

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - CAMPUS TUCURUÍ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMPUTAÇÃO APLICADA

**JAMISON DA SILVA VERA CRUZ**

**OS IMPACTOS DA PANDEMIA DA COVID-19 NAS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE  
NO ESTADO DO PARÁ**

**TUCURUÍ**

**2023**

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - CAMPUS TUCURUÍ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMPUTAÇÃO APLICADA

**JAMISON DA SILVA VERA CRUZ**

**OS IMPACTOS DA PANDEMIA DA COVID-19 NAS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE  
NO ESTADO DO PARÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Computação Aplicada da Universidade Federal do Pará – Campus Tucuruí, como requisito para a obtenção de título de Mestre em Computação Aplicada.

Orientador: Prof.º Dr.º Rodrigo Quites Reis

Coorientador: Prof.º Dr. Bruno Merlin

**TUCURUÍ**

**2023**

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - CAMPUS TUCURUÍ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMPUTAÇÃO APLICADA

**JAMISON DA SILVA VERA CRUZ**

**OS IMPACTOS DA PANDEMIA DA COVID-19 NAS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE  
NO ESTADO DO PARÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em  
Computação Aplicada da Universidade Federal do Pará – Campus  
Tucuruí, como requisito para a obtenção de título de Mestre em  
Computação Aplicada.

BANCA EXAMINADORA:



---

**Prof.º Dr.º Rodrigo Quites Reis**  
Universidade Federal do Pará – Orientador



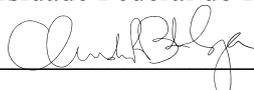
---

**Prof.º Dr.º Bruno Merlin**  
Universidade Federal do Pará – Coorientador



---

**Prof.º Dr.º Heleno Fulber**  
Universidade Federal do Pará



---

**Prof.º Dr.º Cleidson Ronald Botelho de Souza**  
Universidade Federal do Pará

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD  
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará  
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

---

D111i DA SILVA VERA CRUZ, JAMISON.  
OS IMPACTOS DA PANDEMIA DA COVID-19 NAS  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE DESENVOLVIMENTO  
DE SOFTWARE NO ESTADO DO PARÁ / JAMISON DA  
SILVA VERA CRUZ. — 2023.  
48 f. : il. color.

Orientador(a): Prof. Dr. Rodrigo Quites Reis  
Coorientador(a): Prof. Dr. Quites Reis  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Núcleo  
de Desenvolvimento Amazônico em Engenharia, Mestrado  
Profissional em Computação Aplicada, Tucuruí, 2023.

1. Pandemia. 2. Covid-19. 3. Desenvolvimento de  
Software. I. Título.

CDD 005.7

---

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus pela oportunidade de encarar e superar não só este desafio, bem como todos ao longo da vida.

À minha família, em especial aos meus pais, Célio e Elita, às minhas irmãs Jakeline e Géssica, por serem minha base e por estarem sempre ao meu lado em todos os momentos da minha vida.

Ao meu orientador Prof.º Dr.º Rodrigo Quites, pela confiança, pela ajuda, direcionamento e tempo dedicado, por todo o conhecimento compartilhado, que certamente fizeram toda a diferença para que eu conseguisse concluir esta longa jornada acadêmica.

Ao meu coorientador Prof.º Dr.º Bruno Merlin, agradeço todos os ensinamentos e por todo suporte prestado ao longo desse processo.

A todos os colaboradores do Grupo Elos, em especial, meu grande amigo Thiago Libório pelo apoio e incentivo.

À Universidade Federal do Pará, por possibilitar um ensino de qualidade e prestar relevantes serviços a sociedade.

A todos os participantes que contribuíram, direta ou indiretamente, para o desenvolvimento desta pesquisa.

## **RESUMO**

O desenvolvimento de software possui grandes impactos positivos na economia e na gestão de diversas empresas de diferentes segmentos. Há diversos estudos que mostram que o avanço da tecnologia de informação (TI) nos últimos anos vem permitindo às empresas executarem operações que antes eram inimagináveis. Atualmente, existem vários exemplos de empresas que utilizam a TI para obter reduções de custo e/ou gerar vantagem competitiva. Contudo, o surgimento da pandemia de Covid-19 e a mudança global do cenário de saúde modificou a forma de trabalho, afetando diversas áreas socioeconômicas no mundo todo. Ao sofrerem modificações nos padrões de consumo, faz-se necessário que as empresas e empreendedores pensem na modificação e adaptação de estratégias, de modo a buscar meios de atender às novas exigências de mercado. O objetivo do trabalho aqui apresentado foi analisar os impactos que a Pandemia da Covid-19 trouxe para o dia a dia dos profissionais das micros e pequenas empresas (MPEs) de desenvolvimento de software do estado do Pará, identificando como estas se adequaram à nova realidade e quais os legados deixados pela crise.

Palavras-chave: Pandemia; Covid-19; Desenvolvimento de Software.

## **ABSTRACT**

*Software development has great positive impacts on the economy and management of several companies from different segments. There are several studies that show that the advancement of information technology (IT) in recent years has allowed companies to perform operations that were previously unimaginable. Currently, there are several examples of companies that use IT to obtain cost reductions and/or generate competitive advantage. However, the emergence of the Covid-19 pandemic and the global change in the health scenario has changed the way we work, affecting various socioeconomic areas around the world. When undergoing changes in consumption patterns, it is necessary for companies and entrepreneurs to think about modifying and adapting strategies, in order to seek ways to meet new market demands. The objective of the work presented here was to analyze the impacts that the Covid-19 Pandemic brought to the daily lives of professionals from micro, small and medium-sized software development companies (MSEs) in the state of Pará, identifying how they adapted to the new reality and what are the legacies left by the crisis.*

*Key words: Pandemic; Covid-19; Software development.*

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01. <i>String</i> de Busca.....	5
Tabela 02. Critérios de Inclusão e Exclusão de Estudos.....	6
Tabela 03. Resultados das Fases I, II e III.....	7
Tabela 04. Implementação do home office.....	8
Tabela 05. Vantagens para o colaborador e para a empresa.....	24
Tabela 06. Benefícios para o profissional e para a Chianca.....	25
Tabela 07. Desvantagens para o colaborador e para a empresa.....	26
Tabela 08. Desafios para o profissional e para a Chianca.....	26

## **LISTA DE IMAGENS**

Imagem 1: Procedimentos utilizados e segmentação das respostas.....	11
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Respostas da questão 1. ....	13
Gráfico 2: Respostas em porcentagem. ....	14
Gráfico 3: Respostas da questão 3. ....	15
Gráfico 4: Efeitos das mudanças relacionadas à questão 3. ....	16
Gráfico 5: Medidas tomadas pela alta gestão em relação a pandemia. ....	17
Gráfico 6: Medidas tomadas pelos colaboradores. ....	18
Gráfico 7: Vantagens para o desempenho do trabalho relacionadas às medidas tomadas.....	19
Gráfico 8: Desvantagens para o desempenho do trabalho relacionadas às medidas tomadas.....	20
Gráfico 9: Vantagens para o desempenho da empresa relacionadas às medidas tomadas.....	21
Gráfico 10: Desvantagens para o desempenho da empresa relacionadas às medidas tomadas.....	22
Gráfico 11: Respostas da questão 11.....	23

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. METODOLOGIA.....	3
3. TRABALHOS RELACIONADOS .....	5
3.1 Critérios de Inclusão e Exclusão .....	5
3.2 Condução.....	6
3.3 Análise dos Resultados.....	7
4. RESULTADOS .....	11
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	24
6. LIMITAÇÕES .....	27
7. CONCLUSÃO.....	28
8. APRENDIZADO PESSOAL .....	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	32
APÊNDICE 1 – LISTA DOS ARTIGOS SELECIONADOS .....	34
APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO .....	35

# 1. INTRODUÇÃO

A indústria de software tem evoluído para se tornar uma das mais importantes indústrias da era moderna. O software é resultado de um processo criativo e de inovação, assim o ambiente de trabalho no qual as empresas de software estão inseridas é altamente competitivo e, por isso, elas se esforçam para lançar novidades, produtos e serviços diferenciados (PRIKLADNICKI; WILLI; MILANI, 2014).

Para Yokomizo (2009) desenvolver o mercado de software tem impactos positivos do ponto de vista da geração de riquezas ao estimular a economia com a formação de novas e mais competitivas empresas com a geração de postos de trabalhos de alta qualificação.

As atividades relacionadas com as tecnologias de informação e de comunicação, que incluem as empresas de desenvolvimento de software, possuem destaque positivo do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro em 2019. Segundo o IBGE (2022) esse segmento cresceu 4,1%, no quarto trimestre de 2019 comparado ao mesmo período do ano anterior, maior alta entre as principais atividades econômicas. O ramo de empresas com esse segmento tem crescido no Brasil, e favorecido a economia do país. Muitas empresas no Brasil têm buscado o aumento de produtividade e eficiência no desenvolvimento de seus serviços e produtos.

