prontidão para a mudança seja um importante fator para as organizações atuarem com melhores condições sobre as mudanças impostas pela crise pandêmica da COVID-19. As atitudes e crenças sociais dos trabalhadores deverão ser continuamente mapeadas, especialmente na relação com a mudança a qualquer tempo e a formação de modelos mentais de ação.

Ressalta-se ainda que, uma vez estando fora das situações de crise, o gerenciamento da mudança organizacional envolve a necessidade de se assegurar energia e apoio em prol da mudança que se pretende implementar, adotando-se uma mentalidade empreendedora e superando-se a burocracia para que estruturas preestabelecidas sejam rompidas e, então, tudo possa acontecer (Bruch & Vogel, 2011; Covey, 2013; Kotter, 2012).

Kotter (2012) ainda reforça esse contexto, afirmando que o sucesso de mudanças de qualquer magnitude passa pela observância de oito passos impreteríveis e que, considerando um cenário de pós pandemia, poderiam ter auxiliado Átila, Francisca e Sr. Kagimoto na tomada de decisão: 1) Estabelecimento de senso de urgência, identificando e analisando crises, ameaças e oportunidades; 2) formação de aliança de orientação, reunindo o grupo de diretores e profissionais com poder suficiente pra liderar a mudança e fomentar o caminho necessário pro trabalho em equipe; 3) criação de visão para ajudar a direcionamento de

esforços da mudança; 4) comunicação da visão, utilizando todos os mecanismos possíveis para que o comportamento esperado dos servidores seja modelado; 5) investimento em *empowerment*, eliminando obstáculos, estimulando os funcionários a desenvolverem ideias, atividades e ações não tradicionais; 6) planejamento de ganhos e melhorias de desempenho de curto prazo, recompensando pessoas essenciais neste processo; 7) consolidação das melhorias, estimulando novas mudanças e comportamentos para alinhamento às estratégias institucionais e iniciativas já implementadas; 8) por fim, ancoragem das mudanças, incorporando-as, de fato, na cultura, valores e políticas da organização.

Referências

- Bruch, H., & Vogel, B. (2011). *Fully charged: How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance*. Harvard Business Press. Retrieved:https://books.google.com.br/books?l=ptBR&lr=&id=3c4jt9ob3QC&oi=fnd&pg=PR9&dq=How+great+leaders+boost+their+organization%E2%80%99s+energy+and+ignite+high+performance&ots=J_zSR376yP&sig=4penaFwCWflx2HjK_C4GgXnCPoE&redir_esc=y#v=onepage&q=How%20great%20leaders%20boost%20their%20organization%E2%80%99s%20energy%20and%20ignite%20high%20performan ce&f=false
- Cançado, V., & Badham, R. (2019). Discutindo o Gerenciamento para a Mudança: O 'Framework' 5m. *Organizações & Sociedade*, 26(90), 435-456.
- Coelho Jr., F.A., Faiad, C., Rego, M.C.B. & Ramos, W.M. (2020). What Brazilian workers think about flexible work and telework? *International Journal of Business Excellence*, 20(1), 16-31.
- Covey, S. R. (2013). *The 8th habit: From effectiveness to greatness*. Simon and Schuster. Retrieved:https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=LZyYKAb8Be4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=from+effectiveness+to+greatness&ots=M0kLir8ey&sig=V3Zj3KOmdLiDWJpmw4KWmSL3Hs&redir_esc=y#v=onepage&q=from%20effectiveness%20to%20greatness&f=false
- Ferazzi, K. (2012). *How to Build Trust in a Virtual Workplace?* Harvard Business Review. Retrieved <https://hbr.org/2012/10/how-to-build-trust-in-virtual>
- Giorgi, S.; Lockwood, C. & Glynn, M. A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. *Academy of Management Annals*, 9(1), 37-41.
- Griffin, M.A. (2007). Specifying organizational contexts: systematic links between contexts and processes in organizational behavior. *Journal of Org. Behav.*, 28, 859–863.
- Kang, S.K. & Bodenhausen, G.V. (2015). Multiple Identities in Social Perception and Interaction: Challenges and Opportunities. *Annu. Rev. Psychol.* 66:547–74.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press. Retrieved https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=xpGX1EWL EMC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Leading+change&ots=TdU5PkUwCz&sig=fmMtmx7gwixr52Mdi9V56l7x3Q&redir_esc=y#v=onepage&q=Leading%20change&f=false
- Lana, R. D., Paines, P. A., Bonaldo, S. A., & Muller, F. M. (2016). As Organizações como Fonte de Conflitos de Poder. *Revista de Administração da UFSM*, 9(3), 506-519. <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/download/10055/pdf>
- Lopes Junior, E. P. et al. (2011). Rigidez e subjetividades: uma análise cultural em uma organização policial. *Revista de Administração Pública*, 45(6), 1821-1845.
- Mansour-Cole, D. (2001). Team identity formation in virtual teams. [Beyerlein, M.M.](#), [Johnson, D.A.](#) and [Beyerlein, S.T.](#) (Ed.) *Virtual teams (Advances in Interdisciplinary*

