

ÁREA TEMÁTICA: 5 ESORG ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

UM OLHAR INDICADOR DE MUDANÇAS NOS TRAÇOS CULTURAIS EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS SOB O CONTEXTO DA COVID-19

RESUMO

Trata-se de um estudo teórico em nível exploratório com vistas a contribuir para a discussão das práticas de trabalho das organizações brasileiras como adequação ao complexo contexto da pandemia da COVID-19. O estudo é conduzido de modo descritivo e com predominância de produções científicas atuais e centralizadas na temática. Tem utilidade reflexiva junto a gestores em um cenário permeado de incertezas. A literatura levantada permite apontar como as práticas de trabalho flexíveis tem a sua importância e lança luz as questões da revitalização das organizações na pandemia da COVID-19. Dentre os achados na literatura, observam-se as seguintes tendências da flexibilização das práticas de trabalho em organizações brasileiras sob o contexto da COVID-19: a) trabalho remoto afetando os relacionamentos interpessoais, como um dos pilares da cultura brasileira; b) distanciamento social reconfigurando de modo online os encontros físicos; c) erosão do conceito de microgerenciamento, devido à distância e invisibilidade dos empregados frente aos gestores; d) confusão entre os espaços públicos e privados; e) aversão a conflitos não visíveis face a face a comunicação a distância.

Palavras-Chave: Práticas flexíveis de trabalho. Traços culturais.COVID-19

ABSTRACT

This is a theoretical study at an exploratory level with a view to contributing to the discussion of the work practices of Brazilian organizations as adaptation to the complex context of the pandemic of COVID-19. The study is conducted in a descriptive manner and with a predominance of current scientific productions and focused on the theme. It has a reflexive utility with managers in a scenario permeated by uncertainties. The literature surveyed shows how flexible work practices are important and sheds light on the issues of revitalizing organizations in the COVID-19 pandemic. Among the findings in the literature, the following trends are observed in the flexibilization of work practices in Brazilian organizations under the context of COVID-19: a) remote work affecting interpersonal relationships, as one of the pillars of Brazilian culture; b) social distance, reconfiguring physical encounters online; c) erosion of the concept of micromanagement, due to the distance and invisibility of employees vis-à-vis managers; d) confusion between public and private spaces; e) aversion to conflicts not visible face to face with distance communication.

Keywords: Flexible work practices. Cultural traits. COVID-19

1 INTRODUÇÃO

Trata-se de um artigo teórico em nível exploratório com abordagem sobre o tema flexibilização das práticas de trabalho em organizações brasileiras sob o contexto pandêmico da COVID-19. Diante do alastramento da doença COVID-19 várias medidas de saúde pública foram impostas para conter a transmissão da doença, dentre elas, cita-se o isolamento e o distanciamento social, o que gerou mudanças nas interações sociais, comunitárias e de trabalho. Há evidências de que essa realidade não tem antecedentes na história da humanidade e tem provocado uma desordem geral no sistema de saúde pública e nas rotinas das pessoas, com incidências de danos psicológicos e estresse (BROOKS et. al, 2020; Medida provisória 928 de 2020).

No que tange o surto da COVID-19 que se espalhou no mundo inteiro, os tradicionais locais de trabalho onde as pessoas desempenham suas atividades profissionais foram comprometidos em razão das restrições do isolamento social com o evitamento de contatos públicos. Concomitantemente, a saúde dos empregados e a saúde das organizações ficaram vulneráveis (BALKHI et. al., 2020; HULTIN; INTRONA; MAHRING, 2020).

Considera-se, nesse contexto, que as mudanças nas configurações de trabalho enfatizadas nas práticas de trabalho de anos anteriores (BRASIL, 1943), atualmente, em ocorrendo de modos bem distintos com o grande suporte das tecnologias da informação e comunicação. Novas configurações e restrições são impostas ao ambiente de trabalho e, por conseguinte, as organizações passam a enfrentar questionamentos e desafios de repensar seus espaços e interações de trabalho (BRASIL, 2017a; RAITZ; AGUIAR; GODARTH, 2017; SEBRAE, 2020).

Ao sublinhar as pressões em tempos da COVID-19 para a adequação das práticas de trabalho, dentre as alternativas a flexibilização do fluxo de atividades, o processo de adaptação tende a provocar uma modificação dos traços culturais das organizações, no a caso as brasileiras. Partindo desse raciocínio, pode-se dizer que novos valores são introduzidos ou se acomodados aos elementos existentes na cultura brasileira de forma inovada de trabalho, de diferentes configurações físicas; bem como tempo, relacionamentos, comunicação e comportamentos produtivos incrementos pelas tecnologias da informação e comunicação (HULTIN; INTRONA; MAHRING, 2020; SEBRAE, 2020).

Diz-se que é uma transformação em curso não tão simples, não é uma questão de moldar as pessoas para um meio diferente de trabalho; pelo contrário, é um importante processo de contínuo aprendizagem promulgado pela pandemia da COVID-19. Suscita, pois, uma ampla discussão sobre ideias, combinações, remodelagens e experiências, imprescindíveis neste momento.

Para a compreensão das práticas de trabalho organizacionais esse estudo, descritivo e exploratório, fez-se uso da seleção de artigos acessíveis nas bases de dados Capes Periódicos, *Spell* e *Google Scholar* e as palavras chave: flexibilização das práticas de trabalho, organizações brasileiras e COVID-19. O processo de desenvolvimento do texto, ocorre de modo dialógico e reflexivo com os conteúdos das publicações, considerando os resultados coletados pelos autores relacionados aos desafios recorrentes que se colocam para as organizações e a coletividade em geral. Registra-se, desse modo, que os padrões de flexibilidade identificados na literatura, embora diga respeito a práticas organizacionais não recente, passou a ser crescente com as restrições das atividades laborais decorrentes da expansão da COVID-19.

