



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO DE POLÍTICAS  
PÚBLICAS - FACE  
PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

**PAULO JORGE TORRES GUIMARÃES SILVA**

**PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL: uma análise antes e durante o  
período da COVID-19 do Coren de Alagoas**

Brasília, DF.

2021

PAULO JORGE TORRES GUIMARÃES SILVA

**PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL: uma análise antes e durante o período da COVID-19 do Coren de Alagoas**

Dissertação apresentada para Qualificação como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão Econômica em Finanças Públicas na Universidade de Brasília.

Orientador: Dr. Antônio Nascimento Júnior,

Brasília, DF.

2021

## **BANCA EXAMINADORA**

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, por me conceder saúde e sabedoria para seguir sempre em frente. Obrigada por ser a minha força e o meu guia em todos os momentos. A ti, Senhor, toda honra e toda a glória. A minha esposa Paulyne por suas orientações na construção da dissertação, minha filha Gabryela pelas correções e formatações. A minha mãe Luiza e meus irmãos Newton e Henrique, pelo apoio e incentivo em todos os momentos da minha vida. Por acreditarem em mim, e não medirem esforços para a concretização dos meus sonhos. Sem vocês, nada seria possível. Amo vocês com amor eterno! Aos meus avós, Maria Gloria e Paulo, vocês são inspiração, equilíbrio e porto seguro nos momentos de tribulação. Obrigada por ensinar à nossa família os valores mais preciosos de um ser humano: a humildade, o amor e o respeito ao próximo. Sem vocês nada teria graça. Meu amor por vocês é infinito! Aos meus amigos, irmãos que eu não tive, e anjos que Deus colocou em meu caminho em especial minha amiga Profa. Dra Rosane Pereira dos Reis que também me ajudou muito na construção desse trabalho. Mesmo com a distância, sempre se fizeram presentes na minha vida e estarão sempre em meu coração. Obrigada pelo companheirismo, apoio e amizade incondicional. Amo vocês! Sempre foi um grande exemplo para mim, e hoje, agradeço por ter me incentivado a seguir no caminho do mestrado. Muito obrigada por tudo!

## **AGRADECIMENTOS**

O amadurecimento profissional é a melhor parte dessa jornada. Os aprendizados nos transformam em pessoas melhores, em seres mais humanos.

Nesse caminhar precisei me desfazer de todas as certezas que carregava, e estar disposto a ouvir questionamentos e reelaborar o pensamento. Compreendi que, o que realmente nos define, são as nossas atitudes, comportamentos e a postura que decidimos assumir diante da vida.

Com muito respeito e consideração, registro aqui minha gratidão a todos que de forma direta ou indireta me ajudaram nesse caminhar.

A Deus, pelo dom da vida, que sempre me ouviu nos momentos críticos, concedeu discernimento e forças para que eu pudesse concretizar esse sonho, sem Ele nada seria possível.

Ao meu orientador, Dr. Antônio Nascimento Júnior, pela disponibilidade, paciência, praticidade e ensinamentos.

A minha família, que esteve sempre comigo, fornecendo apoio, compreensão e estímulo em todos os momentos, servindo também como exemplo de persistência e determinação.

Ao COREN/AL na representação da Direção Geral presidente Renné Cosmo da Costa, tesoureiro Esvaldo dos Santos Silva, secretaria executiva Cícera Braga pelo contador João, pela responsável pelo Almoxarifado Maria pelo aceite em participar desse estudo, pelo compartilhamento das informações e atuação frente ao novo modelo de trabalho imposto.

Aos colegas de plantão, pela parceria e compreensão quando me fazia ausente, seja fisicamente ou em silêncio.

Aos colegas do mestrado, pela amizade, experiências compartilhadas, e pelos momentos prazerosos de convívio.

## RESUMO

O presente trabalho consiste no estudo da análise da produtividade organizacional Conselho Regional de Enfermagem do Alagoas – COREN/AL, antes e durante a pandemia da COVID-19, no período de 2019 e 2020. A metodologia utilizada foi pautada em pesquisas bibliográficas e informações disponibilizadas na Internet e a obtenção de dados contábeis e de informações junto ao Conselho. No desenvolvimento do trabalho foi utilizado referencial teórico que aborda sobre o sistema do COFEN-CORENs e a Pandemia da COVID-19. O objetivo incide em apresentar a produtividade organizacional, fazendo uma análise antes e durante o período da pandemia da COVID-19 do Conselho Regional de Enfermagem de Alagoas, utilizando índices e informações específicas relativas às Demonstrações Contábeis dos anos de 2019 e 2020. Como resultado da análise, constatou-se que o Coren/AL possui nível de inadimplência elevado, o que compromete a situação financeira da instituição, já em relação a quantidade total de inscritos por ano e foi considerado relevante. Portanto a proposta deste trabalho foi destacar a importância do Planejamento Financeiro e Estratégico dentro do processo de tomada de decisões na Instituição, com a finalidade de conduzi-la a prevenir e habituar-se ao futuro, a partir de parâmetros definidos pelo histórico de seu desempenho. Por fim, a conclusão é de que foi um grande desafio trabalho remoto do COREN/AL durante o período da pandemia da COVID-19, mas deve ser enfrentado aprendendo com os erros, uma vez que, é possível agir no futuro na busca de soluções.

**Palavras-chave:** Inadimplência; Produtividade organizacional; Conselho de Fiscalização Profissional; Trabalho remoto; Covid-19.

## ABSTRACT

The present work consists in the study of the analysis of organizational productivity Regional Nursing Council of Alagoas - COREN/AL, before and during the COVID-19 pandemic, in the period 2019 and 2020. The methodology used was based on bibliographic research and information available on the Internet and the obtaining of accounting data and information from the Council. In the development of the work, a theoretical framework was used that addresses the COFEN-CORENs system and the COVID-19 pandemic. The objective is to present organizational productivity, making an analysis before and during the pandemic period of COVID-19 of the Regional Nursing Council of Alagoas, using indexes and specific information related to the Financial Statements of the years 2019 and 2020. As a result of the analysis, it was found that Coren/AL has a high level of default, which compromises the financial situation of the institution, already in relation to the total number of subscribers per year and was considered relevant. Therefore, the purpose of this work was to highlight the importance of Financial and Strategic Planning within the decision-making process at the institution, with the purpose of leading it to prevent and get used to the future, based on parameters defined by the history of its performance. Finally, the conclusion is that it was a great challenge remote work of COREN/AL during the pandemic period of COVID-19, but it must be faced by learning from errors, since it is possible to act in the future in the search for solutions.

**Keywords:** Default; Organizational productivity; Professional Supervisory Board; Remote work; Covid-19.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1 – A Pirâmide das Necessidades Humanas.....</b>	<b>26</b>
<b>FIGURA 2 – Organograma do COREN-ALAGOAS.....</b>	<b>30</b>

## **LISTAS DE TABELAS E QUADROS**

<b>QUADRO 1</b> - Quantitativo dos serviços ofertados em 2019 e 2020.....	36
<b>QUADRO 2</b> - Quantitativo de processos arquivados, CRTs, Instituições fiscalizadas e Pads Abertos em 2019 e 2020.....	37
<b>TABELA 1</b> - Quantitativo dos serviços ofertados: Inadimplência, Dívida ativa e Acordos em 2019 e 2020.....	42

## LISTAS DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1</b> - Inscritos ativos por categoria profissional.....	16
<b>GRÁFICO 2</b> - Processos éticos instaurados e julgados no exercício de 2019 e 2020.....	38
<b>GRÁFICO 3</b> - Processos julgados no exercício de 2019 e 2020.....	39
<b>GRÁFICO 4</b> - Processos éticos instaurados e julgados no exercício de 2019 e 2020.....	40
<b>GRÁFICO 5</b> - Processos éticos instaurados e julgados no exercício de 2019.....	41
<b>GRÁFICO 6</b> - Fase dos Processos éticos no exercício de 2019 e 2020.....	42
<b>GRÁFICO 7</b> - Quantitativos de profissionais de Enfermagem Adimplentes e Inadimplentes, COREN- AL, 2021.....	43
<b>GRÁFICO 8</b> - Quantitativo de profissionais de Enfermagem Adimplentes e Inadimplentes por categoria profissional, COREN- AL, 2021.....	44
<b>GRÁFICO 9</b> - Quantidade de inscrições realizadas por ano, COREN- AL, 2021.....	44
<b>GRÁFICO 10</b> - Quantidade total de inscritos por ano, COREN- AL, 2021.....	45

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS, SÍMBOLOS E SINAIS

%	Porcento
COVID-19	Centímetro
COFEN	Conselho Federal de Alagoas
COREN	Conselho Regional de Enfermagem
CRTs	Certidão de Responsabilidade Técnica
http://	Protocolo de Transferência em HiperTexto (do inglês, <i>HyperText Transfer Protocol</i> )
OMS	Organização Mundial de Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
PADs	Processos Administrativos Disciplinares
PEDs	Processos Ético-Disciplinares
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>OBJETIVOS</b> .....	13
<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	14
<b>CAPÍTULO 1 – SOBRE O SISTEMA DO COFEN – CORENS</b> .....	14
1.1 <i>Criação do Conselho Federal de Enfermagem – COFEN</i> .....	14
1.2 <i>Conselho Regional de Enfermagem de Alagoas</i> .....	16
<b>CAPÍTULO 2 – PANDEMIA DA COVID-19</b> .....	17
2.1 <i>Os efeitos da Pandemia no Mundo</i> .....	17
2.2 <i>Os efeitos da Pandemia no Brasil</i> .....	19
2.3 <i>O trabalho remoto durante a pandemia da COVID-19</i> .....	20
2.4 <i>Produtividade organizacional</i> .....	22
2.5 <i>Produtividade organizacional: um estudo do antes e durante a pandemia da COVID-19</i> .....	28
2.6 <i>Estrutura organizacional do COREN-ALAGOAS</i> .....	30
<b>METODOLOGIA</b> .....	35
<b>ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	36
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	44
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	48

## INTRODUÇÃO

A pandemia gerada pelo novo coronavírus a COVID-19 provocou uma crise sem precedentes, sem previsibilidade, sem fronteiras, com reflexos expressivos humanitários, sociais, econômicos e culturais. Os impactos para todas as dimensões de interesses ainda são incontáveis, mas é certo que a crise desencadeou disrupturas contíguas para empresas globais e locais que atuam no Brasil.

Perante um campo tão árduo e as medidas de contenção de circulação para conter o progresso do novo coronavírus, o trabalho remoto conquistou uma nova perspectiva. A necessidade fez os profissionais aderirem o trabalho remoto o que provocou demandas originais, contudo, essa a alteração inesperada para atividades remotas provoca riscos cibernéticos e desafios expressivos para as organizações, enquanto elas tentam sustentar a segurança e a assiduidade dos negócios.

Há, no entanto, assuntos de repercussão bem mais vasto em torno de um modelo expediente que vinha sendo adotado de maneira vagarosa e difusa, mas que assegura engatar quando vier “o novo normal”, isto é, com o fim, ou pelo menos com a diminuição, da ação da Covid-19.

O isolamento social tornou-se necessário, pois milhões de pessoas passaram a realizar inúmeras trabalhos de suas casas (home office), como uma resposta acelerada das empresas em meio à crise, o que inclui a realização de atividades laborais, por meio dos equipamentos e instrumentos de tecnologia à sua disposição, os quais, geralmente, são recursos próprios. O trabalho à distância, ou “trabalho remoto” ou “teletrabalho” é considerado qualquer acesso feito à uma rede corporativa, através de conexões externas, fora das instalações físicas da empresa. É importante ressaltar que alteração na rotina de trabalho foi um desafio complicado, mas, com o alinhamento entre pessoas, processos e ferramentas certas, o resultado pode ser mais positivo do que as pessoas imaginavam.

Atualmente, o trabalho remoto apareceu de lá do fim da fila de prioridades das empresas e necessitou ser empregados às pressas, de forma massiva, tornando-se um dos fundamentais pilares que as amparam, para que possam

sustentar o funcionamento de suas operações através de seus contribuintes, permitindo sua manutenção no mercado. Políticas e processos foram criados ou revisados e equipamentos, instrumentos e dispositivos tecnológicos foram acomodados para padecer esta nova realidade.

O trabalho remoto é, até, uma resposta das empresas ao enfrentamento de colapsos, não somente como agora, em plena pandemia, mas em circunstâncias outras de calamidades de amplas dimensões, tais como: inundações, furacões, ausência de energia elétrica, epidemias, etc., precisando ser considerado como uma das medidas de segurança a ser formalizada em planos de assiduidade de negócios.

Cabe salientar que com o trabalho remoto não é diferente, e pra tudo, existem ônus e bônus. Estar mais tempo com a família, dar adeus ao trânsito, diminuir gastos com os automóveis, diminuir stress com a loucura dos amplos centros urbanos e diminuir índices de carbono na atmosfera são alguns benefícios de estar em sua própria residência e dela sair para trabalhar apenas com alguns “cliques” em seus equipamentos e recursos tecnológicos. Entretanto, a rotina familiar não tem tanto “magnetismo” quanto semelha. É preciso ter disciplina para não perder o foco com tantas desatenções em casa (família, casa, comida, compras, animais de estimação, etc).