- Studies of Work Teams*, Vol. 8), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 41-58. [https://doi.org/10.1016/S1572-0977\(01\)08018-9](https://doi.org/10.1016/S1572-0977(01)08018-9)
- Marra, A. V.; Fonseca, J. A. & Sousa, M. M. P. D. (2016). Processo de identificação e construção discursiva em uma Organização policial. *Econ & Gestão*, 16(43), 77-100.
- Mcintyre, S. E. (2012). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 25(2), 295-305.
- Melati, C., & Janissek-muniz, R. (2017). A Cultura Organizacional como Impulsionadora dos Processos de Inteligência na Gestão Pública. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(Ed. Especial), 131-156.
- Mendes, T.C.R.M., & Reis Neto, M.T. (2020). Confiança e prontidão para mudança em equipes virtuais: desafios em tempos de Covid-19. *Anais... (Semead)*.
- Miscenko, D. & Day, D.V. (2016). Identity and identification at work. *Organizational Psychology Review*, 6(3) 215–247.
- Morgan, G. (2006). *Imagens da organização* (G. G. Goldschmidt, Trad). São Paulo: Atlas.
- Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A., & Hamid, M. A. (2020). Working from home phenomenon as an effort to prevent COVID-19 attacks and its impacts on work productivity. *TIJAB (The Int. Jour. of Applied Business)*, 4(1), 13-21.
- Nogueira Filho, J. de A., Oliveira, M. A. M., Sämy, F. P. C., & Nunes, A. (2020). O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. *Revista Do Serviço Público*, 71(2), 274 - 296. doi.org/10.21874/rsp.v71i2.3173.
- Petit, F. N. W (2017). Primer piloto de teletrabajo en el sector público de Chile. XXII Congreso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Madrid, Espanha. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/09F5AF5A900D9A5C052582EF00241DF2/\\$FILE/welchpet.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/09F5AF5A900D9A5C052582EF00241DF2/$FILE/welchpet.pdf)
- Schneider, B., Ehrhart, M.G. & Macey, W.H. (2013) Organizational Climate and Culture. *Annu. Rev. Psychol.* 64, 361–388.
- Silva, A. M. S. (2015). A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. 3º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade, Universidade Federal de Santa Maria, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, RS, Brasil. Recuperado de <http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf>
- Tang, M., & Zhang, T. (2016). The impacts of organizational culture on information security culture: a case study. *Information Technology and Management*, 17(2), 179-186. Retrieved <https://link.springer.com/article/10.1007/s10799-015-0252-2>
- Ungari, D.F., & Rodrigues, A.P.G. (2020). A influência da cultura organizacional no desenvolvimento dos vínculos do indivíduo com a organização. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13(2), 167-195. 10.19177/reen.v13e22020167-195
- Varty, C. T., O'Neill, T. A., & Hambley, L. A. (2017). Leading Anywhere Workers: A Scientific and Practical Framework. In Blount, Y., & Gloet, M. (Ed.), *Anywhere Working and the New Era of Telecommuting* (pp. 47-88). IGI Global. doi:10.4018/978-1-5225-2328-4.ch003
- Villaça, N. A. G. (2003). Organizações policiais e a questão da cultura organizacional e possíveis mudanças: análise preliminar. *Revista Gerenciais*, 2, 85-91.
- Zeuch, F.B. (2019). *Desenvolvimento de competências em equipes virtuais: diagnostico e plano de ação em uma startup*. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Vale do

Riodos Sinos, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, RS, Brasil. Recuperado de <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9147>