Segundo Estevam et al. (2020), as pequenas empresas têm utilizado cada vez mais a tecnologia da informação a cada ano que passa para executar suas funções, não existe muita escolha de não as implementar, pois a concorrência está acompanhando as mudanças e isso significa que os que não acompanharem ficarão no ostracismo.

Contudo, o surgimento da pandemia de Covid-19 e a mudança global do cenário de saúde modificou a forma de trabalho, afetando diversas áreas socioeconômicas no mundo todo. Para Sousa e Santos (2021) em particular, as empresas têm enfrentado diversas barreiras para se manterem ativas no mercado nesse período, principalmente as pequenas empresas.

De acordo com Nassif et al. (2020), os impactos derivados desta pandemia vem exigindo diferentes tipos de adaptabilidade em todas as áreas, como nos negócios, na educação, no desenvolvimento das pesquisas científicas, no modo como os consumidores se comportam, decidem e são forçados a se adaptar frente ao contexto atual. Ao sofrerem modificações nos padrões de consumo, faz-se necessário que as empresas e empreendedores pensem na

modificação e adaptação de estratégias, de modo a buscar meios de atender às novas exigências de mercado.

Segundo Okano et al. (2020), com a pandemia muitas empresas, de diversos setores econômicos, tiveram que reduzir suas atividades ou até mesmo paralisá-las totalmente, enquanto outra parte dessas empresas teve uma demanda adicional se comparado com o cotidiano histórico de operação. Já Lima e Freitas (2020) apontam que, para mitigar os efeitos da crise, uma parte das empresas adotou o *home office* para seus funcionários.

Devido às necessárias políticas de distanciamento social, a implementação de recursos tecnológicos possibilitou a operacionalização de empresas de vários setores econômicos. Para tal implementação, investimentos em capacitações de funcionários, recursos computacionais como *software*, além da maior utilização de mídias sociais para divulgação e propagandas foram necessários (SOUSA E SANTOS, 2021).

Mapear e refletir quais tendências ou necessidades das empresas de desenvolvimento de *software* frente aos desafios da pandemia da Covid-19 são questões importantes para pesquisa. Necessita-se propor estratégias que possam contribuir para solucionar e/ou sugerir possíveis demandas futuras.

Alguns estudos sobre os impactos da pandemia na economia e no cotidiano das empresas já estão sendo conduzidos no Brasil e no mundo. Por exemplo, os autores Sousa e Santos (2021) apontam a importância de se realizar estudos em pequenas empresas, pois essas apresentam características locais, podendo assim servir como um indicador de como o período pandêmico afeta localmente uma dada região do país.

A presente pesquisa tem como objetivo analisar os impactos que a Pandemia da Covid-19 trouxe para o dia a dia dos profissionais das micros e pequenas empresas (MPEs) de desenvolvimento de *software* do estado do Pará, identificando como estas se adequaram à nova realidade e quais os legados deixados pela crise. Para alcançar esse objetivo foi conduzida uma pesquisa através de um questionário, dessa forma busca-se entender como as empresas se adaptaram frente a crise e quais legados foram deixados. A sequência deste texto é continuada com o capítulo 2 que apresenta metodologia, o capítulo 3 apresenta os trabalhos relacionados, o capítulo 4 apresenta os resultados, o capítulo 5 as conclusões do texto e por fim, em seguida, as referências, e apêndices.

## 2. METODOLOGIA

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa e quantitativa centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais, quanto na abordagem da linguagem matemática, em busca de descrever os atributos mensuráveis da experiência humana (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Esta pesquisa tem como objetivo identificar, por meio da seguinte pergunta: Quais os impactos que a Pandemia da Covid-19 trouxe para o dia a dia dos profissionais das MPEs de desenvolvimento de *software* do estado do Pará?

Para auxiliar na resolução desta questão, foram definidas as seguintes questões específicas de pesquisa:

- Como as empresas se adequaram diante da nova realidade?
- Quais os legados deixados pela crise da Pandemia da Covid-19?

Para responder a estas perguntas, foi necessário desenvolver uma revisão da literatura, a fim de alcançar trabalhos relacionados ao objetivo desta pesquisa e assim direcionar a coleta de dados. A base selecionada foi o Portal de Periódicos da Capes.

Para coletar os dados foi aplicado um questionário semi estruturado abordando aspectos ligados ao cotidiano das empresas no período pandêmico. O questionário foi desenvolvido a partir dos dados obtidos através da revisão da literatura e da análise dos trabalhos selecionados, sendo assim possível estruturar 11 questões que abordam de maneira geral os impactos da pandemia nas empresas. Vale ressaltar, que as questões são de natureza objetiva e subjetiva, sendo as questões 1, 3 e 11 de múltipla escolha e as demais de texto livre.

De maneira geral o questionário é composto por questões que abordam como a pandemia impactou a empresa como um todo e como impactou a vida do profissional, ambos em suas rotinas e relações de trabalho. Foram elaboradas questões objetivas como: “Como você considera que a pandemia mudou...”. Buscando dimensionar o tamanho desta mudança, ou seja, se foi uma pequena ou uma grande mudança, e quanto a sua duração, ou seja, se esta mudança foi temporária ou permanente. Em seguida, de forma subjetiva, buscou-se entender como se deu essa mudança. Não obstante, ainda de forma subjetiva, tentou-se alcançar quais foram as medidas adotadas tanto pela alta gestão, quanto pelos colaboradores e ainda as vantagens e

desvantagens em decorrência de todas os processos de mudança e medidas adotadas, conforme está disposto no Apêndice 2.

De acordo com Sá (2022), diretor da ParaTic (Associação das Empresas Paraenses de *Software* e TIC), o estado do Pará conta com aproximadamente 30 empresas dedicadas ao desenvolvimento de *software*.

A seleção de empresas participantes deste estudo se deu a partir de uma lista de contatos de profissionais e empresas fornecida pelo representante da ParaTic e outra lista fornecida pelo representante do Parque de Ciência e Tecnologia Guamá. A busca foi realizada no período de junho a julho de 2022. Após isso o questionário foi enviado as empresas respondendo aos seguintes critérios: (i) a empresa é de micro, pequeno ou médio porte; (ii) a empresa desenvolve *software* e; (iii) atua no estado do Pará. Os meios utilizados para propagar o questionário foram e-mail e *WhatsApp*, e ainda foi realizado contato telefônico para a coleta de dados. O número de respostas obtidas foram dezoito (18). O questionário aplicado para a coleta de dados está no Apêndice 2.

Vale ressaltar, que o objetivo desta pesquisa é analisar os impactos da pandemia nas empresas de micro e pequeno porte, uma vez que estas apresentam, naturalmente, maiores dificuldades devido as suas limitações orçamentárias, de pessoal, etc.

Segundo o SENAI (2022) o porte das empresas pode ser definido por dois critérios: faturamento ou número de funcionários. As empresas que têm 1 a 9 funcionários são consideradas microempresas, já as empresas que têm de 10 a 49 funcionários são classificadas como pequenas empresas.

De acordo com as listas fornecidas foi possível identificar o porte das empresas, sendo elas em sua maioria empresas de micro e pequeno porte. Não obstante todas as empresas que responderam ao questionário se encaixam nesses portes. Dessa forma, dada as características das empresas localizados no estado e pela maior facilidade de acesso a estas, optou-se por conduzir esta pesquisa com as MPEs.

Após o levantamento de informações, os dados foram analisados e tabulados em uma planilha eletrônica e são apresentados na seção a seguir.

Sobre a tabulação dos dados, vale ressaltar que devido a natureza subjetiva de algumas questões, foi necessário agrupar os dados para identificar um padrão, para que assim fosse

possível analisar as respostas. Neste sentido, uma resposta ao questionário em que descrevia extensamente determinado processo de mudança, medida adotada, vantagens ou desvantagens observadas, fez-se necessário a identificação de palavras chave afim de resumir em uma palavra a resposta padrão.

### 3. TRABALHOS RELACIONADOS

Para alcançar os trabalhos correlatos a esta pesquisa foi desenvolvida uma revisão da literatura, que segundo Travassos e Biolchini (2007) é uma importante ferramenta metodológica para reunir as produções científicas com a finalidade de identificar as evidências relacionadas a um tema específico. Portanto, o objetivo da revisão da literatura consiste em buscar entender como as MPEs lidaram com os efeitos causados pela Pandemia da Covid-19. Dessa forma, foi definida uma expressão de busca para conduzir este estudo, levando em consideração os principais termos que a área desta pesquisa abrange. A *string* foi aplicada no Portal de Periódicos da Capes.