O presente trabalho visa fazer uma análise sobre produtividade organizacional antes e durante o período da pandemia da COVID-19 do Conselho Regional de Enfermagem de Alagoas e fornecer aos profissionais informações atuais sobre o tema, além de ser fonte de consulta para a realização de trabalhos acadêmicos e a divulgação da importância do tema.

## OBJETIVOS

### *Objetivo geral*

O objetivo desse estudo é apresentar a produtividade organizacional, fazendo uma análise antes e durante o período da pandemia da COVID-19 do Conselho Regional de Enfermagem de Alagoas, utilizando índices e informações específicas relativas às Demonstrações Contábeis dos anos de 2019 e 2020

### *Objetivos específicos*

- Analisar os custos antes e durante o período da pandemia da COVID-19 do Conselho Regional de Enfermagem de Alagoas;
- Analisar os dados de produtividade do trabalho remoto do Conselho Regional de Enfermagem de Alagoas;
- Analisar os efeitos da Pandemia da COVID-19 para Conselho Regional de Enfermagem de Alagoas.

**Problema de Pesquisa:** Identificar se o trabalho remoto se mostrou eficiente no período da pandemia da COVID-19.

## REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A seguir, serão apresentadas teorias e estudos realizados para compor a base teórica da pesquisa. Foram expostas as principais considerações e apresentada a revisão bibliográfica consultada em livros, artigos científicos e outros materiais relacionados ao tema abordado.

## CAPÍTULO 1 – SOBRE O SISTEMA DO COFEN – CORENS

### *1.1 Criação do Conselho Federal de Enfermagem – COFEN*

De acordo com a Resolução nº 242, de 23 de abril de 1975, um grupo de enfermeiras foi desafiado a eleger e instalar, no prazo de um ano, o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Enfermagem, em cumprimento à Lei nº 5.905, de 12 de julho de 1973. Assim, em 22 de abril de 1976, a missão foi cumprida, com a eleição e instalação do COFEN e 22 Conselhos Regionais; viabilização de recursos financeiros em contas bancárias próprias, disponibilizados por sistema de cobrança a nível nacional; sede em imóveis locados mediante contratos, equipamentos e materiais indispensáveis ao correto atendimento do serviço; pessoal formado para o desempenho das tarefas afins e descarregado os dispositivos essenciais necessários à autarquia para o desempenho das suas competências.

O Conselho Federal de Enfermagem (COFEN) e seus respectivos Conselhos Regionais (COREN), juntos formam o Sistema COFEN / COREN, onde todos os 27 conselhos regionais localizados em cada estado brasileiro estão subordinados ao Conselho Federal. Filiado ao Conselho Internacional de Enfermeiros, em Genebra, o COFEN existe para regular e fiscalizar o exercício da profissão de enfermeiro, técnico e auxiliar de enfermagem, garantindo a qualidade dos serviços prestados pelos participantes das aulas e o cumprimento da legislação da prática profissional (COFEN, Resolução nº 242).

Segundo o Artigo 8, da Lei Federal nº 5.905/73, compete ao Conselho Federal de Enfermagem:

- I – aprovar seu regimento interno e os dos Conselhos Regionais;
- II – instalar os Conselhos Regionais;
- III – elaborar o Código de Deontologia de Enfermagem e alterá-lo, quando necessário, ouvidos os Conselhos Regionais;

- IV – baixar provimentos e expedir instruções, para uniformidade de procedimento e bom funcionamento dos Conselhos Regionais;
- V – dirimir as dúvidas suscitadas pelos Conselhos Regionais;
- VI – apreciar, em grau de recursos, as decisões dos Conselhos Regionais;
- VII – instituir o modelo das carteiras profissionais de identidade e as insígnias da profissão;
- VIII – homologar, suprir ou anular atos dos Conselhos Regionais;
- IX – aprovar anualmente as contas e a proposta orçamentária da autarquia, remetendo-as aos órgãos competentes;
- X – promover estudos e campanhas para aperfeiçoamento profissional;
- XI – publicar relatórios anuais de seus trabalhos;
- XII – convocar e realizar as eleições para sua diretoria;
- XIII – exercer as demais atribuições que lhe forem conferidas por lei.

E, segundo o Artigo 15, da Lei Federal nº 5.905/73, compete aos Conselhos Regionais de Enfermagem:

- I – deliberar sobre inscrição no Conselho e seu cancelamento;
- II – disciplinar e fiscalizar o exercício profissional, observadas as diretrizes gerais do Conselho Federal;
- III – fazer executar as instruções e provimentos do Conselho Federal;
- IV – manter o registro dos profissionais com exercício na respectiva jurisdição;
- V – conhecer e decidir os assuntos atinentes à ética profissional, impondo as penalidades cabíveis;
- VI – elaborar a sua proposta orçamentária anual e o projeto de seu regimento interno e submetê-los à aprovação do Conselho Federal;
- VII – expedir a carteira profissional indispensável ao exercício da profissão, a qual terá fé pública em todo o território nacional e servirá e documento de identidade;
- VIII – zelar pelo bom conceito da profissão e dos que a exerçam;
- IX – publicar relatórios anuais de seus trabalhos e relação dos profissionais registrados;
- X – propor ao Conselho Federal medidas visando à melhoria do exercício profissional;
- XI – fixar o valor da anuidade;
- XII – apresentar sua prestação de contas ao Conselho Federal,

até o dia 28 de fevereiro de cada ano;

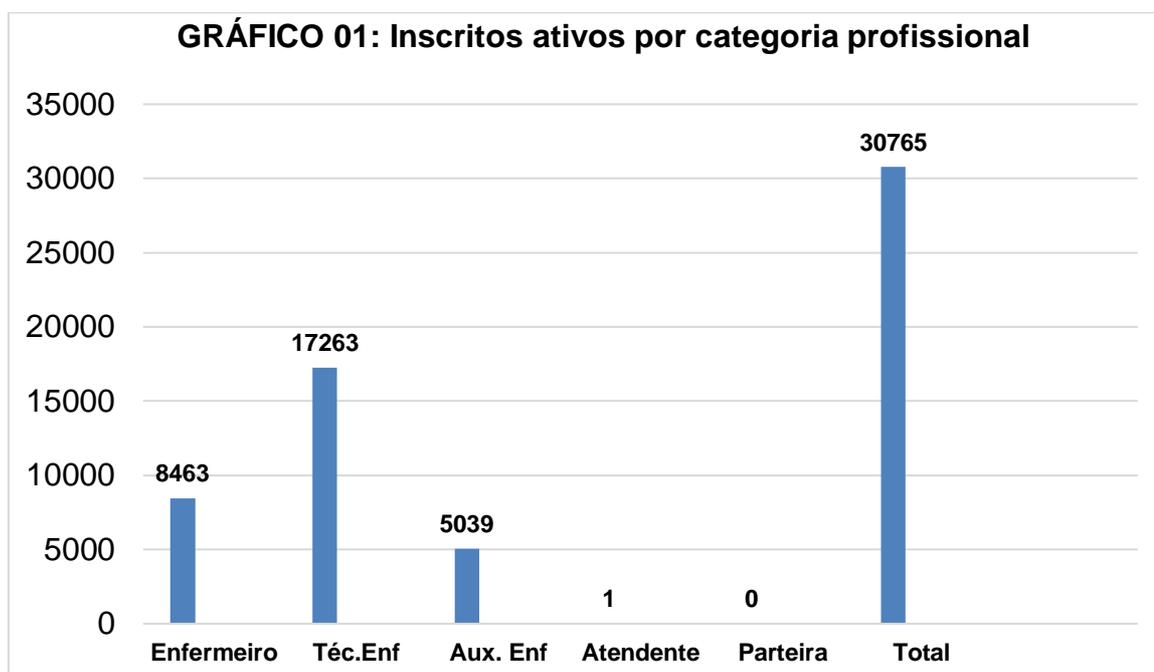
XIII – eleger sua diretoria e seus delegados eleitores ao Conselho Federal;

XIV – exercer as demais atribuições que lhes forem conferidas por esta Lei ou pelo Conselho Federal.

## 1.2 Conselho Regional de Enfermagem de Alagoas

O Conselho Regional de Enfermagem de Alagoas, tal qual determina a Lei de sua criação, está sediado na capital alagoana (Maceió), e é composto, além da sede, por mais uma filial, chamada de subseções, está situada estrategicamente pelo Estado de Alagoas na cidade de Arapiraca, de forma a descentralizar e facilitar a abrangência de todo território sob sua jurisdição.

O Conselho Regional de Enfermagem de Alagoas (COREN-AL) foi instalado em 14 de agosto de 1975 com a posse dos membros da Junta Especial do Conselho Federal de Enfermagem em Alagoas (JE-COFEN-AL), e conta atualmente com 30.765 profissionais inscritos e ativos, divididos em quatro categorias conforme o gráfico 01 abaixo:



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2021.

## CAPÍTULO 2 – PANDEMIA DA COVID-19

### *2.1 Os efeitos da Pandemia no Mundo*

A COVID-19 foi registrada em mais de 187 países em todo o mundo e, devido ao grande avanço em relação a contaminação da doença, diversos órgãos governamentais adotaram diversas estratégias para retardar a progressão da doença (KRAEMER *et al.*, 2020). Dentre as estratégias que foram adotadas estão: o distanciamento social, evitando aglomerações para manter a distância mínima entre as pessoas de 1,5 metros e a proibição de eventos que gerem grande número de aglomerações individuais (como escolas, universidades, shows, shoppings, academia esportiva, eventos esportivos etc.) (REIS-FILHO; QUINTO, 2020).

Segundo Souza (2020), a pandemia da COVID-19 provocou uma desordem econômico-social onde trouxe impactos expressivos, e infelizmente, este é um acontecimento inédito na história, visto que epidemias semelhantes se desenvolveram no passado em um cenário de menor integração entre países e pessoas, divisão do trabalho e densidade populacional.

As consequências da nova pandemia de coronavírus vão além da saúde. Eles permeiam uma sociedade inteira que está viva e estarão sujeitos a novas mudanças causadas pela Covid-19, tais como: isolamento social, distanciamento, atividades de saúde pública, medidas econômicas, desemprego e o elevado número de mortes. No entanto, já podemos dizer que as mudanças imediatas, testadas até agora, são percebidas como mudanças na comunidade ou em toda a sociedade. O impacto histórico e social da pandemia Covid-19 ainda está sendo 'construído' e analisado (MEDEIROS, 2020).

O comércio internacional foi severamente abalado pela nova pandemia da Covid-19 em 2020, esses impactos foram visualizados à medida que as economias ao redor do mundo diminuem e as restrições de transporte entre os países, os obstáculos para as empresas de diferentes lugares comprarem e venderem entre si foram aumentando (HENRIQUES; VASCONCELOS, 2020).

Contudo, um estudo de pesquisadores do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) buscou estimar a dimensão da queda do comércio mundial

em um cenário de pandemia. Os próprios pesquisadores ressaltam que fazer previsões em meio a um cenário incerto é uma tarefa difícil - muitos fatores podem mudar de formas imprevisíveis, colocando em risco a maioria das metodologias comumente utilizadas nesse tipo de previsão (IPEA, 2020).

O estudo relaciona os principais fatores que podem influenciar as projeções do comércio internacional, influenciando cenários bons e ruins. Segundo o instituto, mais do que fatores positivos podem ter um impacto negativo. Mesmo em termos mais otimistas, as expectativas para o comércio internacional estão caindo, e milhões de empregos foram perdidos nos últimos meses. A Organização das Nações Unidas (ONU) estima que aqueles que trabalham na economia subterrânea, geralmente sem direitos trabalhistas e proteção social, tiveram uma perda de renda de 60% apenas no primeiro mês da crise (ROUBICEK, 2020).

É importante destacar que as mulheres são particularmente afetadas, trabalhando em muitos dos setores mais afetados e, ao mesmo tempo, enfrentando uma carga maior de trabalho não remunerado crescente, como cuidar de filhos e filhas que deixaram de frequentar a escola. No entanto, os jovens, as pessoas com deficiência e muitos outros enfrentam grandes dificuldades, bem como muitas pequenas e médias empresas que impulsionam a economia global foram à falência (HENRIQUES; VASCONCELOS, 2020).

Segundo António Guterres (2020), “esta crise no mundo do trabalho alimenta insatisfação e ansiedade”. Ainda assim, “o desemprego em grande escala e a perda de renda continuam a minar a coesão social e desestabilizar países e regiões”. Muitas empresas e funcionários se adaptaram de maneiras inovadoras às novas circunstâncias. Durante a noite, milhões trabalharam remotamente, em muitos casos com sucesso surpreendente. No entanto, os grupos mais vulneráveis, estão “expostos a ameaças cada vez maiores”, e os países e comunidades mais pobres que “podem ser ainda mais esquecidos”.

Portanto, para combater esses problemas, propõe ações em três frentes: 1- apoiar homens e mulheres que já trabalham, empresas, empregos e renda em risco, a fim de evitar falências, perdas de emprego e renda; 2- concentrar esforços na saúde, pós-saúde e atividade econômica, com empregos seguros e garantindo os direitos das mulheres e da população em risco, e 3- mobilizar a comunidade

internacional para uma recuperação inclusiva, ecológica, sustentável e centrada nos recursos e nas pessoas a usar o potencial das novas tecnologias.