Vela ressaltar que aspectos pertinentes a reestruturação dos espaços físicos com distanciamentos obrigatórios, práticas de trabalhos com o uso de plataformas digitais, alteração na jornada de trabalho, atividades realizadas em casa são exemplos que traduzem alterações em hábitos, rotinas e comportamentos atuais (MEDIDA PROVISÓRIA, nº 928 de 2020; KREIN; OLIVEIRA; FILGUEIRAS, 2020).

À luz da literatura e das evidências relatadas na percepção dos empregados nos casos analisados, espera-se fortalecer o rol de argumentos de que as mudanças nas práticas e relações de trabalho precisam ser contempladas sem ferir os aspectos trabalhistas nessa discussão para estudos futuros.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Coloca-se como questão norteadora desse estudo a seguinte indagação: Quais mudanças ocorreram nos traços culturais em organizações brasileiras sob o contexto da covid-19?

Nessa perspectiva, tem-se como objetivo geral identificar, com base na literatura e nos casos analisados, quais mudanças ocorreram nos traços culturais em organizações brasileiras sob o contexto da covid-19.

De modo específico, descrever os traços culturais marcantes na cultura brasileira e sua resignificação à luz da COVID-19 tomando como base a literatura selecionada.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 O cenário emergente da pandemia por covid-19

A inserção no contexto pandêmico impressiona o potencial de um vírus, em especial do novo coronavírus – SARS-CoV-2 (BRASIL, 2020). É impressionante como um ser invisível, acelular, extremamente simples, consegue invadir uma célula humana e, a partir do sucesso dessa invasão, propagar-se de forma tão rápida, tornando-se tão poderoso a ponto de romper barreiras físicas e geográficas, criar um cenário pandêmico, afetar a vida, a saúde física e emocional das pessoas, como também as relações interpessoais e de trabalho, desacelerando o mundo, promovendo mudanças de rotinas e causando grande impacto social e econômico.

Emergência de Saúde Pública de importância internacional, declarada em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi logo caracterizada pela OMS como pandemia (BRASIL, 2020). O mundo foi abalado, a tecnologia e a ciência tão avançadas de nossos dias ainda não puderam conter o novo coronavírus e o que nos resta, além de seguir as orientações da Organização Mundial de Saúde e das demais autoridades sobre o assunto, é nos adaptarmos e nos reinventarmos neste cenário gerado pela atual pandemia, que traz consigo impactos e desafios não apenas de caráter sanitário e epidemiológico, mas também econômicos, políticos, sociais, culturais e organizacionais.

O governo federal, por meio da Instrução Normativa nº 21, de 16 de março de 2020, que altera a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, estabeleceu orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Flexibilizou as práticas e a jornada de trabalho dos servidores e regulamentou o trabalho remoto durante o período de vigência da pandemia.

A ausência de vacina e de um medicamento específico para tratamento da doença causada pelo novo coronavírus, levou a OMS e as autoridades competentes a defender e adotar, como principais medidas preventivas, o distanciamento social, o *lockdown* e a quarentena, somadas a outras já existentes, como a correta higienização das mãos e o uso de máscaras.

A partir do registro de casos de COVID-19 em território brasileiro, autoridades governamentais estaduais e municipais, baseadas nas medidas preventivas supracitadas, passaram a publicar decretos de suspensão de atividades não essenciais, incluindo a prestação de serviços públicos e privados, com o objetivo de evitar aglomerações e, como consequência benéfica, reduzir a propagação e transmissão do novo coronavírus.

Se, por um lado, o distanciamento social se apresenta como uma das principais medidas preventivas para redução da propagação viral, por outro lado, tem revelado a fragilidade dos governos, do sistema de saúde público e privado, da economia e toda a vulnerabilidade humana, como também tem desafiado as pessoas, de um modo geral, a reorganizar a vida pessoal, familiar e profissional.

Santos (2020) enfatiza como os modos de viver dominantes da sociedade, em diferentes épocas, são marcados pela resistência em relação a mudanças. O autor destaca que mudanças sempre ocorrem, mas paulatinamente; entretanto, quando adentramos em cenários de crises que exigem modificações drásticas, como as exigidas pelo atual cenário pandêmico, as resistências caem por terra e alterações que eram consideradas impossíveis de realizar se tornam imediatamente possíveis.

Tal fenômeno tem sido facilmente constatado no contexto das organizações. A pandemia forçou as organizações a revisarem suas práticas de trabalho, a se curvarem a modalidades mais diversas e flexíveis, adotando novas estratégias de funcionamento e transformando a relação entre gestores e funcionários e/ou empresas e clientes.

O trabalho remoto foi uma das modalidades que se tornaram comuns durante o cenário pandêmico, sendo uma das alternativas mais viáveis para que muitas organizações não tivessem suas atividades totalmente paralisadas em decorrência dos decretos de distanciamento social que suspenderam ou restringiram as atividades consideradas não essenciais. Essa modalidade de trabalho só tem sido possível por causa da internet e outros recursos tecnológicos que se tornaram aliados de muitos setores neste contexto pandêmico.

A prática do trabalho remoto, que se apresentou como solução mais viável para muitas instituições e empresas, durante o cenário pandêmico, também carrega consigo alguns desafios. Exige das organizações adaptações e transformações, tendo em vista que a eficácia depende da confiança entre gestores e sua equipe, exige disciplina dos empregados, um mínimo de estrutura física e recursos tecnológicos para execução das atividades com garantia de produtividade.