Tabela 1. *String* de Busca

<b><i>String</i> de Busca</b>
(pandemic impacts OR Covid-19 pandemic impacts OR pandemic effects OR efeitos da pandemia OR impactos da pandemia da Covid-19) AND (software development OR desenvolvimento de software) AND (Small business OR pequenas empresas) OR (microenterprises OR microempresas)

#### 3.1 Critérios de Inclusão e Exclusão

Esta pesquisa inicial teve como objetivo verificar os estudos recentes sobre o tema proposto, bem como sua relevância no contexto das MPEs de desenvolvimento de *software*. A tabela 2 apresenta os critérios de inclusão e exclusão dos estudos.

Tabela 2. Critérios de Inclusão e Exclusão de Estudos

<b>Código</b>	<b>Critério</b>
INC 01	Estudos que apresentem conceitos ou aplicações relevantes na área desta pesquisa
INC 02	Os trabalhos devem estar completos, disponíveis sem custo e em formato eletrônico
INC 03	Os trabalhos devem estar escritos em inglês ou português
INC 04	Os trabalhos devem ter sido escritos entre os anos de 2019 e 2022
EXC 01	Estudos aplicados em outras áreas que não tenham nenhuma relação com esta pesquisa
EXC 02	Resumos ou textos incompletos
EXC 03	Estudos referentes a cursos e demais materiais sem cunho científico
EXC 04	Trabalhos que não estejam disponíveis de forma gratuita
EXC 05	Estudos antigos, publicados há mais de quatro anos

Para seleção dos estudos foi estabelecido um processo dividido em três etapas:

I. Aplicação da *string* de busca na base de dados selecionada para extração das seguintes informações: título do estudo, autor (es), data de publicação, veículo de publicação, *abstract* e resumo.

II. Todos os estudos buscados na fase I foram catalogados e armazenados para uma leitura dinâmica dos textos, analisando atentamente os resumos, *abstracts* e resultados. Esta análise inicial foi pautada nos critérios de inclusão e exclusão definidos. Os estudos que não se encaixaram nos critérios de inclusão definidos foram considerados inapropriados para esta pesquisa e por esta razão foram excluídos, armazenados e identificados de acordo com o parâmetro de exclusão.

III. Os estudos selecionados na fase II, foram analisados minuciosamente e submetidos a avaliação de acordo com os critérios de inclusão e exclusão definidos. Os artigos selecionados após última análise foram catalogados de acordo com o critério de inclusão atendido, armazenados e listados de acordo com a apêndice 1.

### **3.2 Condução**

Esta seção trata dos resultados obtidos em cada fase do estudo, como mostra a tabela 3, de acordo com os critérios estabelecidos na seção 3.3. A partir da execução da *string* de busca na fase I, foi possível recuperar 365 estudos, incluindo estudos em duplicidade. Na fase II, os estudos recuperados foram analisados a partir da leitura dos resumos, *abstracts* e resultados e sintetizados de acordo com os critérios definidos. A fase III consistiu na seleção dos estudos para esta revisão, a lista de estudos selecionados está disposta no Apêndice 1 – Lista dos Artigos

Selecionados, no final deste texto. Os estudos selecionados na fase III estão referenciados como [A.XX] – onde A se refere ao apêndice 1 e XX a sua numeração na lista.

Tabela 3. Resultados das Fases I, II e III

<b>Resultado após a execução de cada fase</b>	<b>Total</b>
Resultados da Fase I	365
Estudos em duplicidade	29
Resultados da Fase II	336
Excluídos na fase II	333
Selecionados na fase III	3

### 3.3 Análise dos Resultados

A partir da revisão da literatura foi possível extrair informações relevantes de cada artigo selecionado e traçar um paralelo entre trabalhos recentes sobre o tema desta pesquisa.

O estudo [A.1] descreve o processo de mudança de regime de trabalho presencial da Chianca *Softwares*, empresa de médio porte do estado da Paraíba, para o *home office* durante os decretos governamentais de *lock-down* causados pela pandemia do novo coronavírus. O referido processo teve duração de março a junho de 2020. A Chianca *Softwares*, empresa familiar, que atuava no mercado de tecnologia no estado da Paraíba desde 2003, passou por processo de mudança em seu modelo de governança em 2012 e, devido às melhorias dos seus processos, foi contemplada com o Prêmio Média e Pequenas Empresas (MPE) do Sebrae PB em 2016.

Diante de sua característica de adaptabilidade, enfrentou a crise do coronavírus de forma distinta, superou dificuldades e precisou se reinventar para sobreviver ao ‘novo normal’. Nesse contexto, o objetivo principal do trabalho foi conduzir o processo de implementação de *home office* na Chianca, identificando quais os benefícios e desafios desse regime de teletrabalho e pensando sobre formas de mitigar esses desafios e de criar/adotar ferramentas e práticas para mobilizar, integrar e engajar as pessoas no trabalho remoto. Assim, após reestruturação de todo seu time para o novo modelo de trabalho em *home office* surgiu um dilema que os gestores da Chianca enfrentaram devido à liberação de suas atividades presenciais: permanecer em *home office* ou retornar às configurações originais. A tabela 04 ilustra os passos seguidos para a implementação do *home office*.

Tabela 04. Implementação do home office.

Passos para a implementação	Implementação do <i>home office</i> na Chianca
Passo 1 – Iniciar por questões relativas à flexibilidade.	Inicialmente, a Chianca elaborou o plano de regime em <i>home office</i> por necessidade. Assim, o processo foi de adaptação ao longo do tempo, contando com o apoio do departamento de gente e gestão para definir como aconteceria. Devido à pandemia, todos os colaboradores fizeram parte do novo regime.
Passo 2 – Escolher tempo flexível e centros de trabalho remoto.	O horário de expediente permaneceu o mesmo. Os centros de trabalho remoto passaram a ser a casa dos próprios colaboradores.
Passo 3 – Estabelecer objetivos de participação de curto e de longo prazo.	Por ter sido implementado em caráter de urgência, não foi estabelecido tempo de encerramento do período de <i>home office</i> devido à incerteza da pandemia.
Passo 4 – Escolher um indivíduo ou grupo para direcionar o programa.	A Chianca contou com a direção da head de gente e gestão e os líderes dos departamentos ficaram responsáveis por aplicar e acompanhar o novo regime e reportar os problemas que fossem ocorrendo.
Passo 5 – Definir um orçamento e financiamento para o trabalho flexível.	Não foi definido orçamento para implementação. A empresa disponibilizou seus equipamentos como notebook, headset e cadeira para os colaboradores que não os tinham em casa, ou seja, deu suporte físico.
Passo 6 – Estabelecer políticas e acordos de trabalho de home office.	A empresa criou um manual do <i>home office</i> da Chianca <i>Softwares</i> , estabelecendo as regras de como os colaboradores deviam se portar durante o horário de trabalho e quais ferramentas utilizar.
Passo 7 – Administrar e envolver os empregados.	Diante da necessidade de implementação, os líderes foram envolvidos para aplicação do regime e, em seguida, adaptaram algumas práticas de integração nesse novo formato.
Passo 8 – Capacitar gerentes, supervisores e empregados.	A empresa não teve tempo para capacitar os líderes para implementação devido à emergência da mudança.
Passo 9 – Resolver os problemas à medida que aparecerem.	Surgiram alguns problemas durante a implementação com equipamentos e controle da produtividade, por exemplo, e o direcionamento da empresa foi que os líderes repassassem as dificuldades à gestão e as resolvessem à medida que estas acontecessem.
Passo 10 – Avaliar os resultados.	O desempenho das equipes foi avaliado diariamente por meio de reuniões no início e no fechamento do dia e por meio de relatórios de controle das metas.

Fonte: Elaborado a partir de Haubrich e Froehlich (2020).

O trabalho [A.2], em síntese, apresenta um breve resumo de vários estudos de casos de como pequenas, médias organizações enfrentaram a crise e os efeitos causados pela Pandemia da Covid-19, e oferece uma reflexão sobre como negócios nas mais diversas áreas enfrentaram a Pandemia de Covid-19, e como tiveram que reagir para se adaptar e atender ao imperativo da sobrevivência, mesmo em tempos tão difíceis. Boa parte dos casos foca nas pequenas empresas e como foram particularmente afetadas pela pandemia.

Ressalta-se, quatro casos que dão destaque ao papel do empreendedor à frente de seus negócios. O caso Wanderlust mostra os desafios de uma empreendedora digital focada em turismo em um momento de restrição quase total de circulação. Já no caso Sorela, um jovem empreendedor no negócio de venda de veículos vê na pandemia a oportunidade de avançar na digitalização que antes era refratada por seus sócios mais velhos. No caso da Casa Porto, o empreendedor precisa apertar os cintos do negócio, enquanto luta para seguir pagando sua equipe. E, finalmente, o caso Facile/Ligferv oferece ambiente empírico para aplicação das consagradas teorias de empreendedorismo causation e effectuation para explicar os desafios de um empreendedor de Minas Gerais que precisa reinventar o modelo de negócios de sua inovadora cafeteira para seguir adiante.