## 2.2 Os efeitos da Pandemia no Brasil

Em dezembro de 2019, a China informou à Organização Mundial de Saúde (OMS) sobre um novo surto de doença, semelhante à pneumonia. Esta doença, transmitida pelo novo coronavírus, foi denominada COVID-19 (ZHU *et al.*, 2019). Em janeiro de 2020, novos casos de COVID-19 foram notificados fora da China, então a OMS decidiu declarar uma emergência internacional de saúde pública. No Brasil o primeiro caso foi registrado em 26 de fevereiro de 2020 em São Paulo (CRODA; GARCIA, 2020).

Após a chegada da COVID-19 no Brasil, as autoridades locais de saúde em várias esferas administrativas (governos federal, estadual e municipal) têm tomado diversas medidas para controlar e prevenir a doença. Essas medidas variaram por região do país, mas a medida mais difundida pelas autoridades foi a prática do distanciamento social, geralmente entendido pela população e pela mídia como isolamento social, razão pela qual este estudo escolheu um termo considerado mais fácil de entender pelas pessoas (CRODA; GARCIA, 2020).

De acordo com Aquino *et al.* (2020), a prática do isolamento social tem despertado muita polêmica no país, visto que algumas autoridades são céticas quanto à sua eficácia. O fato é que a maioria dos formuladores de políticas optou por incentivar essa medida adotando estratégias de controle da mobilidade populacional, como fechamento de escolas e universidades, comércio, áreas de recreação públicas, etc. Com isso, grande parte da população brasileira apoiou e aderiu ao movimento de isolamento social, com o intuito de prevenir a COVID-19 e trabalhar em conjunto para suavizar a curva de contágio no país

No entanto, o processo de isolamento social teve algum impacto na vida das pessoas. A perda econômica durante o isolamento social é um sério problema socioeconômico e outro fator de risco que causa distúrbios psicológicos que podem durar vários meses após o isolamento. Além disso, mesmo que as medidas de apoio do governo já estejam sendo implementadas, em alguns casos,

os recursos recebidos ainda são insuficientes ou chegam tarde demais, fazendo com que as pessoas dependam de suas famílias, o que muitas vezes cria conflitos entre os familiares. Estudos anteriores mostraram que a falta de suprimentos básicos (como comida, água, roupas ou hospedagem e alimentação) durante o isolamento é a causa da frustração que ainda estão associadas à ansiedade e à raiva 4 a 6 meses após o isolamento (BEZERRA *et al.*, 2020).

Apesar dos sinais, as amostras não refletiam fielmente a verdadeira situação dos cerca de 13 milhões de brasileiros que vivem em assentamentos instáveis. Para eles, as condições de moradia impõem restrições óbvias ao isolamento social e ao uso de medidas de saneamento que a organização de saúde considera essenciais para evitar a contaminação por vírus. Deste modo, o isolamento familiar com base nessas condições exige que o governo tome medidas complementares para garantir os mais baixos padrões de higiene, saúde e bem-estar (MOREIRA *et al.*, 2020).

Portanto, além do impacto na renda, especialmente entre as pessoas mais pobres, as pessoas descobrem que as pessoas com renda mais alta têm um impacto mais proeminente na interação social. Essa situação também pode ser observada em outras situações semelhantes, neste caso, o confinamento leva à perda de atividades rotineiras, reduz o contato social e físico com outras pessoas e cria sentimentos de tédio, depressão e isolamento.

### *2.3 O trabalho remoto durante a pandemia da COVID-19*

Os impactos globais do vírus chamado de Covid-19 – no momento da escrita do texto com cerca de dois milhões de pessoas declaradas infectadas no mundo – mostram as limitações nas respostas dos sistemas de saúde nacionais e internacionais e muitas falhas dos mercados. Por causa dessas falhas toda a economia global e toda sociedade está sofrendo, sobretudo, por causa de medidas restritivas a circulação de pessoas e lockdown de transportes e comércio (AVENI, 2020).

Seguindo as notas anteriores sobre trabalho remoto publicadas nesta carta conjunta nº 48.3, podemos observar a evolução do trabalho remoto no Brasil com

base nos valores estimados derivados dos resultados da Covid-19 da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de julho. Na atual pandemia os resultados mostraram que em comparação com as estimativas dos meses anteriores, o número total de pessoas trabalhando remotamente diminuiu ligeiramente em julho, de 8,7 milhões para 8,4 milhões, e em cerca de 300 mil de junho a julho (IPEA, 2020).

O grande aumento de jornada de trabalho durante a pandemia é um dos aspectos encontrados nos resultados da pesquisa. Do total de trabalhadores entrevistados, 34,44% realizam mais de oito horas de trabalho por dia, mais do que o dobro do número de pessoas que já adotavam essa prática anteriormente, e 17,7% trabalham sete dias por semana. Para quase metade dos entrevistados (48,45%), o ritmo de trabalho em *home office* ou teletrabalho é mais rápido (RITZ, 2020).

No geral, os resultados da pesquisa mostram que o trabalho remoto durante a pandemia do coronavírus aumentou a carga de trabalho e, em termos de número de horas e dias trabalhados, sobrecarregou os trabalhadores. Pesquisadores têm apontado o lado "negativo" do trabalho remoto na perspectiva da teoria crítica do mundo do trabalho, ou seja, é benéfico para aumentar a produtividade, mesmo antes da pandemia (SANTOS *et al.*, 2020).

A adoção de *home offices* trouxe benefícios tanto para a organização quanto para os funcionários. Luna (2014) explica que para as organizações, uma vez que os funcionários não precisam mais ocupar o cargo real da empresa, os custos operacionais podem ser reduzidos. A conversão de custos fixos em variáveis, a mudança para uma gestão baseada em objetivos e a possibilidade de ganhar imagem aumentam as oportunidades de crescimento dentro da empresa. Luna (2014) afirma que para os colaboradores, ele terá flexibilidade na jornada de trabalho, diminuirá o tempo perdido e diminuirá a pressão do trânsito, aumentará as oportunidades sociais e pessoais e melhorará a qualidade de vida. Idosos e deficientes físicos ganham uma participação mais ativa e o trabalho rende mais, já que o funcionário não sofre as interrupções típicas do ambiente de trabalho.

Devemos também mencionar as desvantagens do trabalho remoto. Hara (2011) considera algumas desvantagens para as empresas como a dificuldade de

fiscalizar e controlar o trabalho dos funcionários, a gestão pode se sentir prejudicada por não estar cercada por seus subordinados, reduzindo o foco na empresa, uma vez que o trabalho remoto cria condições para o funcionário realizar trabalhos em paralelo, sendo os riscos acrescidos de segurança e confidencialidade das informações.

Larson, Vroman e Makarius (2020) relatam como desafios comuns do trabalho remoto a falta de supervisão presencial, a falta de acesso à informação, o isolamento social e as distrações no ambiente doméstico. Para superar esses desafios, as organizações geralmente implementam o home office gradualmente, começando com um pequeno grupo e gradualmente se estendendo para outras áreas.

Apesar dos desafios enfrentados na implantação do home office, as organizações sinalizam que o home office apresentou resultados favoráveis durante o período pandêmico e que pretendem utilizá-lo nas organizações.

#### *2.4 Produtividade organizacional*

A definição de Produtividade nas organizações sofreu mudanças significativas ao longo do tempo. No entanto, Pritchard (1990) considera que apesar da diversidade de definições, ela pode ser considerada em uma das seguintes três categorias: produtividade como função entre insumos e resultados; produtividade como uma combinação de eficiência e eficácia; e a produtividade como característica que leva ao bom funcionamento da organização.

A primeira categoria referenciada permite calcular a produtividade de um determinado indivíduo em uma organização por meio da relação entre os resultados e os insumos por eles gerados. A segunda categoria, por outro lado, considera a produtividade como uma combinação de eficiência e eficácia organizacional, alcançada a partir da relação resultados/insumos e dos resultados alcançados de acordo com os definidos. Por fim, a terceira categoria, de todas as mais abrangentes, perpetua qualquer característica que permita melhor funcionamento e desenvolvimento organizacional, bem como outros fatores como absenteísmo, rotatividade, satisfação do cliente, etc. (NASCIMENTO; SILVA, 2012).

Cabe ressaltar que o capital humano o mais importante no seio da organização, toda a atenção necessária deve ser dada a ele de forma a maximizar seu desempenho e conseqüentemente sua produtividade. No entanto, para alcançar uma alta produtividade organizacional, devemos levar em consideração fatores estruturais intrínsecos ao indivíduo e à organização, como responsabilidade, motivação, cultura e liderança (CHIAVENATO, 2005).

#### *2.4.1 Responsabilidade*

A responsabilidade em uma organização se desenvolve por meio de relações mútuas estabelecidas entre indivíduos que compartilham ou desejam objetivos comuns. Portanto, essas relações devem ter um caráter cooperativo e não apenas obrigatório tendo em vista o resultado fácil e imediato (NASCIMENTO; SILVA, 2012).

A responsabilidade é algo que deve ser fomentado nas relações laborais, não como forma de pressão, mas na forma de transmissão de valores, atitudes positivas e exemplares. Segundo Rego e Cunha (2009), “líderes exemplares têm mais legitimidade para exigir um maior senso de responsabilidade”. Por outro lado, se não forem assegurados níveis de responsabilidade minimamente aceitáveis, a organização corre o risco de sofrer conseqüências irreversíveis tanto na saúde física e psicológica de todos os colaboradores como nos resultados operacionais e financeiros a atingir.

Para contrariar esta tendência, é necessário fomentar o sentido de responsabilidade em toda a organização, percebendo que a organização que não obtém resultados, conseqüentemente, não pode proporcionar condições de trabalho dignas, respeito e desenvolvimento, sob pena das pessoas não serem motivadas. Desta forma, a responsabilidade pode degenerar em um ciclo vicioso e prejudicial se for induzida ao erro na transmissão de valores (SILVA *et al.*, 2015).

A confiança organizacional é um fator essencial na análise do desempenho organizacional e da gestão de recursos humanos. A evidência empírica vincula a confiança organizacional e o comportamento dos funcionários na organização, destacando a importância estruturante da mudança e do desenvolvimento

organizacional consciente (TZAFRIR; DOLAN, 2004).

Segundo Mishra e Spreitzer (1998), citados por Freire (2007), a confiança percebida e a responsabilidade organizacional influenciam diretamente a avaliação de desempenho e permitem minimizar os efeitos do downsizing organizacional. Esta análise é um exemplo do potencial de confiança ao explicar as reações dos indivíduos à ameaça e às mudanças ambíguas nas organizações. Sem confiança, os colaboradores se sentem expostos e ameaçados pelo downsizing, levando-os a comportamentos típicos de resistência e retaliação. Ao mesmo tempo, os colaboradores podem estar ausentes de comportamentos construtivos e cooperativos, tão indispensáveis à mudança.

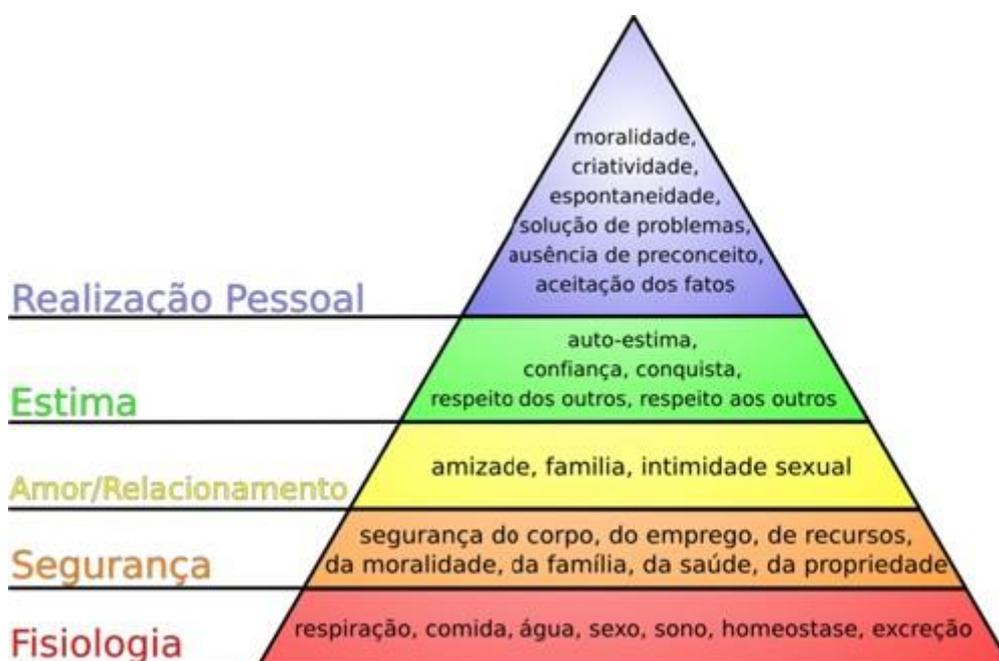
#### 2.4.2 Motivação

A motivação faz parte do dia a dia de qualquer indivíduo, dentro ou fora das organizações, e está presente em qualquer gesto que ele manifeste. Os indivíduos diferem uns dos outros na forma de pensar, ser e sentir, e o mesmo acontece com as motivações ao longo do tempo. Fatores motivacionais idênticos traduzem diferentes índices de motivação de indivíduo para indivíduo. Bergamini (1997), citados por Moraes (2004), com uma perspectiva sistêmica sobre a motivação, eles acreditam que existem três conjuntos de características que afetam a motivação nas organizações. Então nós temos:

- As características individuais: constituem os benefícios, valores, habilidades, atitudes e necessidades que os indivíduos trazem para o ambiente de trabalho. Obviamente, as pessoas diferem nessas características, portanto, suas motivações também são diferentes.
- As características do trabalho: traduzem os atributos das tarefas do colaborador e incluem a quantidade de responsabilidade, a variedade de tarefas e até que ponto o trabalho em si tem características que as pessoas consideram satisfatórias. Um trabalho intrinsecamente satisfatório tende a ser mais motivador.
- As características da situação de trabalho: consiste em um conjunto de variáveis que podem afetar a motivação, compreendendo: as ações, políticas e cultura da organização como um todo e também o próprio ambiente de trabalho (FLEURY; FISCHER, 1989).