Diz-se que o trabalho remoto de disposições específicas, embora a legislação não o diferencie do modo presencial tradicional, traz desafios quanto a alguns elementos da cultura organizacional, tais como as práticas de trabalho, em que o uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs) são preponderantes; o controle das horas trabalhadas, em que é necessário adotar métodos adequados e eficazes; a avaliação do desempenho, que precisa ser supervisionado; a comunicação entre empregadores e empregados, dentre outros.

Essas mudanças no modo de trabalho acarretam, por conseguinte, na cultura organizacional, consideráveis alterações de procedimentos em seus processos administrativos, assim como nos arranjos produtivos e de gestão de pessoas.

Compreende-se que essa dinâmica confere à cultura a condição de ajustes e adição de novos elementos da realidade vigente (CLT, 1943; PEREZ; COBRA,2015).

Quando se refere a mudanças culturais e organizacionais, vale ressaltar as publicações estudadas acerca da COVID-19 apontam haver preocupantes efeitos negativos, não só na questão do risco de saúde pública, como também, danos psicológicas, emocionais e comportamentais (BROOKS *et. al.*,2020). Importante dizer que danos no campo psicológico das pessoas acarretam, por conseguinte, alterações nos padrões comportamentais, culturais e organizacionais no âmbito das sociedades em geral. Considerando esses fatores, entende-se como raciocínio convergente enfatizar quais traços culturais das práticas organizacionais brasileiras na percepção dos empregados podem ser afetados. E esse item é apresentado a seguir.

3.2 Traços culturais nacionais na percepção dos empregados em práticas organizacionais brasileiras

Nunes, Tolfo e Garcia (2018) mostraram, na visão de servidores públicos de uma universidade federal da Região Sul, os valores que mais se manifestam nessa instituição de ensino superior como predominantes no dia a dia das atividades administrativas. São eles: a burocracia, gestão pública desinteressada, administração ineficiente, política corporativista e falta de ética. Essas características exercem nos empregados um desestímulo quanto à identificação com os valores organizacionais, principalmente pela incongruência entre o que é declarado nos documentos e o que realmente é praticado na dinâmica organizacional. Isso acarreta, na percepção dos pesquisados, dificuldades nos procedimentos e processos administrativos. Quanto a abordagem dos empregados é importante destacar que, conforme os diversos fundamentos das correntes teóricas, o significado de cultura organizacional ocorre a partir da realidade percebida pelas pessoas na interação social e nos processos de comunicação. Valida-se, portanto, esse entendimento por meio da subjetividade dos indivíduos que desempenham ativamente um papel nas práticas organizacionais. Desse modo, essa visão de cultura na qual os empregados veem na gestão um distanciamento social pelo formalismo e desinteresse, pode representar um fator promissor de aceitação para formas de trabalhos que não sejam presenciais e, desse modo, evitar o conflito como um fato característico da cultura brasileira.

Maranhão e Sá (2019), por sua vez, investigaram a cultura organizacional em dois (2) restaurantes de uma capital do Nordeste numa perspectiva da qualidade de vida no ambiente de trabalho e identificaram, no ponto de vista dos empregados, que os valores defendidos pelos gestores dessas empresas afetam de maneira positiva, em muitos aspectos, o local de trabalho, os relacionamentos e a autoestima dos primeiros. Apesar disso, comparando as empresas pesquisadas, na segunda, os empregados apontaram incidências negativas em relação aos componentes da cultura. Nesses estudos de casos, nota-se que os relacionamentos interpessoais são aspectos realçados e considerados como um componente importante mostrando o quanto o contato social no ambiente de trabalho contribui para a autoestima das pessoas. Isso traduz o quanto esse traço cultural impacta no bem-estar dos empregados e na positividade no trabalho desempenhado. Deduz, pois, que o distanciamento social se instituído como um preceito da gestão pode expressar uma atitude negativa para os empregados.

Nesse mesmo estudo empírico, Maranhão e Sá (2019) tomaram como base três categorias de análise da cultura organizacional: 1. atores (empregados), 2. audiência (comunicação) e 3. cenário (arquitetura e layout). E foram expressos

seguintes resultados: Na Empresa 1: o relacionamento interpessoal e o acolhimento entre as pessoas foram avaliados como fundamentais para a qualidade de vida no trabalho e esse foi evidenciado, de modo direto, na comunicação a partir do atendimento telefônico até o contato com o cliente externo; os cuidados com as vestimentas, como sinalizações de higiene, zelo, saúde das pessoas e autoestima, transmitidos através de uma comunicação não-verbal também foram valores considerados como importantes para a empresa e empregados; os artefatos do cenário averiguados a partir da arquitetura e instalações do ambiente denotaram indícios de respeito e cuidados com a segurança, saúde e fluidez do fluxo de pessoas. Para a Empresa 2, o que mais foi destacado pelos sujeitos pesquisados foram a impessoalidade e a distância social entre clientes interno e externo. Observa-se, nos resultados mencionados acima, o quanto é marcante os relacionamentos e a comunicação, e quando não são satisfatórios interferem, sobremaneira, no senso de comunidade e desempenho dos empregados. Dessa forma, o cenário organizacional e o sentido de coletividade apresentam-se como valores representativos para os empregados.