A seguir, o maior expoente do mercado de ações brasileiro – a Magazine Luiza mostra como empatia, ética e gestão dos recursos humanos se tornaram um imperativo durante as aceleradas curvas de contaminações, internações e óbitos provocadas pelo Covid-19. Os três próximos casos focam na reorganização da cadeia de valor desde a gestão de fornecedores até a escolha de canais de distribuição. O Caso trata de um fabricante e distribuidor de kit de conversão para gás natural. De forma similar, a Pescaria sofre com a ruptura na demanda quando as fronteiras internacionais se fecham. O caso trabalha ferramentas financeiras para apoio na tomada de decisão e gestão de custos. Fechando este conjunto de casos que tratam da reconfiguração de negócios, no caso Legrias trata novamente de uma pequena empresa de produção de chocolate surpreendida pela pandemia, revisando o path to market e os custos de canais alternativos em meio a tantas incertezas. No caso sobre o músico Diogo Nogueira, o modelo de plataforma é usado para discutir inovação e reinvenção em um dos setores mais afetados pelo Covid-19: música e entretenimento. No caso DocPass, explora o audacioso movimento da empresa de telemedicina Conexa, que já operava na modalidade B2B antes da pandemia. Já no caso Moeda Seeds, o framework de ecossistema é usado para discutir os desafios de uma plataforma digital de inovação social baseada em blockchain. O caso do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP explora a adaptação da governança como resposta à crise. O caso seguinte trata do Sistema Indústria adaptando-se para atender a

demanda de curto prazo do setor de saúde. E, por fim, os dois últimos casos analisam a virtualização do ensino na Universidade Federal da Paraíba e no Coppead – UFRJ.

Em [A.3] é apresentada uma análise de produção da literatura sobre como as empresas lidam com a Covid-19 utilizando indicadores bibliométricos associados às revistas, autores, documentos, países e instituições. Deste estudo foram extraídos estudos mais específicos, com foco nas mudanças nos negócios, concentrados principalmente nas pequenas e médias empresas, relacionando-as com o modelo de negócios, mudanças na manufatura e estratégias de enfrentamento. Os estudos extraídos, focam ainda no apoio e recomendações aos gestores sobre o novo normal nas empresas, avaliando como transformar desafios em oportunidades para garantir a sobrevivência do negócio.

Atingindo vários países no final de 2020 e início de 2021, a segunda onda da pandemia restringiu e agravou ainda mais os efeitos negativos sobre as empresas. Este estudo examinou trabalhos de pesquisa e focou em como as empresas estão lidando com a pandemia do Covid-19 por meio de uma análise bibliométrica. Por isso, esta análise bibliométrica permitiu mapear os principais tópicos, a saber: Parâmetros quantitativos foram avaliados, como o número de publicações, fontes de publicação mais relevantes, documentos relevantes, autores mais citados localmente, referências mais citadas localmente e referências internacionais colaboração. Essas são suas principais contribuições para a literatura acadêmica. Neste estudo, o autor de maior destaque foi Dmitry Ivanov, tanto globalmente quanto nos mais autores citados localmente. Seu trabalho notável foi alinhado com as tendências e apresentou uma nova teorização da Cadeia de Suprimentos Viáveis, com grande relevância para este momento disruptivo. O estudo desenvolvido por Sascha Kraus (2020) que relata como as empresas familiares podem sobreviver a pandemia também chamou a atenção. No entanto, não é possível indicar um autor de referência, pois as citações ficam restritas a um ou dois artigos, se comparados a quantidade total da amostra. No que diz respeito à colaboração dos países, os europeus destacam-se proporcional às colaborações acadêmicas nos estudos, apresentando um foco significativo em pequenas e empresas locais de médio porte. Os periódicos que mais contribuíram com a pesquisa foram o IEEE Revisão de Gestão de Engenharia e Gestão de Marketing Industrial. Por último, nenhum acadêmico ou instituição foi expressiva quanto ao número de publicações.

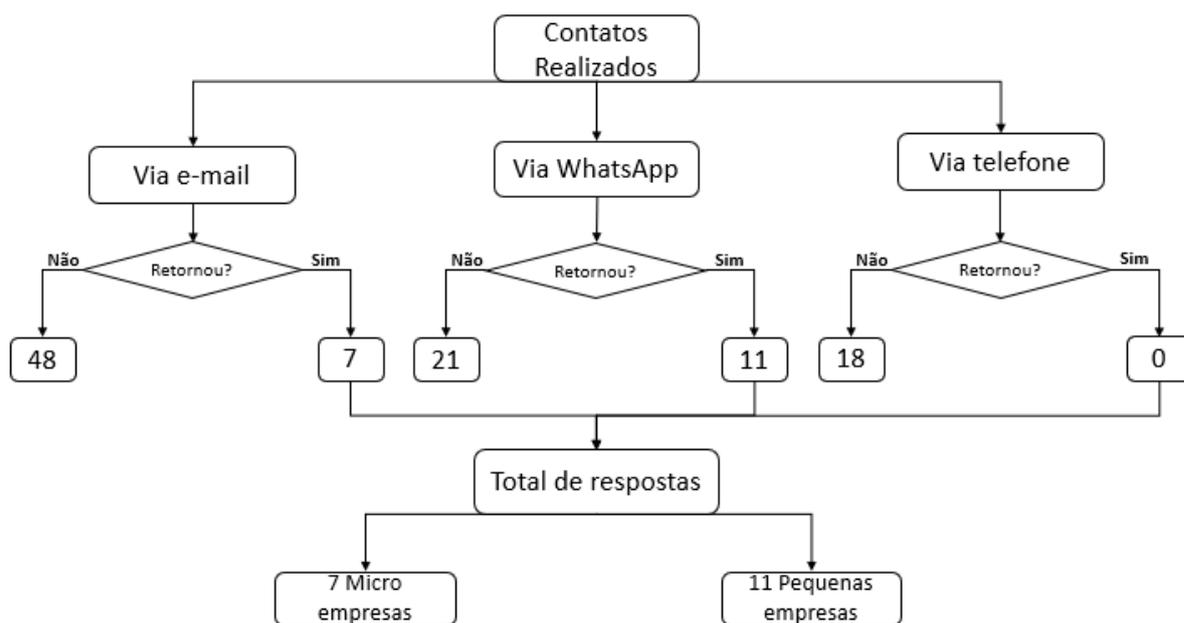
Os trabalhos selecionados, em síntese, se correlacionam com este trabalho por sua proposta de evidenciar os impactos causados pela pandemia e como as empresas se adaptaram a ela. Enquanto os trabalhos [A.2] e [A.3], focam em empresas de diversos setores, [A.1] se atém a uma empresa de desenvolvimento de *software*, servindo assim como uma importante referência para esta trabalho, no entanto enquanto o trabalho [A.1] aponta especificamente para

o processo de implantação do *home office* como estratégia única para enfrentar a pandemia, esta dissertação busca explorar todas as estratégias utilizadas, bem como os impactos relacionados.

#### 4. RESULTADOS

Para alcançar os resultados fez-se necessária à coleta de dados a partir do contato com as empresas. A imagem 1 ilustra que, o contato foi realizado via e-mail, WhatsApp e telefone, sendo que por e-mail apenas 7 retornaram, enquanto que 48 não deram retorno, já por WhatsApp 11 retornaram e 21 não responderam, por telefone foram realizadas 18 tentativas de contato, no entanto nenhuma com sucesso. Das empresas contatadas, temos 18 respostas ao questionário, desse total de respostas, 7 empresas foram classificadas como micro e 11 como pequenas empresas.

Imagem 1: Procedimentos utilizados e segmentação das respostas.



Fonte: O autor.

Vale ressaltar, que a pesquisa possui uma abordagem qualitativa e quantitativa, dessa forma os resultados serão abordados por esse prisma. Enquanto as questões 1, 3 e 11 abordam o aspecto quantitativo, as questões 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10 abordam o aspecto qualitativo. Portanto, enquanto as questões quantitativas são possíveis segmentar as respostas por porte e grupo, as

questões qualitativas, por sua vez, trazem respostas mais subjetivas baseadas na experiência empírica dos respondentes da pesquisa.

Quanto ao porte da empresa, a pesquisa alcançou que 39% dos entrevistados trabalham em microempresas, enquanto que 61% são de pequenas empresas.