As motivações são então definidas como um conjunto de predisposições que os indivíduos percebem, a fim de alcançar objetivos específicos. Assim, e segundo Chiavenato (2005), a motivação reflete-se no desejo de exercer elevados níveis de esforço no sentido de alcançar os objetivos organizacionais específicos, os quais são condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais. Assim, a motivação depende da direção (objetivos), força e intensidade do comportamento (esforço) e, respectivamente, da duração e persistência por parte dos indivíduos.

Maslow (1943 apud CHIAVENATO, 2000, p. 391) concluíram que cada pessoa possui mais de um tipo de motivação. “Todos os níveis de motivação trabalham juntos no corpo. As necessidades mais altas sobre as mais baixas, desde que satisfeitas” (CHIAVENATTO, 2000, p. 396). Portanto, o efeito no organismo de satisfação é sempre global e conjunto, nunca isolado.



**FIGURA 1:** A Pirâmide das Necessidades Humanas

Fonte: Teoria Geral da Administração – Chiavenato (2000), 6ª Edição Editora Campus.

De acordo com Maximiano (2004 p. 290), em linha semelhante à de Maslow, também oferece grande contribuição aos estudos da motivação, considerando os fatores higiênicos e motivadores, conhecida como Teoria dos Dois Fatores. Mas enquanto Maslow baseia sua teoria nas necessidades

humanas, ele baseia sua teoria no trabalho do indivíduo e no ambiente externo.

Entretanto, para que as pessoas estejam motivadas, é necessário garantir um conjunto de necessidades de dignidade e respeito. A teoria da hierarquia das necessidades ou teoria de Maslow aponta para a satisfação hierárquica das necessidades fisiológicas, seguida de segurança, social (ou pertencimento), estima e autorealização, respectivamente (MAXIMIANO, 2004).

### 2.4.3 Cultura

A cultura organizacional pode ser entendida como um modelo de premissas básicas, que determinado grupo pertencente à organização cria, descobre ou desenvolve durante o processo de aprendizagem, para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez consideradas válidas, essas premissas devem ser transmitidas corretamente aos demais membros pertencentes à organização, a fim de perpetuar um modelo comportamental uniforme para situações idênticas (BARROS; MELO, 2016).

Segundo Luz (2005), todas as organizações possuem uma cultura, ou seja, um conjunto de valores e crenças compartilhados pela maioria das pessoas que as constituem e que orientam seu dia a dia. Nesse contexto, os valores refletem nas convicções fundamentais quanto à conduta ou ação, individual ou socialmente considerada desejável ou benéfica.

As organizações tendem a personalizar seus valores, mas, no entanto, existem algumas características em comum entre elas, por exemplo, a importância atribuída ao consumidor. As crenças, por outro lado, são utilizadas de forma intercambiável para expressar o que é considerado verdadeiro dentro da organização, orientando assim as decisões bem-sucedidas para processos sistemáticos inquestionáveis quanto à sua veracidade. Assim, o Gestor deve atuar de forma a preservar a identidade cultural organizacional, por meio de funções estratégicas que promovam a aceitação, consolidação, manutenção e mudanças culturais significativas (GIL, 2004).

É fundamental que as organizações tomem consciência da importância que a cultura tem nas atitudes das pessoas envolvidas nas diferentes atividades da

organização, procurando assim desenvolver uma cultura capaz de promover o valor dos objetivos e metas, estabelecidos pelos gestores, enquanto motivando todos os funcionários envolvidos (LUZ, 2005).

#### 2.4.4 Liderança

A importância de um líder está relacionada com a capacidade de assumir responsabilidades na resolução de tarefas, utilizando o ascendente que exerce sobre um grupo de pessoas, influenciando-as e conduzindo-as a colocarem as suas melhores características ao serviço dos objetivos e do sucesso da organização. A importância da liderança no sucesso de uma organização é hoje universalmente reconhecida e tem sido objeto de extenso estudo por inúmeros pesquisadores (BARROS; MELO, 2016).

No entanto, o conceito de liderança não é consensual e, por meio da revisão da literatura, é possível encontrar diversas definições e visões sobre esse mesmo conceito. Assim, ilustramos essa situação com duas definições, citadas por Ramos (2009), a saber: “Liderança é a capacidade de um indivíduo de influenciar os outros, motivar e mobilizar a equipe para o sucesso e eficácia da organização” (HOUSE *et al.*, 1999) ou, segundo Richards e Engle (1986), “Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado para atingir determinado objetivo”.

As características de um líder, inatas e / ou adquiridas, repercutem em seus seguidores. Baseado no respeito e na confiança, o líder inspira os demais a se comprometerem, combinando o esforço, a capacidade e a criatividade de cada um, em busca de um objetivo comum. As pessoas, por sua vez, esperam respeito, confiança, alguma responsabilidade e um certo grau de independência para contribuir com o seu melhor. Porém, se forem tratados como coisas ou números, responderão sem entusiasmo, não revelarão vontade, iniciativa, convicção ou compromisso (SILVA; MESQUISTA; FERREIRA, 2015).

Portanto, na construção de equipes, a humildade é um atributo de liderança. As equipes de trabalho costumam ser compostas por pessoas com conhecimento e experiência em áreas específicas (que o líder não tem obrigação de ter), contribuindo para um melhor desempenho. A maioria dos líderes vê a

liderança como uma habilidade ou habilidade que pode ser aprendida, praticada ou aperfeiçoada. Ou seja, tendo sido dotados e descoberto um potencial de liderança, eles se propuseram a desenvolvê-lo de forma consciente. Isso vai desde a sua cultura geral (que deve ser elevada), aos elevados padrões de desempenho pessoal, aceitação dos riscos da liderança e estabelecimento de diretrizes gerais na direção das tarefas e objetivos, utilizando métodos adequados e linguagem clara, mantendo as pessoas informadas e envolvidas (OLIVEIRA, 2006).

### *2.5 Produtividade organizacional: um estudo do antes e durante a pandemia da COVID-19*

Antes da pandemia, muitos de nós acreditávamos que os escritórios físicos eram essenciais para a produtividade, manutenção da cultura e busca de novos talentos. As empresas competiam intensamente por escritórios bem localizados nos principais centros urbanos do mundo, e muitas se concentraram em soluções que promovam a colaboração (CALIGURI *et al.*, 2020; ATHAR, 2020).

De certa forma, a pandemia da COVID-19 vem obrigando a adoção de novos formatos de trabalho. Atualmente todo líder tem que reinventar sua organização durante uma pandemia, refletindo também no papel do trabalho para as pessoas, criando um ambiente saudável, produtivo e seguro. Diante dos desafios da crise, muitas empresas ao redor do mundo rapidamente agiram para proteger seus funcionários, migrando para uma nova forma de trabalhar que nem mesmo os planos de continuidade de negócios mais extremos previam (CHOWDHURY, 2020; KAUSHIK; GULERIA, 2020).

As empresas com mais flexibilidade em seu modelo de trabalho, que construíram uma cultura organizacional com autonomia e que estimularam as relações de confiança entre os funcionários sairão melhor da crise. Essa direção tornará mais fácil manter a produtividade em um contexto econômico instável e considerando um modelo de 'carreira de água', que pode manter o escritório remoto ou restaurado (CALIGURI *et al.*, 2020).

César e Neves (2020, p. 193), traz entendimento que:

A empresa Magazine Luíza foi uma das poucas que apresentou resultado positivo na bolsa, no primeiro trimestre de 2020. Conforme aponta o release dos resultados da empresa, apesar do avanço da pandemia e impossibilidade de compras físicas, o mercado compreendeu como positivo o aumento em 73%, e 182% suas vendas no e-commerce no primeiro e segundo trimestre, respectivamente (MAGAZINE LUIZA, ago/2020). Ou seja, até as grandes empresas tiveram bastante dificuldade de lidar com a nova situação e as perdas foram milionárias. Mesmo tendo se destacado positivamente no contexto do caos, Luíza Trajano, em aula ministrada online pela PUCRS em julho, afirmou que a grande preocupação dela nesse novo contexto é a cultura organizacional.

É importante ressaltar que foi neste momento de crise que podemos compreender quais organizações têm investido de forma eficaz em projetos culturais, mais flexíveis e menos controladores, e na formação de lideranças para enfrentar os novos desafios do trabalho. A tendência é que quem continua investindo em mecanismos de comando e controle tenha menor produtividade devido ao menor engajamento dos funcionários e maior absenteísmo (CALIGURI *et al.*, 2020).

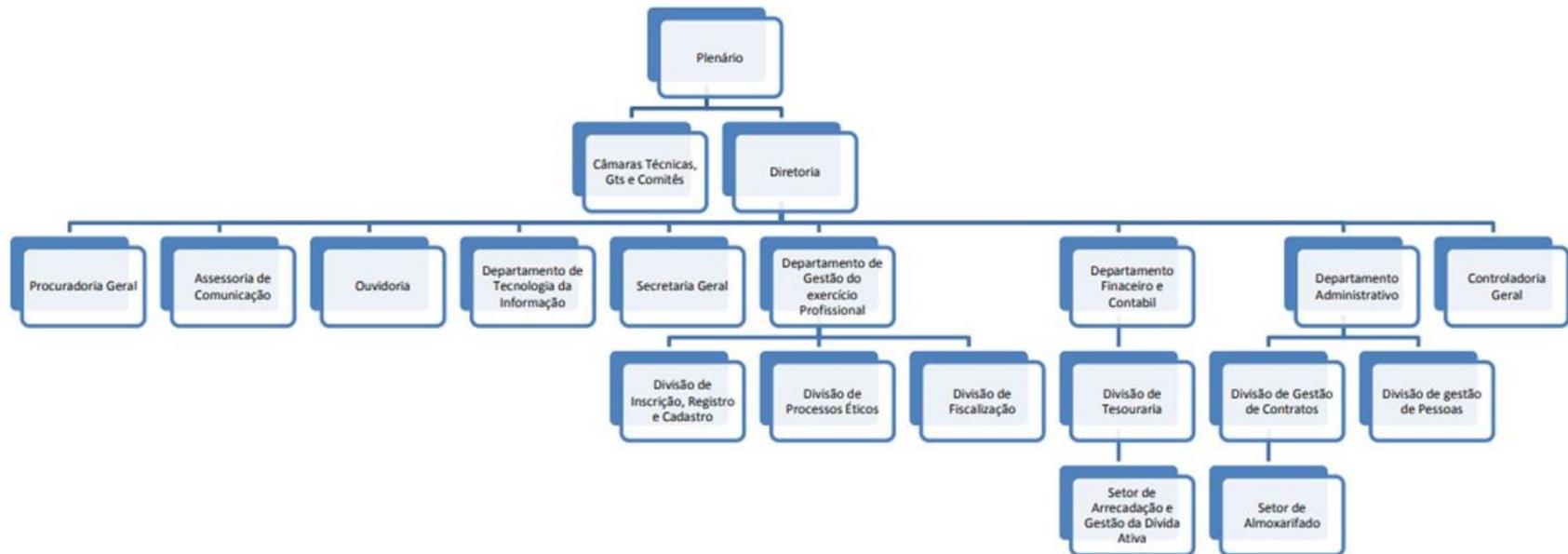
Para Athar (2020), “Mais do que nunca”, o que está em jogo hoje nas empresas de sucesso que conseguem inverter o modelo de negócio para lidar com as consequências da pandemia é “o vínculo funcionário / executivo com a sua organização”. Construí-la exige uma cultura de confiança, mas também transparência de informações, comunicação frequente entre gestor e colaborador e o reconhecimento de que cada profissional enfrenta desafios e problemas específicos.

Principalmente ao se considerar quando e quem deve retornar aos cargos, “é necessário que a liderança atue diretamente com suas equipes. O líder, neste momento, deve se mostrar no seu maior relacionamento interpessoal”. Na visão do professor, não há trade-off entre “bem-estar e produtividade”. “Não dá para lidar com a situação optando por manter a produtividade em troca do bem-estar. Não é nem um nem outro. Até porque a saúde e a segurança das pessoas estão mais relevantes do que nunca (CALIGURI *et al.*, 2020).