Niedzwiecki, Lima e Lunkes (2016), aprofundando o entendimento sobre a temática, examinaram, em trinta e um (31) hotéis selecionados na lista da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) dos estados do Rio de Janeiro e São Paulo, as convicções e os elementos valorativos dominantes na cultura dessas empresas divulgados em suas páginas eletrônicas (*websites*). Dentre os valores publicados, os mais incisivos foram a ética e a sustentabilidade; e os mais específicos foram harmonia, comprometimento e autonomia. A pesquisa mostrou iniciativas organizacionais de atenção e preocupação com o meio ambiente, a sociedade e os concorrentes, bem como aspectos relacionados à criatividade e à autonomia na conduta dos empregados para decidir e agir no tocante a suas responsabilidades. Entretanto, esse estudo não confrontou os valores disseminados com a percepção dos empregados, a fim de reconhecer se a cultura publicada tem a mesma conotação na prática efetiva exercida nas práticas administrativas. Percebe-se um elo de interesses de crenças e responsabilidade sociais entre empregados e gestão, o que pontua os vínculos de trabalho como algo prazeroso, e essa peculiaridade denota ser um modo positivo para lidar com dificuldades, mudanças e os desafios que se colocam no dia a dia da gestão.

Budde *et al.* (2019) verificaram o discernimento de servidores técnico-administrativos de uma universidade pública federal da Região Sul acerca da cultura brasileira de gestão. O estudo tomou como base os quinze (15) itens do modelo teórico das características da gestão à brasileira na perspectiva de Chu (2006) e, como resultados, os servidores pesquisados apresentaram, como traços marcantes: planejamento, gestão do tempo, flexibilidade, personalismo, evitamento de conflitos, orientação humana, desigualdade de poder, heterogeneidade cultural e admiração pelo estrangeiro. Dentre esses traços, os mais presentes e descritos pelos pesquisados foram: flexibilidade, personalismo e evitamento de conflitos. Salienta-se que esses traços inspiram as pessoas a superarem períodos de mudanças e transformações ambientais.

Na abordagem de Chu (2006), aplicada por Budde *et al.* (2019), o item planejamento, enquanto categoria temática, foi avaliado pelos empregados sob o argumento de que o gestor, em nível macro, não tem a prática de planejar em razão das instabilidades do país e fica a cargo de ações individuais. Além disso, encontra dificuldade em ser pontual no cumprimento de metas.

O outro elemento foi a gestão do tempo, correspondendo, na opinião dos técnicos, à negativa de não distribuir o tempo de forma eficiente e focar no imediatismo; o que corrobora a falta de sistematização de planejamento organizacional.

Quanto à característica da flexibilidade, os pesquisados se referem à versatilidade dos gestores para encontrarem soluções criativas para situações não programadas e, desse modo, destaca-se a recorrente adaptação às mudanças. Nesse sentido, a flexibilidade foi vista como um traço positivo e favorável à qualidade nas relações interpessoais.

O traço do personalismo, na abordagem dos servidores, é bastante arraigado nos relacionamentos interpessoais, atraindo os mais próximos afetivamente e, por sua vez, impactando no clima do ambiente de trabalho, o que pode ocorrer em detrimento das competências técnicas. No entanto, foi interpretado pelos servidores como um componente favorável aos relacionamentos no ambiente laboral.

Em relação a evitar conflitos, os pesquisados apontaram, como uma particularidade, o hábito de não expor as diferenças entre os líderes e seus pares, disfarçando o conflito por meio do humor e da ausência de comprometimento. Esse componente tende a esconder pontos de vista pessoais e contrapontos, contudo, é reconhecido como item ressignificado para o sentido positivo no contexto de trabalho.

A característica da orientação humana foi demonstrada na avaliação subjetiva dos servidores pesquisados como um fator não considerado e o indivíduo foi visto pela organização como um recurso de trabalho a ser explorado. Isso denota uma mentalidade organizacional que não apresenta evidências de preocupação com a gestão de pessoas e nem com a qualidade de vida no local de trabalho, por estar absorvida com a concentração nos processos administrativos.

A questão da desigualdade de poder é percebida pelos servidores entrevistados como um fator de distanciamento social entre níveis hierárquicos, sinalizando a falta de igualdade entre as pessoas, que se distinguem pelo poder e status ocupacional. Diz-se que esse elemento da cultura organizacional se relaciona de forma complementar ao personalismo, à negação de conflitos interpessoais e à pouca valorização da condição humana.

No que se refere ao aspecto heterogeneidade cultural, os entrevistados descreveram como uma influência positiva no ambiente de trabalho, a inclusão de novos modos de fazer as coisas, e diferentes comportamentos são reconhecidos como favoráveis à agregação de valor.

A referência admiração pelos estrangeiros, segundo os servidores, reflete-se nas diferentes formas de gerenciamento nas hierarquias, onde em nível de alta administração (Reitoria) o estilo gerencial adotado não dá autonomia aos demais níveis (campi) para se adequarem de modo independente.

Nesses estudos citados, que são amostras ilustrativas do quanto a cultura tem prioridade nas aspirações dos empregados, percebeu-se que os comportamentos dos pesquisados, à medida que existe uma gestão flexível, menos burocrática e que valoriza os relacionamentos sociais, eles se sentem alinhados a cultura da organização. Entende-se, no entanto, que esse alinhamento seja o fator mais desafiador para os gestores, inserir as expectativas dos empregados na cultura organizacional, principalmente, em resultados tangíveis para a organização. Isso se torna complexo mais ainda, por exemplo, quando ocorre um evento externo alheio aos empreendimentos e é determinante que mudanças sejam promovidas nas práticas de trabalho. Desse modo, infere-se que possíveis diferenças no formato do trabalho

frente as mudanças necessárias acarretem desconfortos no envolvimento dos empregados e a organização.

Após essa reflexão acerca dos traços culturais, na sequência, vincula-se a discussão um breve apanhado de práticas flexibilizadas de trabalho as em organizações brasileiras, enquanto um olhar indicador da mudança nos traços culturais.