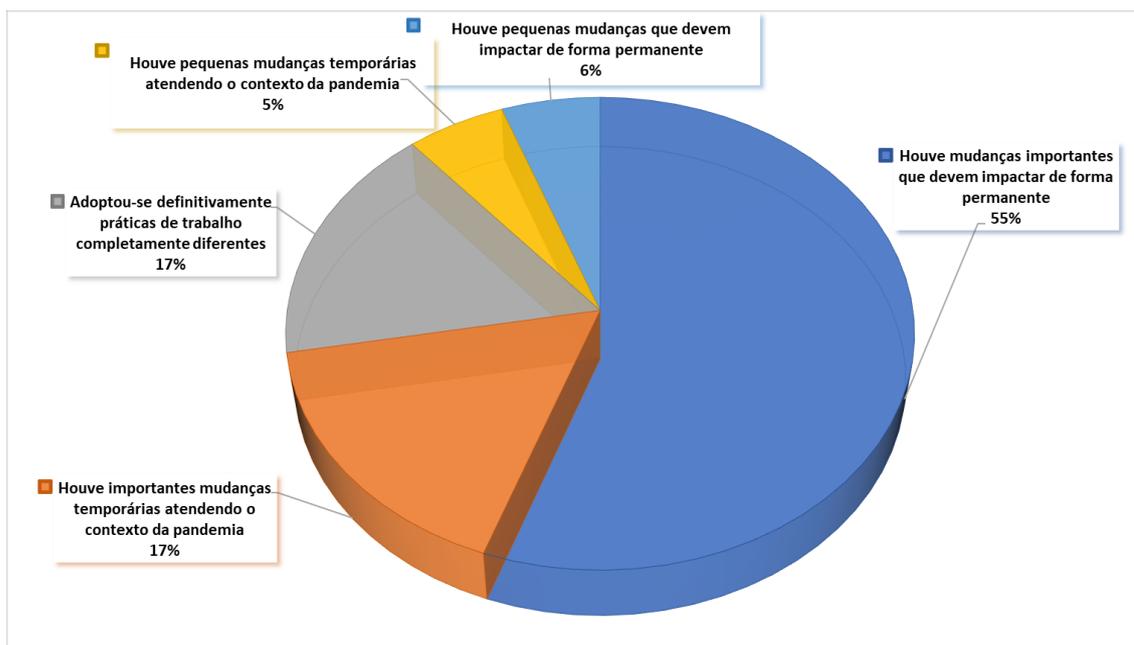
Quanto ao perfil dos entrevistados, responderam ao questionário 4 CEOs (22%); 1 Proprietário (6%); 1 Sócio Fundador (5%); 1 Gestor de TI (6%); 3 Analistas de Sistemas (17%); 1 Analista de TI (5%); 1 Engenheiro de *Software* (5%); 5 Programadores/Desenvolvedores (28%); e 1 Supervisor de Atendimento (6%). Vamos separar estes em dois grupos, CEOs, proprietários e sócio fundador (6; 33%) serão agrupados para representar a alta gestão da empresa, sendo denominados de Grupo 1, e os demais participantes (12; 67%) da pesquisa serão agrupados no Grupo 2, representando os funcionários. Vale ressaltar, que algumas empresas não foram identificadas nominalmente, dessa forma não se pode explicitar a qual empresa cada profissional pertence.

Em relação à questão 1. Quando perguntados: **“Como você considera que a pandemia mudou a rotina da empresa como um todo?”**

- 55% responderam que: “Houve mudanças importantes que devem impactar de forma permanente”. Sendo 5 respostas de microempresas e 5 de pequenas empresas.
- 17% responderam que: “Houve importantes mudanças temporárias atendendo o contexto da pandemia”. Sendo 1 resposta de microempresas e 2 de pequenas empresas.
- 17% responderam que: “Adotou-se definitivamente práticas de trabalho completamente diferentes”. Sendo 0 respostas de microempresas e 2 de pequenas empresas.
- 5% responderam que: “Houve pequenas mudanças temporárias atendendo o contexto da pandemia”. Sendo 0 respostas de microempresas e 1 de pequenas empresas.
- 6% responderam que: “Houve pequenas mudanças que devem impactar de forma permanente”. Sendo 1 resposta de microempresas e 0 de pequenas empresas.

Vale ressaltar, que em relação à questão 1, a maioria dos entrevistados (10) afirmam que houve mudanças importantes que devem impactar de forma permanente suas relações de trabalho, sendo que 3 destes pertencem ao grupo 1 e 7 fazem parte do grupo 2. O Gráfico 1, abaixo, ilustra as respostas apresentadas em porcentagem.

Gráfico 1: Respostas da questão 1.



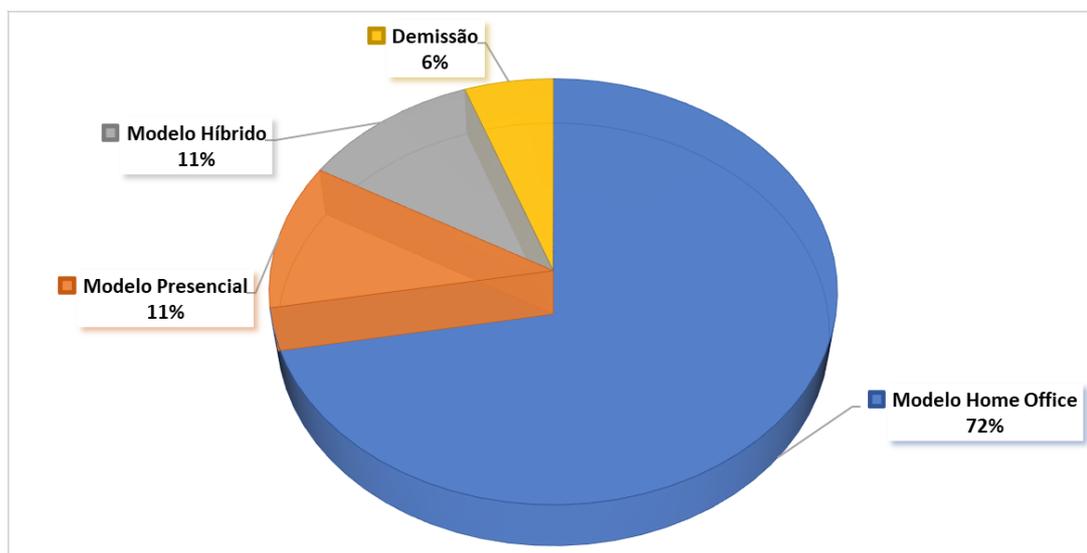
Fonte: O autor.

Ainda em relação à questão 1. Quando perguntados: **“Com relação à pergunta anterior: Descreva sucintamente como se deu essa mudança.”**

A principal mudança mencionada foi a adoção do modelo de trabalho *“home office”* ou *“trabalho remoto”*, sendo treze o número de respostas nesse sentido. No entanto, há que se destacar algumas peculiaridades em cada caso, como por exemplo o estabelecimento somente de apenas alguns cargos trabalhando nesse modelo (1); a adoção desse modelo somente no período de *lockdown* (1) depois voltou-se ao modelo presencial; a adoção do *home office* de forma temporária que depois efetivou-se de forma permanente (1) e; a adoção de 100% do modelo de trabalho remoto de forma permanente, com as devidas adequações que o modelo exige (10). Notou-se ainda que duas empresas optaram por continuar no modelo presencial com as devidas medidas de biossegurança. Já o modelo de trabalho híbrido, parte da empresa trabalhando de forma remota e parte presencial, foi adotado em dois casos. Em apenas um

caso houve demissão de parte do quadro da empresa para contenção de despesas e sobrevivência da empresa. O Gráfico 2, abaixo, mostra as respostas apresentadas em porcentagem.

Gráfico 2: Respostas em porcentagem.



Fonte: O autor.

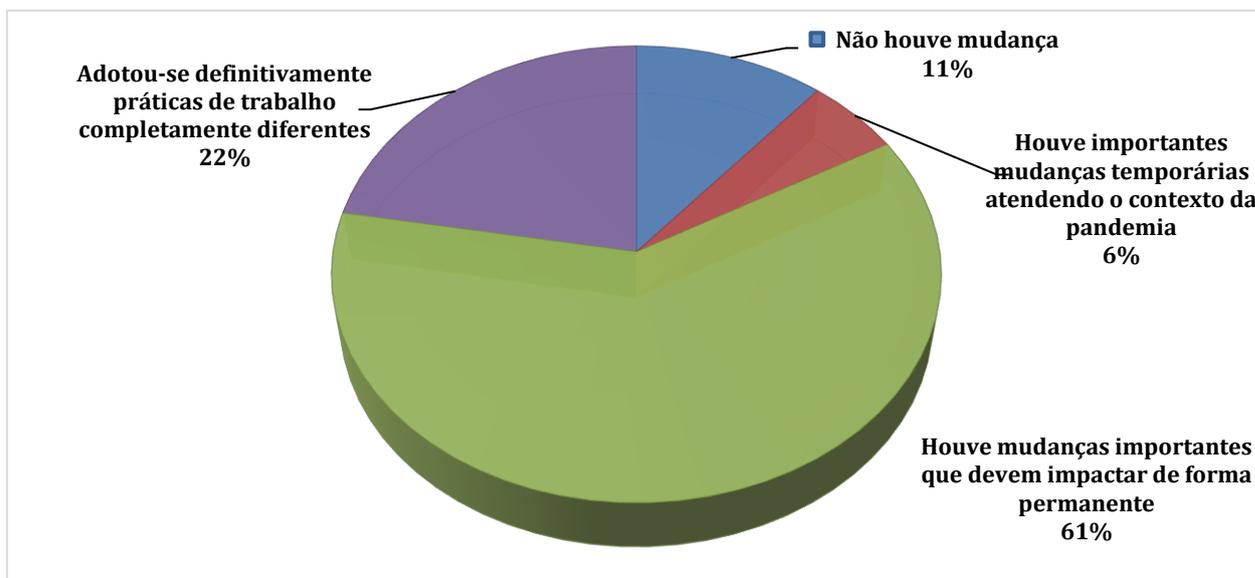
Em relação à questão 3. Quando perguntados: **“Como você considera que a pandemia mudou a sua rotina pessoal e profissional na empresa?”**