## 2.6 Estrutura organizacional do COREN-ALAGOAS

A estrutura organizacional do Conselho é dividida entre departamentos e setores conforme organograma abaixo:

**FIGURA 2:** Organograma do COREN-ALAGOAS



**Fonte:** Confeccionado pela Assessoria de Planejamento e Gestão do Cofen/Coren-AL, 2020.

## - COMPETÊNCIAS DAS UNIDADES FUNCIONAIS

Compete às unidades funcionais do COREN- AL as seguintes atribuições:

- *Plenário*: é o órgão deliberativo responsável pela deliberação máxima do Conselho Regional de Enfermagem de Alagoas sobre os assuntos contidos na Lei 5.905/73 e no Regimento Interno, assim como os de interesse do COREN-AL.
- *Câmaras técnicas, grupos de trabalhos e comitês*: é o órgão técnico/gerencial responsável pelos atos dos trabalhos das Câmaras Técnicas (CT-s), Grupos de Trabalho (GT-s) e Comitês do Coren AL.
- *Diretoria*: é o órgão gerenciador responsável pelos serviços e atividades administrativas e de apoio, imprescindíveis ao funcionamento do COREN/AL e pela permanência e guarda do seu patrimônio.
- *Presidência*: é o cargo executivo responsável por desempenhar e fazer desempenhar a legislação, e as determinações do Plenário e da Diretoria do Coren/AL.
- *Secretaria – Geral*: é o cargo gerenciador responsável por coordenar as atividades de Secretaria do Plenário, Diretoria e Presidência
- *Tesoureiro*: É o cargo gerenciador responsável por coordenar as atividades de Tesouraria do Coren/AL.
- *Departamento de Gestão do Exercício Profissional*: É o órgão técnico responsável por constituir, esquematizar, coordenar, executar, supervisionar e avaliar as táticas imprescindíveis para a aquisição das diretrizes da gestão na área das atividades finalísticas do Coren/AL, abrangendo as unidades sob sua gestão.
- *Divisão de Fiscalização*: É o órgão técnico responsável por realizar os procedimentos de divulgação do Código de Ética dos profissionais de enfermagem e legislação específica da área, com a finalidade de prevenir o episódio de infrações à legislação que regula o exercício de enfermagem; arregimentação do

peçoal de enfermagem com vista à sua habilitação para o exercício de enfermagem; arregimentação dos atendentes de enfermagem, com vista à autorização para o exercício de atividades elementares de enfermagem; arregimentação de empresas mantenedoras de atividades de enfermagem, com vista à realização de seu registro; inspeção, vigia e exame dos locais de trabalho, públicos e privados, onde a enfermagem é exercida, com anotação das irregularidades e infrações cometidas, orientando para sua correção e colhendo elementos para a instauração de processos de competência do Coren/AL ou encaminhamento às repartições competentes, para adoção das providências cabíveis; recebimento de denúncias ou representações que apresentem indícios de cometimento de infrações éticas ou disciplinares, instruindo-as, para posterior encaminhamento à Diretoria do Coren/AL, visando a adoção das providências pertinentes.

- *Divisão de Inscrição, Registro e Cadastro*: é o órgão operacional responsável por assuntos relacionados ao registro e cadastro de profissionais de enfermagem e empresas de saúde no Sistema Cofen-Conselhos Regionais.

- *Divisão de Processos Éticos*: É o órgão operacional responsável por realizar o controle e o cuidado administrativo dos processos éticos do Coren/AL, preparando a documentação necessária, visando o correto andamento e autuação processual.

- *Departamento Financeiro e Contábil*: É o órgão técnico responsável por planejar, coordenar, controlar e executar atividades pertinentes aos controles financeiros e orçamentários do Coren/AL. Bem como analisar e emitir de parecer e relatórios em processos de pagamentos da autarquia e prestação de contas e emitir Balanços.

- *Divisão de Tesouraria*: É o órgão técnico responsável por coordenar, acompanhar e gerir as contas a pagar, fluxo de caixa, captação e aplicação de recursos financeiros.

- *Setor de Arrecadação e Gestão da Dívida Ativa*: É o setor responsável pelo planejamento, coordenação e avaliação e controle das atividades relacionadas

com o lançamento, arrecadação e classificação de receitas oriundas de anuidades e demais taxas cobradas no âmbito do Coren/AL, como também pela organização dos procedimentos necessários para a realização de cobranças administrativas e extrajudiciais, inscrição em Dívida Ativa e encaminhamento ao Departamento Jurídico para a cobrança e execução judicial dos débitos, realização do levantamento e acompanhamento da inadimplência, negociação e da quitação dos débitos relativos aos profissionais, bem como a realização das baixas manuais dos boletos em caso de necessidade.

- *Departamento Administrativo*: É o órgão técnico responsável por planejar, coordenar, gerenciar e executar atividades pertinentes à administração do Coren/AL.

- *Divisão de Gestão de Pessoas*: É o setor responsável por coordenar as atividades dos Recursos Humanos e do Departamento Pessoal (Relações Trabalhistas).

- *Gestão de Contratos*: é o órgão com a competência para planejar, gerenciar, coordenar, controlar e executar os serviços de suprimentos e dar apoio à gestão de contratos e convênios, de patrimônio, comunicações administrativas e segurança. Essas atividades visam garantir melhoria e o aprimoramento dos ambientes e dos serviços prestados pelo Coren/AL.

- *Setor de Almoarifado*: É o setor responsável por controlar e executar atividades referente a estocagem dos insumos/produtos do Coren/AL.

- *Departamento de Tecnologia da Informação*: É o órgão técnico responsável por planejar, coordenar, controlar e executar atividades referentes a sistemas e infraestrutura de Tecnologia da Informação do Coren/AL.

- *Procuradoria Geral*: É o órgão técnico responsável por prestar assessoramento jurídico, representar o Coren/AL na esfera judicial e realizar o controle interno da legalidade dos atos da administração.

- *Secretaria Geral*: É o cargo executivo responsável por prestar assessoramento e suporte administrativo à Diretoria no desenvolvimento de suas competências funcionais, garantindo o sigilo e a confidencialidade das informações, de forma a subsidiar as decisões estratégicas e contribuir para a definição dos objetivos e estratégias organizacionais e para o alcance de resultados institucionais.

- *Assessoria de Comunicação*: É o órgão de assessoramento responsável por elaborar e publicar matérias, reportagens e notícias nos diversos meios de comunicação e pesquisar em meios de comunicação notícias que tenham relação direta com o Sistema Cofen-Conselhos Regionais, a enfermagem ou a área de saúde.

- *Ouvidoria-geral*: É o órgão técnico/gerencial e operacional responsável por promover a participação da sociedade no controle do Coren/AL, garantindo maior transparência das ações, recebendo, registrando e analisando as sugestões, reclamações, críticas, elogios, pedidos de informações e esclarecimentos a respeito do funcionamento e dos serviços prestados pela autarquia.

- *Controladoria-Geral*: É o órgão técnico responsável por controlar as atividades administrativas, orçamentário-financeira, contábil e patrimonial do Coren/AL, sob os princípios constitucionais.

## **METODOLOGIA**

Foi realizada uma pesquisa como foco na análise exploratória de dados com uma abordagem qualitativa, investigando um determinado campo específico: o Conselho Regional de Enfermagem de Alagoas – COREN-AL. Em um primeiro momento, foram coletados dados referente ao demonstrativo de pagamentos do Conselho Regional de Enfermagem de Alagoas entre os anos de 2019 e 2020 junto ao Departamento de Tecnologia da Informação (DTI) desse Regional.

Em seguida, levantou-se informação sobre o demonstrativo de empenhos e pagamentos Conselho Regional de Enfermagem de Alagoas, a fim de que fosse apresentar a produtividade organizacional, fazendo uma análise sobre trabalho remoto versus presencial no período da pandemia da COVID-19 do Conselho Regional de Enfermagem de Alagoas, bem como os custos do trabalho presencial versus trabalho remoto.

Após a coleta, os dados foram organizados e compilados para que fosse possível identificar características comuns entre grupos arranjados por gêneros alimentícios, por material de processamento de dados, material para festividades e homenagens, entre outros. Todavia, optou-se por analisar as três categorias de maior destaque: empenhos, liquidações e pagamento. Devido à escassez de bibliografia a respeito demonstrativo de empenhos e pagamentos do Conselho, neste trabalho foi utilizado uma análise da estatística descritiva como método de apreciação dos dados.

Lakatos (2003) define estudo exploratório como uma investigação de pesquisa empírica, cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema. Ou seja, uma investigação preliminar, por meio de documentos e contatos diretos. Ao passo que Gil (2002) informa que boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisa bibliográfica e explica que esse tipo de estudo é importante para fornecer respostas relativas a causas de determinados fenômenos.

A escolha da estatística descritiva para apresentação dos dados se deu pela necessidade de sintetizar dados espalhados no sistema do COREN-AL. Com isso, torna-se possível figurar certos padrões no que se refere ao demonstrativo de empenhos e pagamentos. Os dados serão descritos lidando com medidas de tendência central e com medidas de dispersão e apresentados por meio de

tabelas e gráficos.

## **ANÁLISE DOS DADOS**

Foram utilizadas tabelas e gráficos para a apresentação dos dados. Para logística organizacional deste trabalho, abordamos a produtividade de cada área técnica, demonstrando o quantitativo de seus respectivos serviços.

### **- DIVISÃO DE INSCRIÇÃO, REGISTRO E CADASTRO + RECEPÇÃO**

É o órgão ativo responsável por tópicos relacionados ao registro e cadastro de profissionais de enfermagem e empresas de saúde no Coren/AL. Nessa unidade funcional, juntamente com a Recepção, são ofertados os seguintes serviços: registro de títulos, concessão de inscrição, inscrição remida (é uma láurea outorgada ao profissional de enfermagem que tenha contribuído regularmente com as suas obrigações financeiras com o Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem, sendo-lhe concedida a isenção do pagamento das anuidades), suspensão de inscrição, cancelamento e reinscrição, inscrição secundária, substituição e renovação da carteira profissional de identidade e transferência de inscrição.

**QUADRO 1:** Quantitativo dos serviços ofertados em 2019 e 2020.

<b>SERVIÇO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Inscrição Principal</b>	2.640	3.128
<b>Inscrição Remida</b>	59	42
<b>Suspensão de inscrição</b>	00	00
<b>Cancelamento</b>	640	382
<b>Reinscrição</b>	130	168
<b>Inscrição secundária</b>	30	55
<b>Renovação da carteira</b>	1.630	862
<b>Transferência de inscrição</b>	120	41

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2021.

## - DIVISÃO DE FISCALIZAÇÃO

É o órgão especialista responsável por realizar os processos de divulgação do Código de Ética dos profissionais de enfermagem e legislação característica da área, com a finalidade de prevenir o episódio de infrações à legislação que regula o exercício de enfermagem; arregimentação dos atendentes de enfermagem, com vista à autorização para o exercício de atividades de enfermagem, com vista à realização de seu registro; inspeção, vigia e exame dos locais de trabalho, públicos e privados, onde a enfermagem é desempenhada, com anotação das irregularidades e infrações cometidas, orientando para sua correção e colhendo elementos para a instauração de processos de competência do Coren/AL ou encaminhamento às repartições competentes, para adoção das providências cabíveis; recebimento de denúncias ou representações que apresentem indícios de cometimento de infrações éticas ou disciplinares, instruindo-as, para posterior encaminhamento à Diretoria do Coren/AL, tendo em vista a adoção das providências relacionadas.

**QUADRO 2:** Quantitativo de processos arquivados, CRTs, Instituições fiscalizadas e Pads Abertos em 2019 e 2020.

SERVIÇO	2019	2020
Processos arquivados	05	09
CRTs	156	147
Instituições fiscalizadas	151	163*
Pads Abertos	95	123

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2021.

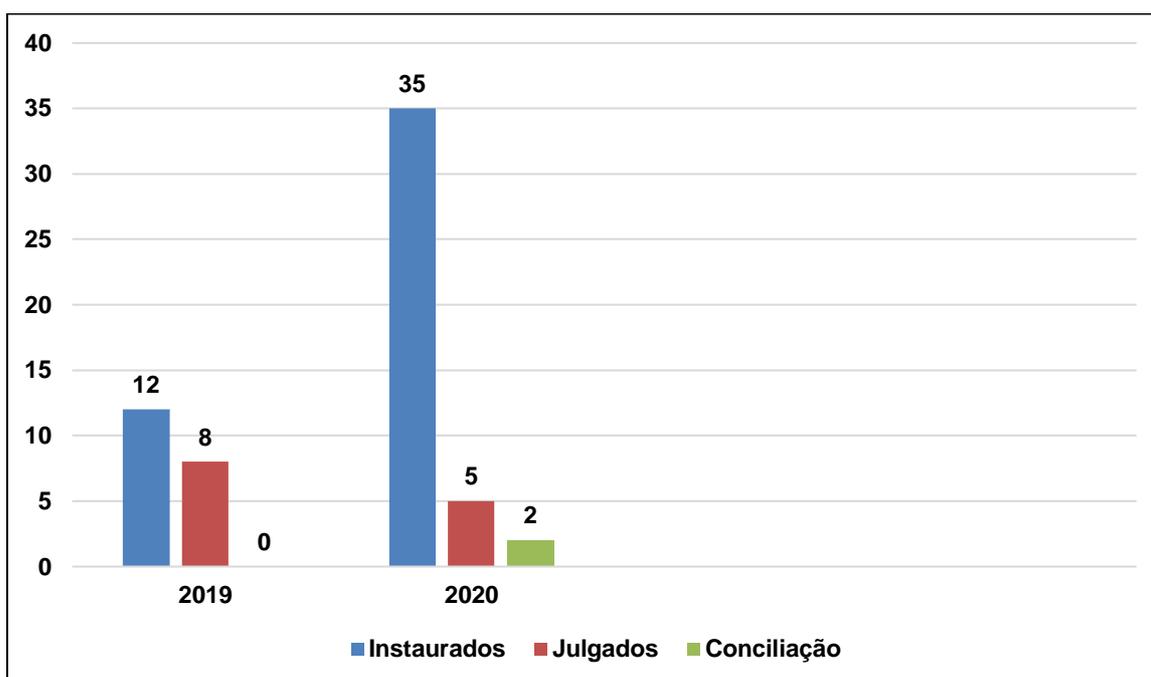
Legenda: CRTs –Certidão de Responsabilidade Técnica; Pads – Processos Administrativos Disciplinares.