3.3 Breve apanhado de práticas flexibilizadas de trabalho em organizações brasileiras

Consoante a literatura revisada, práticas de trabalho executado fora do local físico das organizações em realidades brasileiras não são recentes. Estudos pioneiros descritos por Pratt (1984) já indicavam na década de 1970 que as modelagens do teletrabalho e do *home office* eram aceitos como modalidades contratuais de trabalho e cuja justificativa para a regulamentação dessas estratégias era a diminuição de custos para as organizações inseridas em um contexto de crise. Assim, as novas relações de trabalho são pautadas em reformas trabalhistas brasileira, principalmente para atender demandas em tempos incertos de escassez econômica e desemprego. (PRATT, 1984; CRUZ, 2018; VIEIRA, 2018). No arcabouço dessas mudanças vale destacar que novas regras e obrigações são estabelecidas e, por conseguinte, dão abertura para acordos coletivos e processos e vínculos de trabalho sejam flexibilizados.

Dentre essas inovações legais tem-se o teletrabalho, estabelecido pela reforma trabalhista e regulamentado na Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017; o trabalho temporário e a terceirização, dispostos na Lei 13.429, de 31 de março de 2017.

O teletrabalho, com base na Lei 13.467/2017 (Art. 75-B), configura-se como o serviço executado em lugar externo ao ambiente tradicional de trabalho onde fica o empregador, utilizando as ferramentas tecnológicas da informação e comunicação (BRASIL, 2017a). Vê-se uma alternativa que pode ter um efeito positivo quando for necessário colocá-la em prática para o atendimento de demandas organizacionais, porque, para dar certo, as partes precisam ter um entendimento claro das responsabilidades, deveres e direitos, além de um preparo para o desempenho a distância e habilidades no manuseio das tecnologias.

O trabalho temporário, segundo a Lei 13.429 /2017, em seu Art. 2º, como o termo deixa evidente, tem um prazo de validade, no qual uma pessoa se disponibiliza a prestar um serviço a outrem (empregador), que tem o interesse de resolver uma situação transitória ou suplementar (BRASIL, 2017b).

A terceirização, de acordo com a Lei 13.429/17, em seu Art.4º, caracteriza-se quando uma empresa presta a outra empresa de direito privado determinados serviços de interesse desta que a contrata (BRASIL, 2017b).

Quanto à prática do *home office*, dizem os teóricos que é a denominação moderna do teletrabalho, mas parece ser uma modalidade ainda não muito bem delimitada na prática; encontra-se, na literatura, equiparada a profissional autônomo (SILVA, 2009; DUTRA *et. al.*, 2019). No caos gerado pela pandemia da COVID-19, infere-se que haja dificuldades em algumas adaptações funcionais, sobretudo em disposições específicas, tais como: horas de trabalho, nível de autonomia do empregado, despesas com infraestrutura pessoal, supervisão, benefícios trabalhistas, avaliação de desempenho e outras afins.

Outro modelo de trabalho de entrega de produtos em domicílio é definido como *delivery*, protegido pela Lei 8.002/1990 que estabelece, no Art. 1º, inciso I, a proibição de qualquer recusa de venda direta ao consumidor, o qual tem uma estrutura

organizacional sustentada em, pelo menos, três componentes essenciais: *call center*, Sistemas de Informação Geográfica (SIG) e logística. Esse tipo de trabalho é voltado normalmente para o setor de *fast food* (PÓVOA; PAULA JR.; NOGUEIRA, 2006).

A prática do *delivery*, contudo, tem sido amplamente aplicada nos setores de restaurantes, supermercados, farmácias e lanchonetes (SEBRAE,2020). Com a utilização de diversos aplicativos (*apps de delivery*) como, por exemplo, *whatsapp*, sites, *login*, *facebook*, *Google Maps* e estratégias de marketing, existem evidências de um mercado promissor em razão das singularidades do isolamento social e quarentena em que as pessoas estão submetidas no momento pandêmico atual. Essas mudanças de cunho social e de saúde pública levam novos comportamentos e hábitos de consumo tradicionalmente não observados como padrões. Compreende-se, assim, que essas demandas representam intensificação da valorização de novas práticas na preferência do consumidor e que isso acarreta uma dinâmica de inovações na cultura e nos arranjos organizacionais.

Em termos do potencial do consumidor em aderir a outras alternativas para atender suas demandas de consumo, o *e-commerce* (vendas *on-line*) se mostra fortalecido em seu crescimento no Brasil, principalmente a partir da frequência do uso da internet que acelerou as vantagens de compras rápidas (RAITZ;AGUIAR;GODARTH,2017).

As formas de trabalho expostas acima tiveram como precedente histórico a flexibilização do trabalho ancorada em fatores sociais e econômicos do desemprego e economia em crise (Lei 13.429/17; Lei 13.467/2017). Ocorre que o singular momento histórico pandêmico atual, no qual a vida humana deve estar no centro das decisões organizacionais, apresenta a diferença essencial de profundas preocupações com a saúde pública e o bem-estar das pessoas. Esses indicadores devem ter uma correlação direta com a cultura que se inova nas organizações.

Nesse sentido, novas práticas de trabalho precisam ser experienciadas pela gestão das organizações brasileiras, perscrutando, em seus traços culturais, quais comportamentos e arranjos podem ser adotados. Frente às incertezas e desafios que se fazem presentes no panorama da COVID-19, torna-se relevante a reflexão dos gestores para encontrar, nas adversidades e diversidades regionais, possibilidades de propostas significativas de trabalho (OLIVEIRA; MEIRA,2016).

Para melhor ilustrar a discussão, com base nas referências levantadas neste estudo, apresentam-se, no Quadro 1, a seguir, os principais traços culturais sob a ótica dos empregados, aspectos do contexto pandêmico da COVID-19 e práticas flexibilizadas de trabalho.