- 61% responderam que: “Houve mudanças importantes que devem impactar de forma permanente”. Sendo 4 respostas de microempresas e 7 de pequenas empresas.
- 6% responderam que: “Houve importantes mudanças temporárias atendendo o contexto da pandemia”. Sendo 1 resposta de microempresas e 0 de pequenas empresas.
- 22% responderam que: “Adotou-se definitivamente práticas de trabalho completamente diferentes”. Sendo 0 respostas de microempresas e 4 de pequenas empresas.
- 11% responderam que: “Não houve mudança”. Sendo 2 respostas de microempresas e 0 de pequenas empresas.

Vale ressaltar, que em relação à questão 3, a maioria dos entrevistados (11) afirmam que houve mudanças importantes que devem impactar de forma permanente suas relações de

trabalho, sendo que 3 destes pertencem ao grupo 1 e 8 fazem parte do grupo 2. O Gráfico 3, abaixo, mostra as respostas apresentadas em porcentagem.

Gráfico 3: Respostas da questão 3.



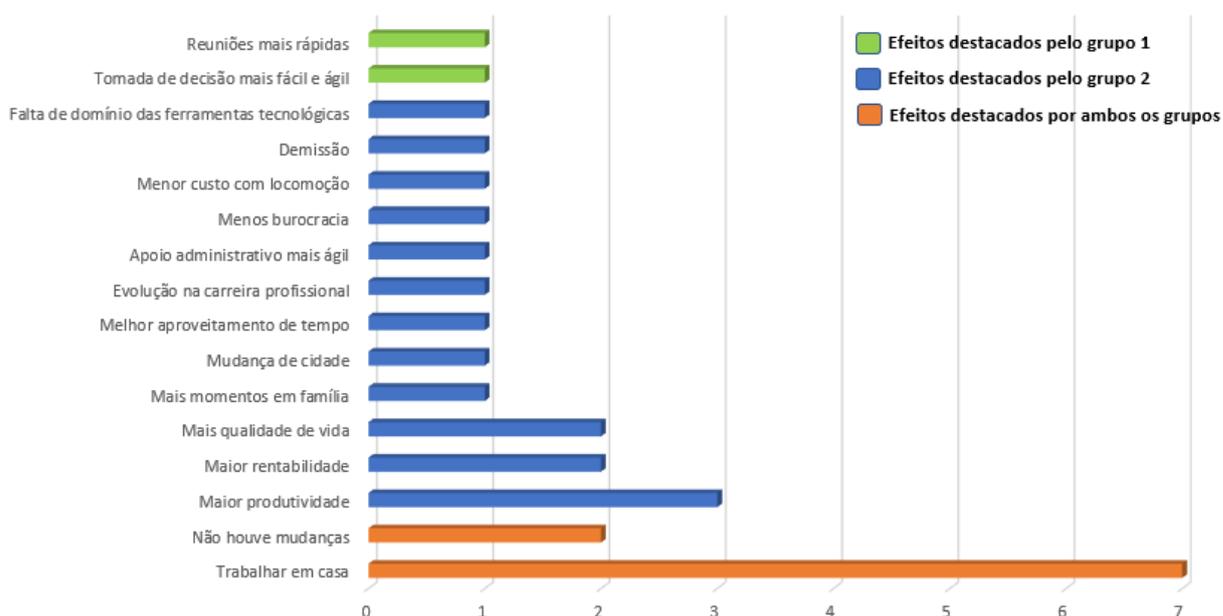
Fonte: O autor.

Ainda em relação à questão 3. Quando perguntados: **“Com relação à pergunta anterior: Descreva sucintamente como se deu essa mudança.”**

Com relação às mudanças ocorridas na rotina pessoal e profissional, treze dos entrevistados destacam uma mudança positiva devido ao modelo de trabalho remoto, com efeitos positivos diversos, como por exemplo, possibilidade de trabalhar 100% em casa sem prejuízo para andamento dos projetos (7); Maior produtividade (3); Maior rentabilidade (2); Mais qualidade de vida (2); Possibilidade de participar de mais momentos em família (1); Mudança de cidade (1); Melhor aproveitamento de tempo (1); Evolução na carreira profissional (1); Tomada de decisão mais fácil e ágil (1); Menos burocracia (1); Apoio administrativo mais ágil (1); Reuniões mais rápidas (1); Menor custo com locomoção (1). Dois dos entrevistados destacaram mudanças negativas, com efeitos diferentes, a demissão foi uma das causas (1) e a falta de domínio das ferramentas tecnológicas disponíveis necessárias para o desempenho da função foi outra (1). Não obstante, duas pessoas responderam que não houve mudanças.

De forma geral, para o grupo 1 essa mudança se deu basicamente com a implementação do trabalho *home office* de forma total ou parcial, com um destaque para a realização de reuniões mais rápidas. Já para o grupo 2 os destaques dessa mudança foram maior produtividade, maior rentabilidade e diminuição de custos, agilidade em processos, evolução profissional e mais qualidade de vida. Em ambos os grupos pode-se observar que em pelo menos um dos casos não houve mudança. Abaixo, o gráfico 4, apresenta os dados.

Gráfico 4: Efeitos das mudanças relacionadas à questão 3.



Fonte: O autor.

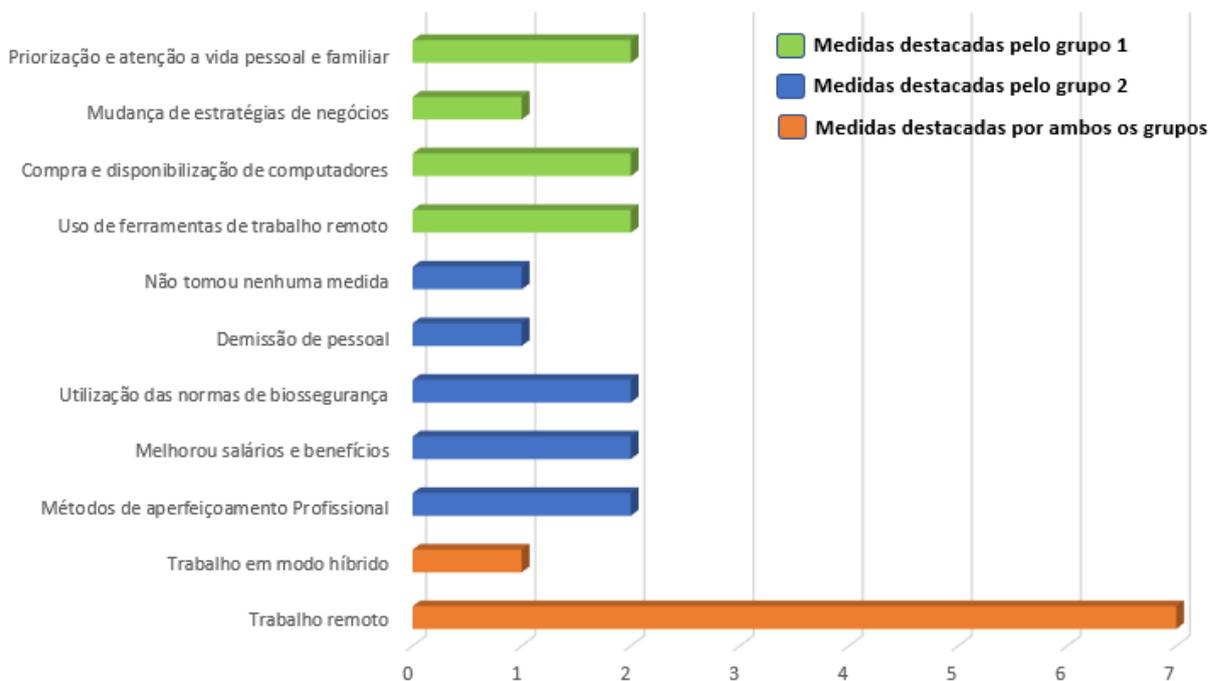
Em relação à questão 5. Quando perguntados: **“Quais medidas a alta gestão tomou em relação a pandemia?”**

Com relação às medidas tomadas pela alta gestão, sete dos entrevistados destacam a adoção do modelo de trabalho remoto (30%); Dois enfatizam o uso de ferramentas tecnológicas para o trabalho remoto (9%); Dois ressaltam a melhoria de salários e benefícios (9%); Dois destacam a implementação de métodos de aperfeiçoamento profissional (9%); Dois enfatizam a priorização e atenção a vida pessoal e familiar do colaborador (9%); Dois citam a compra e disponibilização de computadores para os colaboradores trabalharem de casa (9%); Dois destacam a adoção de medidas de proteção e normas de biossegurança (9%); Um destaca a adoção do modelo de trabalho híbrido (4%); Um destaca a mudança de estratégias de negócios

(4%); Um afirma que a alta gestão não tomou nenhuma medida (4%); Um cita a demissão de pessoal (4%).