## - DIVISÃO DE PROCESSOS ÉTICOS

É o órgão operacional responsável por realizar o controle e o cuidado administrativo dos processos éticos do Coren/AL, preparando a documentação

necessária, visando o correto andamento e autuação processual. Considerando o que foi exposto, observa-se que a Divisão de Processos Éticos do Coren/AL apresentou os dados abaixo, no que se refere aos processos éticos instaurados, julgados e conciliação no exercício de 2019 e 2020.

**GRÁFICO 2:** Processos éticos instaurados e julgados no exercício de 2019 e 2020.



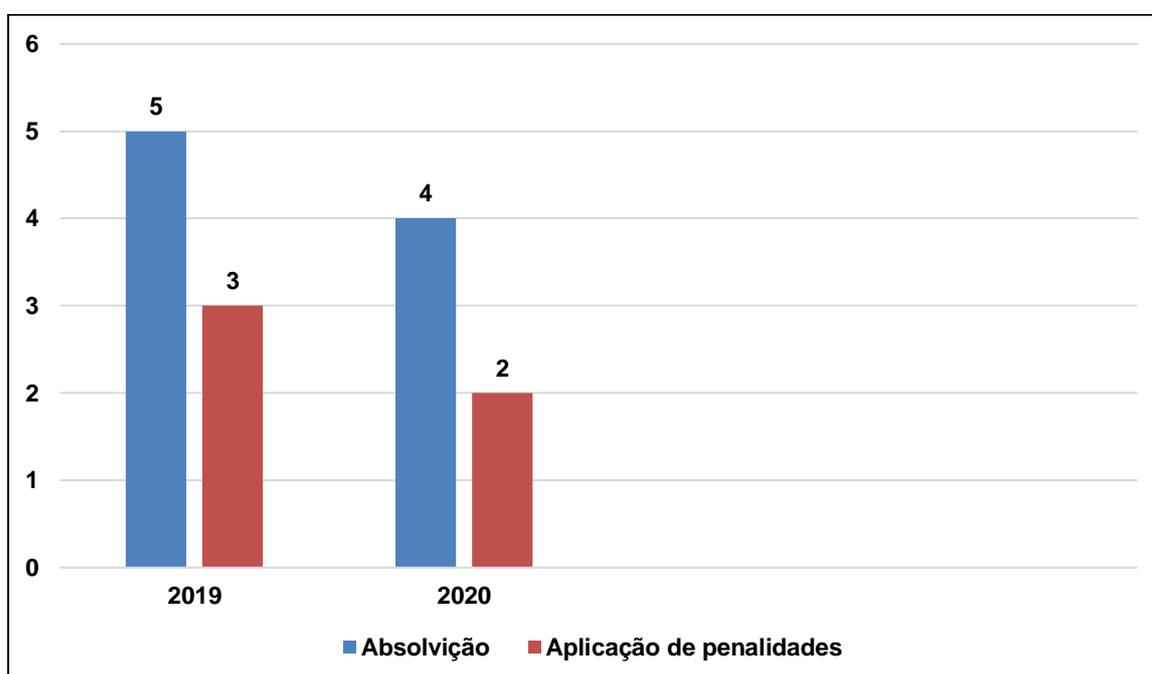
**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2021.

É importante ressaltar que no ano de 2019 houve a instauração de 12 (doze) processos éticos, por terem indícios de infração ética e/ou disciplinar. Além disso, foram julgados 08 (oito) processos éticos. Ressalta-se que os processos éticos julgados foram dos anos de 2016, 2017 e 2018. No ano de 2020 houve a instauração de 35 (trinta e cinco) processos éticos, por terem indícios de infração ética e/ou disciplinar. Além disso, foram julgados 05 (cinco) processos éticos 02 (duas) conciliações. Ressalta-se que os processos julgados foram do ano de 2019 as conciliações foram de processos éticos de 2019 e 2020.

Conforme exposto anteriormente, dos 08 (oito) processos julgados no ano de 2019, 05 foram deliberados pela absolvição dos denunciados, considerando infundamentação e improcedência da denúncia, bem como a falha de provas;

enquanto os outros 03 (três) processos éticos foram deliberados pela aplicação de penalidades éticas (advertência verbal, multa, censura, suspensão e cassação). Já no ano de 2020 dos 06 (seis) processos julgados, 04 (quatro) foram deliberados pela absolvição dos denunciados, considerando infundamentação e improcedência da denúncia, bem como a falta de provas; enquanto os outros processos 02 (dois) processos éticos foram deliberados pela aplicação de penalidades éticas (advertência verbal, multa e censura).

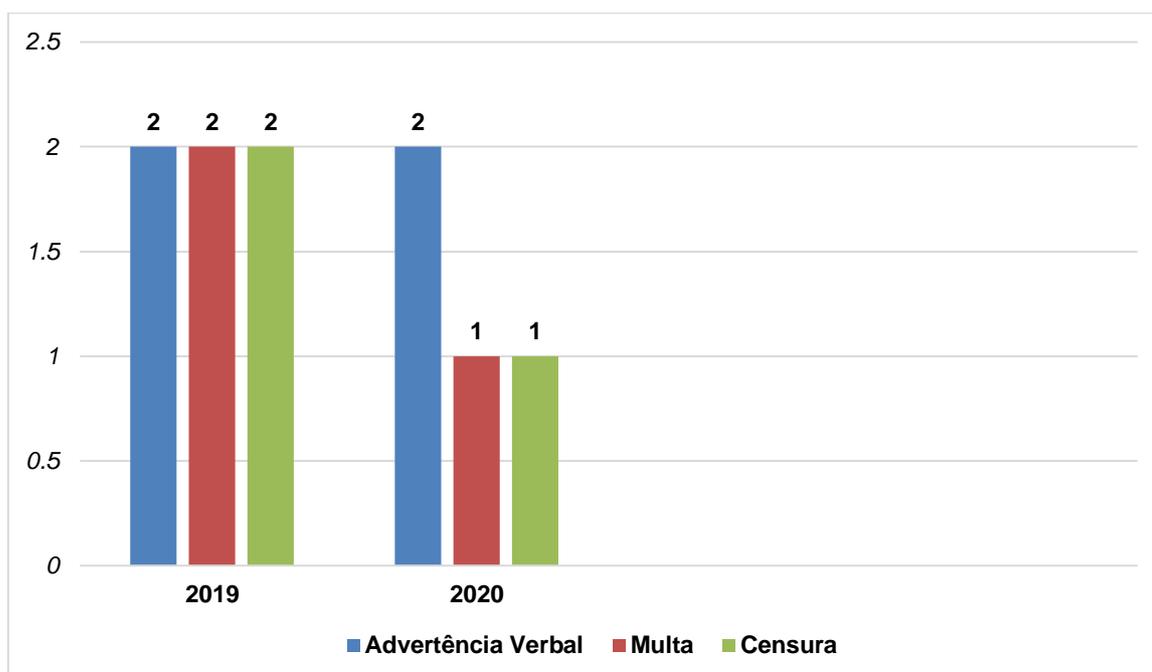
**GRÁFICO 3:** Processos julgados no exercício de 2019 e 2020.



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2021.

Considerando a Resolução Cofen nº 564/2017, que trata do Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem (CEPE) as penalidades previstas no referido código podem ser aplicadas, cumulativamente, quando houver infração a mais de um artigo. Deste modo, verificou-se em 2019 que nos 03 (três) processos julgados com procedência de infração, houve infração em mais de um artigo, sendo possível a aplicação de mais de uma sanção disciplinar. Em 2020, verificou-se que nos 02 (dois) processos julgados com procedência de infração, houve infração em mais de um artigo, sendo possível a aplicação de mais de uma sanção disciplinar.

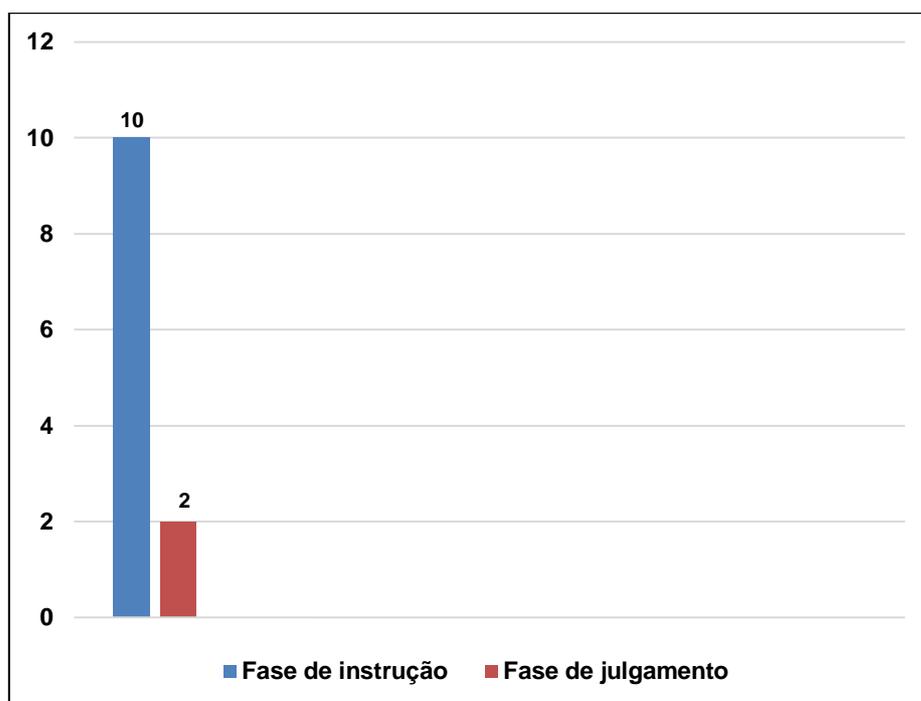
**GRÁFICO 4:** Processos éticos instaurados e julgados no exercício de 2019 e 2020.



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2021.

Através do gráfico acima, nota-se que nos processos julgados em âmbito de Coren/AL só houve a aplicação de três tipos de sanções disciplinares, sendo elas a advertência verbal, multa e censura pública. No primeiro processo julgado procedência da infração houve a aplicação cumulativa das penalidades multa e censura pública. No segundo houve a aplicação apenas da advertência verbal e no terceiro processo houve a aplicação cumulativa das penalidades advertência verbal, multa e censura pública.

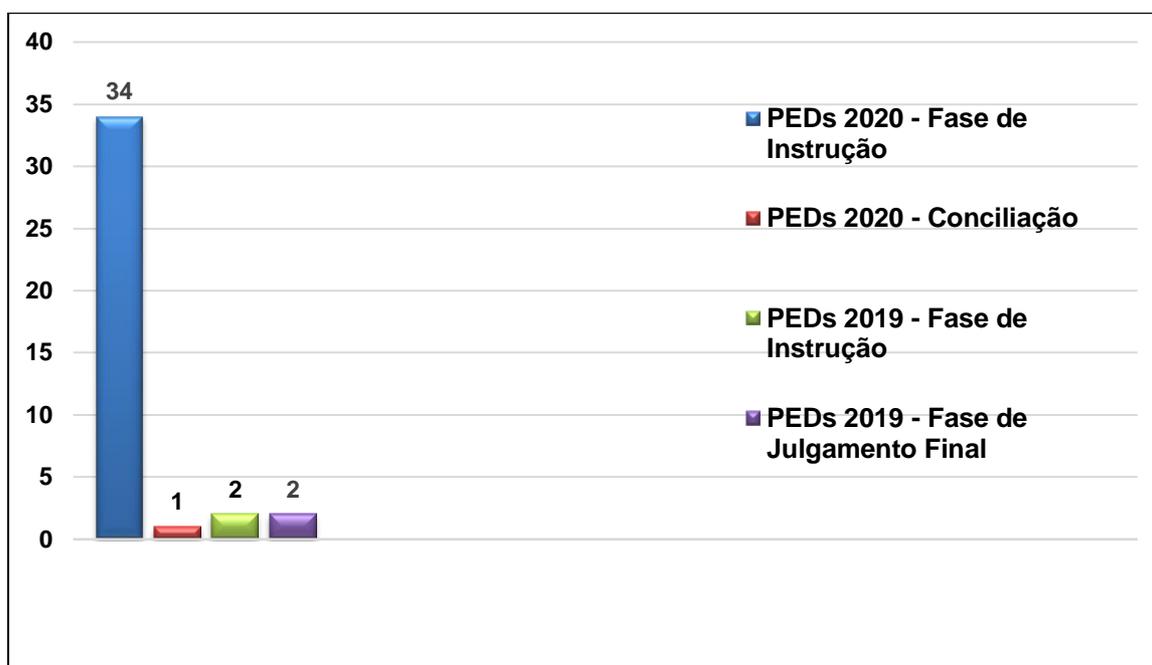
Observou-se que no final do exercício 2019, dos 12 (doze) processos éticos instaurados, 10 (dez) estão em tramitação (fase de instrução), aguardando a conclusão de instrução e 02 (dois) estavam aguardando a deliberação do plenário no que se refere à absolvição ou aplicação de penalidades, conforme a descrição do gráfico abaixo.