Quadro 1 - Traços culturais sob a ótica dos empregados, aspectos da pandemia da COVID-19 e flexibilização de práticas de trabalho

Traços culturais sob a ótica dos empregados	Aspectos do contexto pandêmico da COVID-19	Práticas flexibilizadas de trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento interpessoal; • Acolhimento entre as pessoas; • Processos de comunicação. (MARANHÃO; SÁ,2019; NUNES; TOLFO; GARCIA, 2018). • Flexibilidade • Personalismo • Evitamento de conflitos (NIEDZWIECKI; LIMA; LUNKES, 2016; BUDDE <i>et al.</i>,2019) • Ética e sustentabilidade ambiental. (NIEDZWIECKI; LIMA; LUNKES (2016) 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de Saúde Pública • Isolamento Social • Quarentena (BRASIL,2020) 	<ul style="list-style-type: none"> • Teletrabalho • Trabalho temporário • <i>Home office</i> • <i>Delivery</i> • <i>E-commerce</i> (Lei 13.429/17; Lei 13.467/2017; RAITZ; AGUIAR; GODARTH,2017)

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Observa-se no Quadro 1, que a pandemia da Covid-19 trouxe mudanças significativas nas práticas de trabalho que impactam diretamente em aspectos marcantes da cultura brasileira, e conforme a literatura pesquisada, os valores do relacionamento interpessoal, do acolhimento entre pessoas e o personalismo se mostraram mais evidentes na ótica dos empregados investigados.

Dos resultados levantados nesses estudos em uma sociedade marcada por traços relacionais, e isso se estende a gestão das organizações, a questão do distanciamento social impostos como uma condição essencial de retomada das atividades desloca, sobremaneira, as práticas de cordialidade e a evitação de conflitos interpessoais quando em contato nos ambientes organizacionais (MARANHÃO; SÁ, 2019; NUNES; TOLFO; GARCIA, 2018; (NIEDZWIECKI; LIMA; LUNKES, 2016; BUDDE *et al.*, 2019).

Diante dessas mudanças, principalmente, quanto aos padrões de espaço físico e temporal, as práticas de trabalho flexibilizadas, além de estarem sendo mais exploradas, a sua operacionalização acontece de maneira distinta de épocas anteriores à da COVID-19. As modalidades de trabalho remotos, temporários, *home office*, *delivery* e *e-commerce*, por exemplo, não apenas são adotadas para determinados segmentos produtivos. E outra característica importante tem-se requerido dos empregados novas habilidades no uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), conhecimentos sobre a doença e seus riscos letais; novos comportamentos de uma rotina autogerenciada, desempenho a distância, aplicativos, conversas *on-line* e outros aspectos atitudinais afins (Lei 13.429/17; Lei 13.467/2017; RAITZ; AGUIAR; GODARTH,2017).

Traz-se a discussão, também, os processos de comunicação como elementos mediadores na cultura brasileira, os quais na gestão das organizações contribuem para evidenciar o quanto os relacionamentos no local de trabalho tem seus impactos. Daí poder destacar a complexidade, em tempos de pandemia da COVID-19, da singularidade de uma dinâmica presencial da fala, dos diálogos interpessoais e intergrupais onde se produz os afetos, os contatos face a face, impressões e sensações. Alguns autores até apontam diferenças comportamentais de gênero no

modo de encarar essas novas ideias associadas aos multi-locais de trabalho em centros urbanos (BURCHELL; REUSCHKE; ZHANG,2020).

Assim, ancorando-se nos estudos recentes de Burchell; Reuschke; Zhang (2020), diz-se que a contribuição desse artigo teórico foi o entendimento de que as organizações tem sua cultura bem gerenciada quando conhecem as perspectivas de seus empregados e as maneiras de lidar com as mudanças no ambiente dizem muito do envolvimento entre a gestão e as pessoas. Esse envolvimento é determinante para a adaptação as transformações nos vínculos de trabalho, que representam o período contemporâneo.

Dentro dessa perspectiva de compreensão do texto, segue-se para a discussão teórica dos elementos considerados relevantes.

4 DISCUSSÃO

Ante a literatura exposta neste estudo, observa-se que são múltiplas e diversas as percepções dos servidores públicos e empregados de setores privados a respeito da cultura brasileira de gestão.

A literatura mencionada revelou que, na percepção dos servidores públicos, prevalecem as práticas arraigadas na burocracia, rigidez, gestão absorta, com foco no imediatismo e pouca ênfase na gestão de pessoas e na qualidade de vida. Entretanto, o cenário pandêmico da COVID-19 forçou mudanças urgentes e muita da rigidez prevalente teve que dar lugar a práticas de trabalho mais flexíveis, que certamente trarão impactos sobre as antigas.

Em período anterior à pandemia, o cenário global já estava exigindo modalidades de trabalho mais diversas e flexíveis que foram aceleradas em forma de flexibilização das formas de trabalho, emergindo novas práticas, algumas nem tão novas como se imagina, a exemplo do teletrabalho e do *home office*, pois há registros na literatura da existência dessas modalidades desde a década de 1970.

Os empregados de restaurantes, entrevistados na pesquisa realizada por Maranhão e Sá (2019), apontaram a impessoalidade e o distanciamento social como pontos negativos na dinâmica interpessoal, onde tanto o desempenho do empregado como a relação com o cliente são influenciados por esses traços. E agora, dentro de um contexto pandêmico, onde o distanciamento social é imprescindível como medida preventiva, as empresas são desafiadas se adaptar buscando estratégias para manter-se perto do cliente, mesmo dentro de um contexto de distanciamento.

A internet se tornou uma grande aliada das empresas neste tempo. Muitas migraram suas atividades para o contexto do mundo virtual, fazendo uso de sites e mídias sociais para manter a proximidade e interatividade com seus clientes.