Para o grupo 1, as principais medidas tomadas foram mudanças de estratégias de negócios, como a suspensão das atividades presenciais e adoção do *home office*, uso de ferramentas para o trabalho remoto e capacitação de pessoal e priorização e atenção à vida familiar dos colaboradores. Enquanto o grupo 2 destaca, na sua maioria, aspectos como investimentos em ferramentas, equipamentos e métodos para aperfeiçoamento profissional, melhorias de salários e benefícios e medidas de proteção, ainda neste grupo destaca-se demissão de pessoal e ausência de medidas adotadas pela alta gestão. Em ambos os grupos se destacou a adoção do *home office*, bem como o modelo híbrido. Os dados são apresentados no gráfico 5, abaixo.

Gráfico 5: Medidas tomadas pela alta gestão em relação a pandemia.



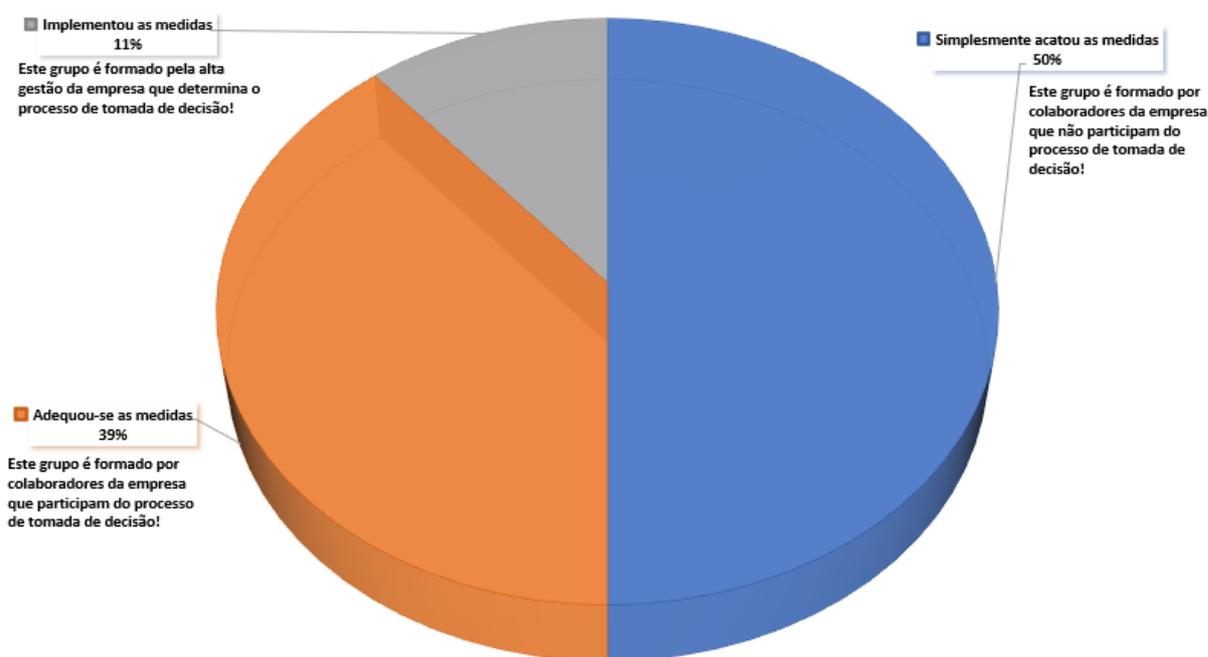
Fonte: O autor.

Em relação à questão 6. Quando perguntados: “**Quais medidas você adotou em relação às medidas tomadas pela alta gestão?**”

Sobre as medidas adotadas pelos profissionais, em relação às medidas que a alta gestão tomou, 50% dos entrevistados respondeu que simplesmente acatou as medidas (9); Já 39% responderam que necessitam se adequar para acatar as medidas tomadas pela alta gestão (7); Enquanto que, 11% responderam tiveram que implementar tais medidas (2).

Enquanto o grupo 1 teve que adequar e implementar as medidas, coube ao grupo 2 apenas se adequar e acatar as medidas implementadas. O gráfico 6, abaixo, ilustra os dados em porcentagem.

Gráfico 6: Medidas tomadas pelos colaboradores.



Fonte: O autor.

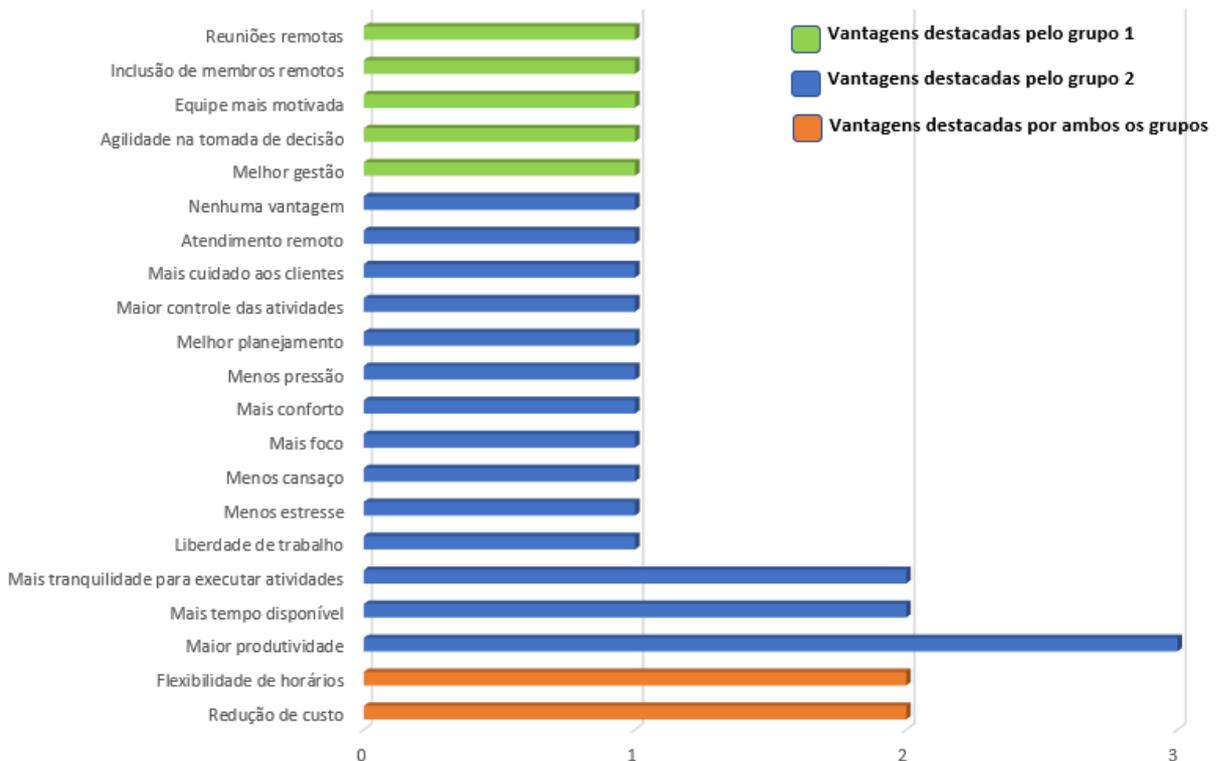
Em relação à questão 7. Quando perguntados: **“Quais as vantagens que as medidas adotadas, em virtude da pandemia, trouxeram para o desempenho do seu trabalho?”**

Sobre as vantagens observadas pelos colaboradores que impactaram diretamente no desempenho de seu trabalho, destacaram-se: Maior produtividade (3); Flexibilidade de horários (2); Mais tranquilidade para executar atividades (2); Mais tempo disponível (2); Redução de custo (2); Liberdade de trabalho (1); Menos estresse (1); Menos cansaço (1); Mais foco (1); Agilidade na tomada de decisão (1); Inclusão de membros remotos (1); Menos tempo para entrega de demandas (1); Equipe mais motivada (1); Atendimento remoto (1); Melhor

planejamento (1); Reuniões remotas (1); Mais cuidado aos clientes (1); Maior controle das atividades (1); Mais conforto (1); Menos pressão (1); Melhor gestão (1) e; Nenhuma vantagem (1).