**GRÁFICO 5:** Processos éticos instaurados e julgados no exercício de 2019.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Observou-se que o final do exercício 2020, dos 35 (trinta e cinco) processos éticos instaurados, 34 (trinta e quatro) estão em tramitação (fase de instrução), aguardando a conclusão de instrução e 01 (um) houve conciliação entre as partes do processo, conforme a descrição do gráfico abaixo.

Ressalta-se que existe 04 (quatro) Processos Éticos de 2019 que estão em tramitação. Destes, 02 (dois) estão na fase de instrução e os outros 02 (dois) estão na fase de julgamento final, aguardando a deliberação do Plenário do Conselho Regional de Enfermagem de Alagoas – Coren/AL.

**GRÁFICO 6:** Fase dos Processos éticos no exercício de 2019 e 2020.

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2021.

Legenda: PEDs – Processos Ético-Disciplinares.

#### - SETOR DE ARRECAÇÃO E GESTÃO DA DÍVIDA ATIVA

É o responsável pelo planejamento, coordenação e avaliação e controle das atividades relacionadas com o lançamento, arrecadação e classificação de receitas oriundas de anuidades e demais taxas cobradas no âmbito do Coren AL, como também pela organização dos procedimentos necessários para a realização de cobranças administrativas e extrajudiciais, inscrição em Dívida Ativa e encaminhamento ao Departamento Jurídico para a cobrança e execução judicial dos débitos, realização do levantamento e acompanhamento da inadimplência, negociação e da quitação dos débitos relativos aos profissionais, bem como a realização das baixas manuais dos boletos em caso de necessidades.

**TABELA 1:** Quantitativo dos serviços ofertados: Inadimplência, Dívida ativa e Acordos em 2019 e 2020.

SERVIÇO	2019	2020
Inadimplência	38,45%	41,59%
Dívida ativa	02	1.252

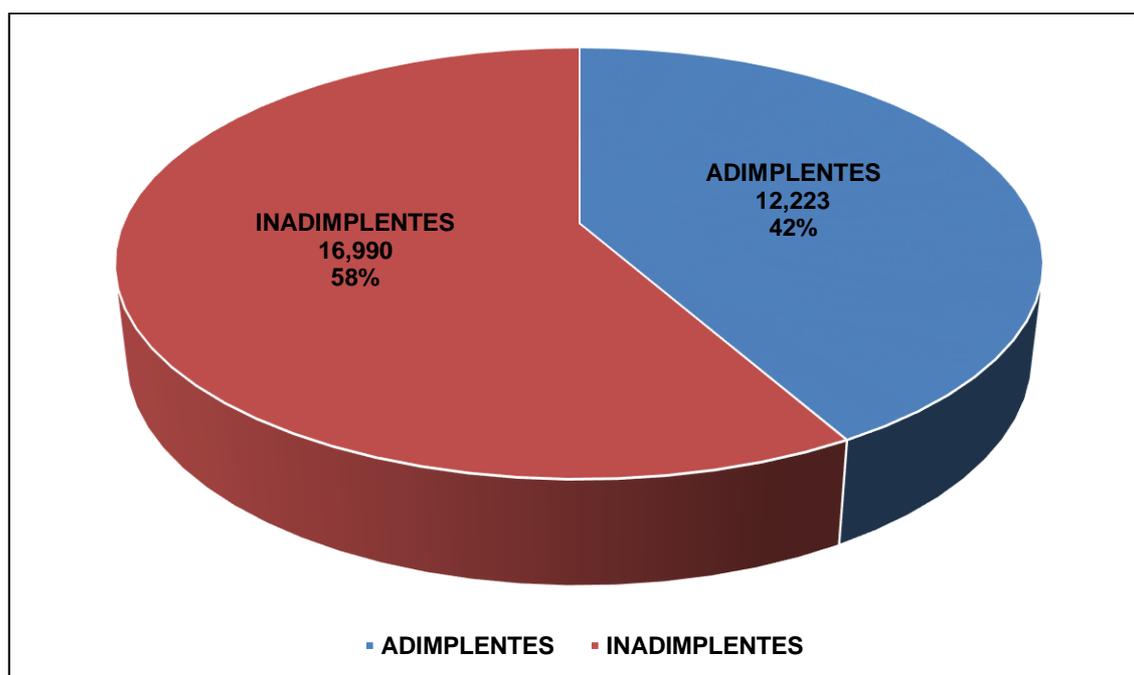
<b>Acordos</b>	5.668	5.478
<b>Arrecadação</b>	R\$ 4.279.924,50	R\$ 4.159.585,92

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

### - ADIMPLENTES E INADIMPLENTES

Para esse estudo de caso foi utilizado duas bases de dados distintas: uma base de dados contendo os profissionais de enfermagem que encerraram o ano de 2020 como inadimplentes e adimplentes. Do total de inscrições profissionais que encerraram o ano de 2020 inadimplentes e adimplentes, foi registrado o quantitativo de 16.990 anuidades em aberto e 12.223 adimplentes, totalizando 58% inadimplentes e 42% adimplentes, como mostra no gráfico 7 abaixo.

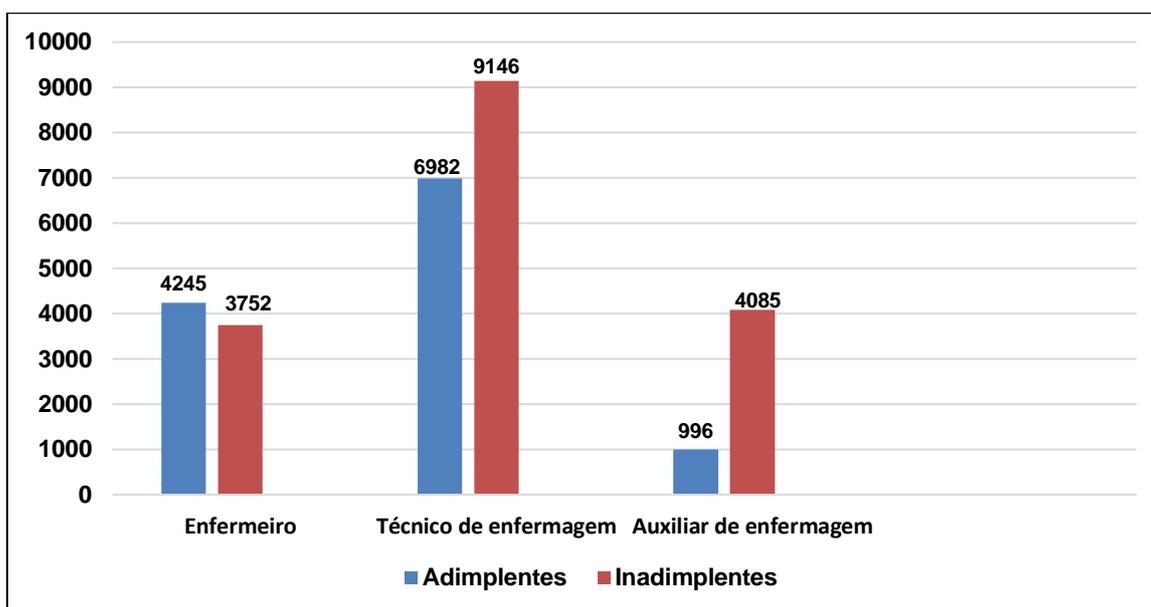
**GRÁFICO 7:** Quantitativos de profissionais de Enfermagem Adimplentes e Inadimplentes, COREN- AL, 2021.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

O campo analisado conforme o gráfico 8 foi o quantitativo de profissionais de enfermagem adimplentes e inadimplentes por categoria profissional (Enfermeiro, Técnico de enfermagem e Auxiliar de enfermagem), no Conselho Regional de Enfermagem de Alagoas.

**GRÁFICO 8:** Quantitativo de profissionais de Enfermagem Adimplentes e Inadimplentes por categoria profissional, COREN- AL, 2021.

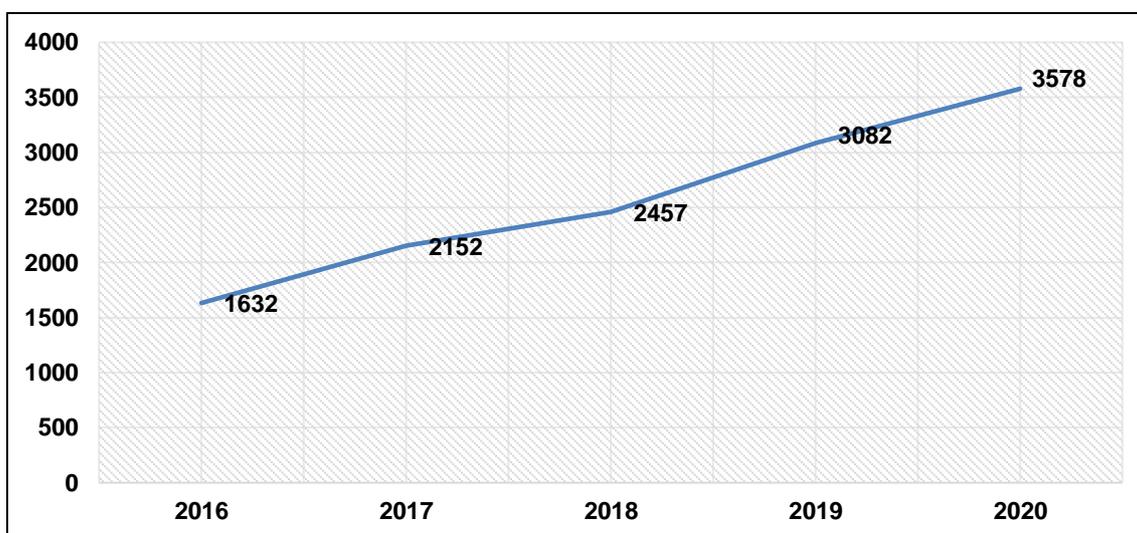


Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Obs.: As inscrições de 2020 foram computadas até 26/10/2020.

O terceiro campo analisado conforme o gráfico 9 foi a quantidade inscrições realizadas por ano, no Conselho Regional de Enfermagem de Alagoas, mostrando um crescente quantitativo de profissionais de enfermagem nos últimos 5 anos (2016 à 2020).

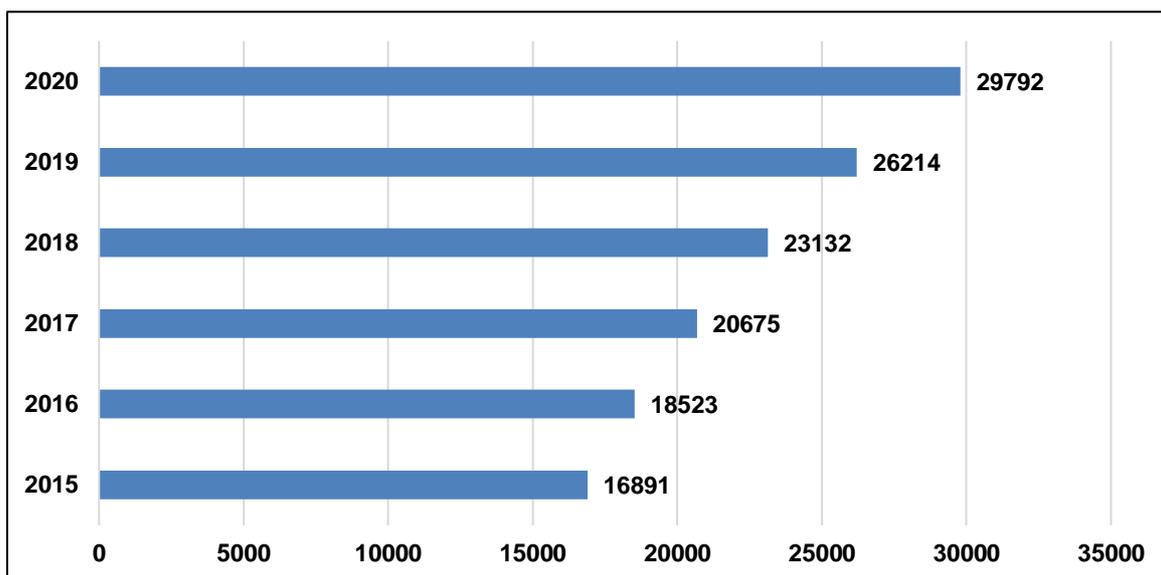
**GRÁFICO 9:** Quantidade de inscrições realizadas por ano, COREN- AL, 2021.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

O gráfico 10 apresentou os dados baseados nas informações em relação a quantidade total de inscritos por ano e foi considerado relevante. Cabe destacar que em 2020 devido a pandemia da COVID-19 ocorreu um aumento de oferta de vagas empregos para as categorias de enfermeiros, técnico e auxiliar de enfermagem e conseqüentemente cresceram o número inscritos.