Os serviços de *delivery* cresceram consideravelmente no cenário pandêmico. A entrega em domicílio (*delivery*) foi a saída encontrada pelos mais diversos tipos de estabelecimentos comerciais para continuarem em atividade neste período de pandemia e garantirem a entrega de produtos aos clientes.

O cenário pandêmico também fez muitas empresas reconhecerem que estavam arraigadas em falsas necessidades, ou seja, estruturas e práticas que muitas organizações acreditavam ser imprescindíveis para a sua manutenção, seu funcionamento e para produtividade tanto de gestores como de funcionários não eram imprescindíveis e necessárias como se pensava, antes da pandemia havia uma preocupação e investimento em grandes estruturas físicas.

O atual panorama revelou às organizações que com pouco pode se fazer muito, por exemplo, antes da pandemia muitas empresas investiam em viagens de gestores

e funcionários para realização de treinamentos ou para tratar de negócios relativos às empresas nas quais estavam ligados; uma simples reunião exigia gastos com passagens aéreas, hospedagem, alimentação, e hoje, no cenário no qual encontramos inseridos, percebeu-se que com um celular, notebook ou computador conectado a internet toda e qualquer empresa pode reunir gestores e empregados para realização de reuniões e treinamentos com pessoas do mundo inteiro por meio de vídeo conferência.

O cenário de crise criado pela pandemia forçou mudanças drásticas e rápidas, que conferiu vantagens para muitas organizações, uma das vantagens foi a descoberta de que podem reduzir custos quando se faz uso da tecnologia e quando aliado ao home office a redução de custos pode ser ainda mais expressiva, tendo em vista que muitos funcionários farão uso de estrutura física e recursos tecnológicos próprios para o exercício de suas atividades.

Nesse contexto de novas configurações e práticas organizacionais traz consigo também muitos desafios, tanto para gestores como para funcionários, entre os desafios para os gestores está a melhor forma de acompanhar, supervisionar e monitorar funcionários em home office, e no que diz respeito aos funcionários está o desafio da manutenção da produtividade e do gerenciamento do tempo, tendo em vista que o profissional precisa ter habilidade para administrar as atividades laborais, as atividades domiciliares e os assuntos familiares, tendo em vista que o ambiente para execução das atividades profissionais se confunde com o ambiente domiciliar/familiar.

Muito se fala sobre o mundo pós-pandêmico. Acredita-se que ele jamais voltará a ser exatamente como era antes, pois a pandemia afetou não só a saúde das pessoas, mas também a vida profissional e as relações interpessoais e estimulou adaptações no modo de viver e se relacionar. Seus impactos podem perdurar no mundo pós-pandêmico, nas práticas de trabalho e na cultura organizacional.

Provavelmente, só sobreviverão e terão sucesso no mundo pós-pandêmico as organizações que melhor estão se adequando às demandas exigidas pelo cenário pandêmico, a partir da compreensão de que não existe uma melhor ou mais eficaz prática de trabalho, pois o atual cenário evidenciou a influência de um determinado contexto sobre as práticas de trabalho e dinâmica das organizações, exigindo delas adequações e mudanças rápidas.

A literatura pesquisada permite destacar a importância das práticas de trabalho flexíveis e lança luz as questões da revitalização das organizações em cenários da COVID-19, de onde se elenca alguns traços de mudanças, a saber:

- Adoção do *home office* de forma híbrida com práticas presenciais ou permanentes;
- Distanciamento social com reflexos na cordialidade, evitação de conflitos e ambiguidade da comunicação, exigindo maior racionalismo;
- Delegação de autonomia e descentralização de decisões que anteriormente ficavam concentradas no topo das organizações;
- Dificuldades em implementar plenamente o microgerenciamento (*Micro management*), que permitiria acompanhar de perto os subordinados em uma hierarquia;
- Maior racionalismo no gerenciamento do tempo, o que poderia induzir a um pragmatismo nem sempre encontrado em organizações brasileiras.

5 CONCLUSÃO/CONTRIBUIÇÃO

Dentre os achados na literatura selecionada no que tange a flexibilização de práticas de trabalho nota-se a prevalência de algumas particularidades que atual cenário da COVID-19 confere sinais de mudanças, evidenciadas abaixo:

- a) o trabalho remoto afeta, sobremaneira, os relacionamentos interpessoais estimado como um dos pilares da cultura brasileira;
- b) o distanciamento social está reconfigurando por meio *online* os encontros físicos e presenciais;
- c) a erosão do conceito de microgerenciamento, devido à distância e invisibilidade dos empregados frente aos gestores;
- d) uma confusão entre o espaço público (trabalho) e o espaço privado (doméstico);
- e) a aversão a conflitos não definida face a face (comunicação a distância).

Esse estudo abarca conteúdos teóricos e empíricos, no qual foi possível descrever percepções de empregados em diferentes organizações e identificar os traços culturais mais valorizados. Foram, ainda, descritas as mudanças e/ou adaptações da flexibilização das práticas de trabalho, atualmente, potencializadas por organizações brasileiras frente a pandemia da COVID-19. Espera-se que pesquisas futuras venham aprofundar as implicações das novas modalidades de trabalho no comportamento organizacional dos empregados e gestão da cultura organizacional.

6 REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 29 jun. de 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, 2017a.

BRASIL. **Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017**. Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Brasília: Casa Civil, 2017b.

BRASIL. **MINISTÉRIO DA SAÚDE**. Resposta nacional e internacional de enfrentamento ao novo coronavírus. Brasília (DF), 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/resposta-brasileira-a-emergencia>. Acesso em: 24 jun. 2020.

BROOKS, Samantha K., *et. al.* The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. **Published online February 26**, 2019. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8). Acesso em: 17 jun. 2020.

BUDDE, Joana Souza; SCHERER, Laura Alves; CASSANEGO JÚNIOR, Paulo Vanderlei; VARGAS, Katiúscia Schiemer. Cultura Brasileira de Gestão: um estudo em uma universidade pública do Rio Grande do Sul. **Revista Gest@o.Org**, v. 17,

- ed. 1, p. 17-3, 2019. ISSN 1679-1827. Disponível em:
<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg>. Acesso em: 29 jun. de 2020.
- CHU, Rebeca Alves. Contribuições à compreensão da gestão à brasileira. 158 f. Dissertação (mestrado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2006.
- DUTRA, Selma Cristina Silva; DRUCK, Graça; DUTRA, Renata; SILVA, Selma Cristina. A Contrarreforma Neoliberal e a Terceirização: a precarização como regra. **Caderno CrH**, Salvador, v. 32, n. 86, p. 289-305, maio/ago. 2019.
- HULTIN, Lotta; INTRONA, Lucas D; MÄHRING, Magnus. The decentered translation of management ideas: Attending to the conditioning flow of everyday work practices. **Human Relations**, Sage Journals. Número do artigo: 0018726719897967, p, 1- 34. Acesso antecipado: 16 jan. 2020. Disponível em:
<https://journals.sagepub.com/home/hum.Doi.org/10.1177%2F0018726719897967>.
- LUNA, Roger Augusto. Home Office um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos. **Revista Pensar Gestão e Administração**, v. 3, n. 1, jul. 2014.
- MARANHÃO, Marise Leal; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. Cultura organizacional e práticas de qualidade de vida no trabalho: um estudo de múltiplos casos em palcos organizacionais de restaurantes do Recife – PE. **Revista de Carreiras & Pessoas - RECAPE**, v. 9, n.2, p. 266-28, 2019. ISSN: 2237-1427.
- NIEDZWIECHI, Thaís Ribeiro; LIMA, Andréia de; LUNKES, Rogério João. Análise dos valores organizacionais na indústria hoteleira dos Estados do Rio de Janeiro e São Paulo (Brasil). **Turismo & Sociedade**, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 1-21, jan./abril de 2016. ISSN: 1983-5442.
- NUNES, T; TOLFO, S; GARCIA, I. Valores Organizacionais Declarados e Praticados na Universidade Federal de Santa Catarina. **Administração Pública e Gestão Social**, v.9, n.2, p. 123-135, abr./jun., 2018. ISSN 2175-5787. DOI 10.21118/apgs.v10i2.1566. Disponível em:
<https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5323>. Acesso em: 29 jun. de 2020.
- OLIVEIRA, Mayara Muniz; MEIRA, Mary Luce Melquídes. Cultura organizacional e traços culturais: um estudo nas indústrias de médio porte da cidade de Sousa (PB). **Revista Pensamento e Realidade**, v. 31, n. 3, p.19-35, 2016.
- PEREZ, Francisco Conejero; COBRA, Marcos. **Cultura organizacional e gestão estratégica**. A cultura como recurso estratégico. São Paulo: Atlas, 2015.
- PÓVOA, Carlos Leonardo Ramos; PAULAJR, Geraldo Galdino de; NOGUEIRA, Rodrigo Tavares. Otimizando o serviço de Delivery em redes de *fast food*, utilizando o sistema de informação geográfica geo-rota. Anais do IX Simpósio de Administração, Produção, Logística e Operações Internacionais, **IX SIMPOI**, FGV-EAESP, 2006.
- PRATT, Joanne H. Home Teleworking: A study of its pioneers. **Technological forecasting and social change**, v. 25, p.1-14, 1984.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. **A cruel pedagogia do vírus**. Edições Almedina. Coimbra, Portugal, abril, 2020. Disponível em:
<https://www.cpalsocial.org/documentos/927.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2020.
- SEBRAE**. Delivery cresce e se torna oportunidade para setor de alimentação.

Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/delivery-cresce-e-se-torna-oportunidade-para-setor-de-alimentacao,8bf8d28f48081710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 29 junho 2020.

SILVA, Rogério Ramalho da. HOME-OFFICER: um surgimento bem-sucedido da profissão pós-fordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos. **URBE. Revista Brasileira de Gestão Urbana**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 85-94, jan./jun. 2009. ISSN 2175-3369.

RAITZ, Daniela; AGUIAR, Jairo Leonardi de; GODARTH, Kellerman A. L. Comércio Eletrônico: variáveis condicionantes no processo de decisão de compra online. **Revista Brasileira de Sistemas de Informação**, Rio de Janeiro, v. 10, n.2, p. 153-170, 2017.

CRUZ, Samarah Gonçalves. Novas regras para contratação do trabalhador temporário. **Revista online DireitoNet**, 07 fev., de 2018.

VIEIRA, Dinavani Dias. O impacto da reforma trabalhista na sociedade. Análise das principais mudanças da reforma trabalhista, sendo de forma positiva e negativa o impacto da aplicação imediata na Justiça do Trabalho. **Revista online DireitoNet**, 10 de março de 2018.

KERIN, José Dari; OLIVEIRA, Roberto Vêras de; FILGUEIRAS, Vitor Araújo. AS REFORMAS TRABALHISTAS: promessas e atos na vida de quem trabalha. **Cafajeste. CRH**, Salvador, v. 32, n. 86, pág. 225-229, agosto de 2019. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792019000200225&lng=en&nrm=iso>. acesso em 29 de setembro de 2020. Epub 10 de outubro de 2019. <http://dx.doi.org/10.9771/ccrh.v32i86.33188>.