**GRÁFICO 10:** Quantidade total de inscritos por ano, COREN- AL, 2021.



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2021.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho fez uma análise da produtividade organizacional do Conselho Regional de Enfermagem de Alagoas antes e durante a pandemia da COVID-19, uma Autarquia Federal, num período de dois anos, entre 2019 e 2020. Através de pesquisas bibliográficas, como literatura já publicada em forma de artigo, livros e informações disponibilizadas na internet, e por meios de informações fundadas em documentos contábeis e financeiros, foi possível conhecer a real situação econômica e financeira desta Instituição, bem como a sua estrutura organizacional.

Neste estudo, percebemos que em 2020 houve um aumento na instauração de processos éticos, por terem indícios de infração ética e/ou disciplinar. Já no que se refere aos processos éticos instaurados e julgados no exercício de 2019 e 2020, em 2020 teve uma diminuição de 50% quanto a multa e censura. Entretanto, os dados referentes as dívidas ativas e acordos, quando comparado o ano de 2019 com 2020, constatou-se que em 2020 teve um aumento com relação a dívida ativa e consequentemente houve diminuição acerca dos acordos.

Observamos também que o Conselho tem enfrentado um problema comum, mas considerado sério, que seria o alto grau de inadimplência dos profissionais registrados. Mas apesar de apresentar uma inadimplência considerada elevada, o Conselho tem apresentado recurso satisfatório para liquidar as dívidas de curto e longo prazo. No tocante a quantidade de inscrição realizada por ano em 2020, houve um aumento relevante, contudo, esse aumento foi devido a pandemia da COVID-19, uma vez que ocorreu um aumento de oferta de vagas empregos para os profissionais de enfermagem e em virtude cresceram o número inscritos.

Em síntese, o trabalho apresentou o perfil dos profissionais de enfermagem inadimplentes, registrados junto ao Conselho de Fiscalização em estudo. Em seguida, os subsídios alcançados a partir deste estudo servirão como base de auxílio no desenvolvimento de ações para a redução e controle do nível de inadimplência, como em políticas de cobrança e negociação mais apropriadas ao perfil do profissional de enfermagem e uma estruturação de um sistema financeiro hábil que conduza o aumento da arrecadação.

Para o COREN-AL, especificamente, sugere-se identificar em seu sistema quais inscrições estão ativas, inadimplentes e sem registro de local de trabalho e

orientar esses profissionais a cancelar sua inscrição enquanto não estiver atuando na área, para que cesse a geração de mais anuidades, além de informar sobre a Reinscrição, que pode ser efetuada quando esse profissional desejar voltar a atuar na área, uma vez que esse procedimento é concluído no momento da solicitação presencial e não há cobrança de taxa.

Neste contexto, ressalta-se que a proposta deste trabalho foi destacar a importância do Planejamento Financeiro e ter Estratégias dentro do processo de tomada de decisões na Instituição, com o objetivo de conduzi-la a prevenir e habituar-se ao futuro, a partir de parâmetros definidos pelo histórico de seu desempenho, o que ficou evidenciado nas análises feitas no período de 2019 a 2020 (antes e durante a pandemia da COVID-19).

Ademais, é importante que o Conselho oriente seus profissionais sobre a obrigatoriedade e a necessidade do pagamento das anuidades, como também sobre possíveis sanções aos inadimplentes. Mas, o Conselho poderia também dar dicas de educação financeira, ministrar palestras a respeito desse assunto, algo que agregue no dia a dia do profissional inscrito. Por fim, a conclusão é de que foi um grande desafio o trabalho remoto do COREN/AL durante o período da pandemia da COVID-19, mas deve ser enfrentado aprendendo com os erros, uma vez que, é possível agir no futuro na busca de soluções.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, E. M. L. *et al.* Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. Supl.1, p. 2423-2446, 2020.

AVENI, A. ESTRATÉGIAS PELO TRABALHO NO FUTURO DEVIDOS A PANDEMIA COVID-19 Future work impacts strategies due to covid-19 pademia. **Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social**, v. 2, n. 3, p. 1-11, 2020.

ATHAR, H. S. The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment Post Pandemic COVID-19. **International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding**, v. 7, n. 5, p. 148-157, junho de 2020.

BARROS, P. L.; MELO, J. A. M. **Motivação e clima organizacional**: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF\*. **Universitas Gestão e TI**, Brasília, v. 6, n. 2, p. 1-15, jul./Dez. 2016.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4<sup>o</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BEZERRA, A. C. V. *et al.* Fatores associados ao comportamento da população durante o isolamento social na pandemia de COVID-19. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. (Supl.1),p. 2411-2421, 2020.

BRASIL. Presidência da República Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Criação dos Conselhos Federal e Regionais de Enfermagem**. Brasília, DF, 12 julho de 1973.

CALIGURI, P. *et al.* International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. **Journal of International Business Studies**, v. 51, p. 697–713, junho de 2020.

CÉSAR, L. G. D.; NEVES, L. A. Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho. **Revista Valore**, Volta Redonda, 5 (edição especial): 192-205., 2020

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.

CHOWDHURY, S. The `4v` approach in strategic human resource management post-COVID-19. **International Journal of Engineering and Management Research**, v.10, n.4, p.98-105, 2020.

CRODA, J. H. R.; GARCIA, L. P. Resposta imediata da Vigilância em Saúde à epidemia da COVID-19. **Epidemiol. Serv. Saude**, v. 29, n. 1, p.e2020002, 2020.

ENFERMAGEM, Conselho Federal. Resolução nº 242. Disponível em:<

[http://www.cofen.gov.br/resoluco-cofen-2422000-revogada-pela-resoluco-cofen-n-4212012\\_4282.html](http://www.cofen.gov.br/resoluco-cofen-2422000-revogada-pela-resoluco-cofen-n-4212012_4282.html)> . Acesso em: 10 Nov. 2020.

ENFERMAGEMM, Conselho Federal. **LEI N 5.905/73, DE 12 DE JULHO DE 1973**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5905.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5905.htm)>. Acesso em: 10 Nov. 2020.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1989.

FREIRE, Carla Maria Freitas da Costa (2007) – Tese de Doutorado: Confiança: Determinantes e Implicações em Equipas de I&D. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/6310/3/TESE%20CARLA%20FREIRE.pdf>

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

HENRIQUES, C. M. P.; VASCONCELOS, W. Crises dentro da crise: respostas, incertezas e desencontros no combate à pandemia da Covid-19 no Brasil. **Estud. av. [online]**, v.34, n.99, pp.25-44, 2020.

HOUSE, R. J. *et al.* Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE”. **Journal of World Business**, v. 1, n. 37, p. 171-233, 1999.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Cerca de 300 mil pessoas deixaram o teletrabalho no país em julho**. Disponível em: < [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=36656&catid=3&Itemid=3#:~:text=Cerca%20de%20300%20mil%20pessoas%20deixaram%20o%20teletrabalho%20no%20pa%C3%ADs%20em%20julho&text=O%20total%20de%20pessoas%20em,1%25%2C%20s%C3%A3o%20trabalhadores%20formais](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=36656&catid=3&Itemid=3#:~:text=Cerca%20de%20300%20mil%20pessoas%20deixaram%20o%20teletrabalho%20no%20pa%C3%ADs%20em%20julho&text=O%20total%20de%20pessoas%20em,1%25%2C%20s%C3%A3o%20trabalhadores%20formais)>. Acesso em: 15 Nov. 2020.

LARSON, B. Z.; VROMAN, S. R.; MAKARIUS, E. E. (Março de 2020). **Como gerenciar funcionários que acabaram de mudar para um regime remoto**. Disponível em:<<https://hbrbr.uol.com.br/um-guia-para-gerenciarfuncionarios-que-acabaram-de-mudar-para-umregime-remoto/>>. Acesso em: 10 Nov. 2020.

LUNA, R. A. 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.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

KRAEMER, M. U. G. et al. The effect of human mobility and control measures on the COVID-19 epidemic in China. **Science**, v. 368, n. 6490, 2020.

KAUSHIK, M.; GULERIA, N. Employee Relations and Engagement during COVID-19. **Sparkling International Journal of Multidisciplinary Research Studies**, v. 3, n. 2, p. 1-11, 2020.

MAGAZINE LUIZA. **Release de resultados**. Disponível em . Acessado em 14 de setembro de 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEDEIROS, D. **Coronavírus: impactos históricos e sociais provocados pela pandemia da Covid-19.** Disponível em: <<http://saude Debate.com.br/noticias/coronavirus-impactos-historicos-e-sociais-provocados-pela-pandemia-da-covid-19>>. Acesso em: 19 Nov. 2020.

MISHRA, A. K.; SPREITZER, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to Downsizing: The role of tru

MORAES, Simone Alano de (2004), Monografia: Motivação e Liderança. [http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Motivacao/motivacao%20e%20lideranca.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/motivacao%20e%20lideranca.pdf)

MOREIRA, E. *et al.* **Em tempos de pandemia: Propostas para a defesa da vida e de direitos sociais.** Rio de Janeiro: UFRJ, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Escola de Serviço Social, 2020. 155p. Disponível em: <[http://www.cress-es.org.br/wp-content/uploads/2020/05/1\\_5028797681548394620.pdf](http://www.cress-es.org.br/wp-content/uploads/2020/05/1_5028797681548394620.pdf)>. Acesso em: 10 Nov. 2020.

NASCIMENTO, A. M. O.; SILVA, S. P. S. Assédio moral X clima organizacional: impacto na produtividade organizacional. **Revista Administração em Diálogo**, v.14, n.1, p.108-121, 2012.

OLIVEIRA, J. F. **Profissão líder: desafios e perspectivas.** São Paulo: - Saraiva, 2006.

PRITCHARD, R. D. Organizational productivity. Editora Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough – Handbook of industrial and organizational psychology (vol.3). Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press, 1990.

RAMOS, Ana Filipa dos Santos (2009), A influência da Liderança na Motivação: um estudo sobre o Programa de Trainees 2008 da Galp Energia. <http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/1732/1/Influencia%20da%20lideran%C3%A7a%20na%20motiva%C3%A7%C3%A3o.pdf>

REGO, Arménio e Cunha, Miguel Pina (2009), Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos, 1.ª Ed., RH Editora, Lisboa.

REIS-FILHO, J. A.; QUINTO, D. The COVID-19, social isolation, artisanal fishery and food security: How these issues are related and how important is the sovereignty of fishing workers in the face of the dystopian scenario. **Scielo Pre-print Pilot. Human Science.** 2020.

RICHARDS D.; Engle, S. After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), Transforming leadership. Alexandria, VA: Miles River Press, 1986.

RITZ, J. **Pandemia acelera migração para home office também em Curitiba,** 2020. Disponível em: <<https://www.bemparana.com.br/noticia/pandemia-acelera>

migracao-para-home-office-tambem-em-curitiba#.X7bPuc1KjlU>. Acesso em: 14 Nov. 2020.

ROUBICEK, M. **Qual o impacto da pandemia de coronavírus no comércio mundial.** Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/expresso/2020/04/16/Qual-o-impacto-da-pandemia-de-coronav%C3%ADrus-no-com%C3%A9rcio-mundial>>. Acesso em: 14 Nov. 2020.

SANTOS, E. A. C. *et al.* **Home Office: Ferramenta para continuidade do trabalho em meio a pandemia COVID-19.** Artigo apresentado a Faculdade IDAAM, p. 13. Disponível em: <<http://idaam.siteworks.com.br/jspui/bitstream/prefix/1172/1/HOME%20OFFICE%20-%20FERRAMENTA%20PARA%20CONTINUIDADE%20DO%20TRABALHO%20EM%20MEIO%20A%20PANDEMIA%20COVID-19.pdf>> Acesso em: 11 Nov. 2020.

SILVA, A. H. *et al.* Responsabilidade social corporativa e estrutura organizacional em empresas participantes do programa gaúcho de qualidade e produtividade (PGQP). **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS**, v. 4, n. 3, p.57-72, 2015.

SILVA, W. T.; MESQUISTA, E. O.; FERREIRA, S. K. C. Impactos positivos da liderança no processo produtivo. **E3, Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, v.1, n. 2, p. 74-95, 2015

SOUZA, D. O. A pandemia de COVID-19 para além das Ciências da Saúde: reflexões sobre sua determinação social. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. (Supl.1), p. 2469-2477, 2020.

ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS News. **Guterres: "Pandemia da Covid-19 virou ao avesso o mundo do trabalho.** Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2020/06/1717472>>. Acesso em: 10 Nov. 2020.

TZAFRIR, S.S.; DOLAN, S. Trust ME: A Multiple Item Scale for Measuring Managers' Employee Trust', **Management Research**, v.2, 2004.