Em resumo, para o grupo 1 as vantagens mais destacadas foram a redução de custos, melhor gestão da empresa com agilidade na tomada de decisão e flexibilidade de horário, o que gerou motivação da equipe e por consequência maior produtividade. Para o grupo 2 o que mais se destacou como vantagens foram aspectos relacionados à qualidade de vida: como mais tempo disponível e redução de custos, mais conforto e diminuição de pressão, estresse e cansaço; e produtividade: como flexibilidade de horários e planejamento e controle de atividades, liberdade de trabalho, foco e atenção ao cliente foram outros ganhos destacados, ainda neste grupo observou-se que, em pelo menos um dos casos, não houve vantagem. Nota-se que em ambos os grupos foram destacadas vantagens como redução de custos e flexibilidade de horários. Abaixo, o gráfico 7 ilustra os dados.

Gráfico 7: Vantagens para o desempenho do trabalho relacionadas às medidas tomadas.



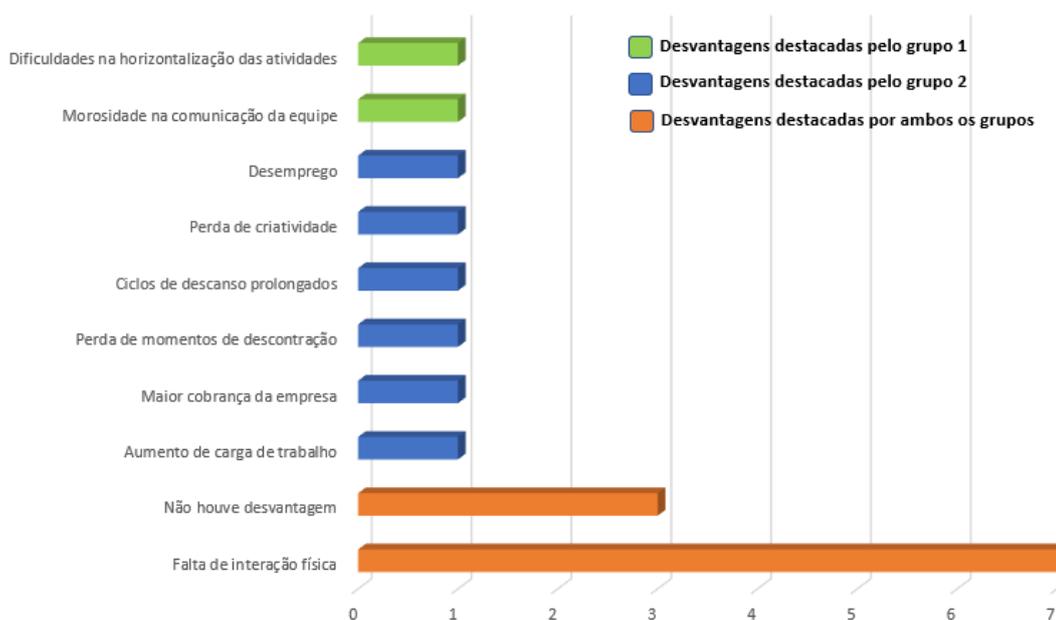
Fonte: O autor.

Em relação à questão 8. Quando perguntados: **“Quais as desvantagens que as medidas adotadas, em virtude da pandemia, trouxeram para o desempenho do seu trabalho?”**

Sobre as desvantagens observadas pelos colaboradores que impactaram diretamente no desempenho de seu trabalho, ressalta-se: Falta de interação física (7); Morosidade na comunicação da equipe (1); Desemprego (1); Dificuldade na horizontalização das atividades (1); Aumento de carga de trabalho (1); Maior cobrança da empresa (1); Perda de criatividade (1); Perda de momentos de descontração (1); Ciclos de descanso prolongados (1) e; Não houve desvantagem (3).

Para o grupo 1 as desvantagens mais destacadas foram a perda de criatividade e dificuldades na comunicação e execução de atividades da equipe. Para o grupo 2 o que mais se destacou negativamente foram aspectos como aumento de carga de trabalho e mais cobrança por parte da empresa, perda de momentos de descontração e criatividade, ciclos de descanso prolongados foram outros aspectos levantados, bem como o desemprego. Em ambos os grupos pode-se observar que a principal desvantagem foi a falta de interação física, em contraponto em ambos os grupos se notou que não houve desvantagem. Os dados são mostrados abaixo, no gráfico 8.

Gráfico 8: Desvantagens para o desempenho do trabalho relacionadas às medidas tomadas.



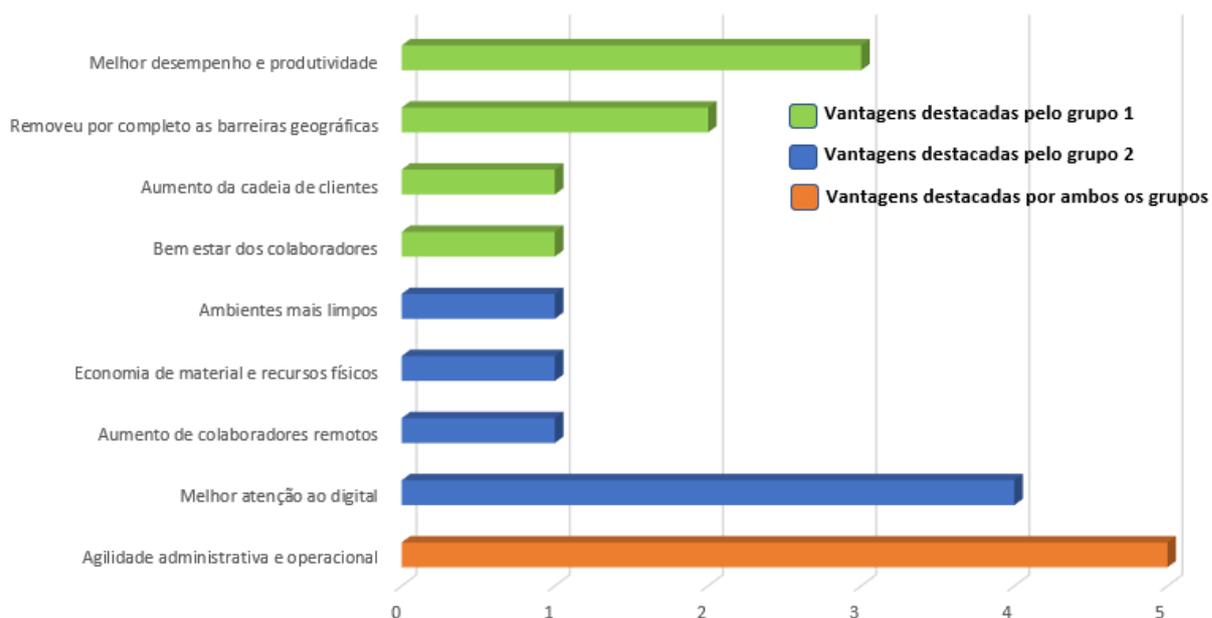
Fonte: O autor.

Em relação à questão 9. Quando perguntados: **“Quais as vantagens que as medidas adotadas, em virtude da pandemia, trouxeram para o desempenho da empresa?”**

Sobre as vantagens observadas pelos colaboradores que impactaram diretamente no desempenho da empresa, destacaram-se: Agilidade administrativa e operacional (5); Melhor atenção ao digital (4); Melhor desempenho e produtividade (3); Removeu por completo as barreiras geográficas (2); Aumento da cadeia de clientes (1); Aumento de colaboradores remotos (1); Ambientes mais limpos (1); Bem estar dos colaboradores (1) e; Economia de material e recursos físicos (1).

No grupo 1 os aspectos vantajosos mais destacados foram a quebra de barreiras geográficas, desempenho e produtividade, agilidade operacional, bem-estar dos colaboradores e aumento da cadeia de clientes. Para o grupo 2 as vantagens destacadas foram as melhorias de estratégias digitais, agilidade administrativa desburocratizando processos e tomando decisões mais rápidas, possibilitando aumento de colaboradores remotos e eficiência no atendimento ao cliente, bem como economia de recursos e ambientes mais limpos. Em ambos os grupos se destaca a agilidade operacional e administrativa. Abaixo, são apresentados os dados no gráfico 9.

Gráfico 9: Vantagens para o desempenho da empresa relacionadas às medidas tomadas.



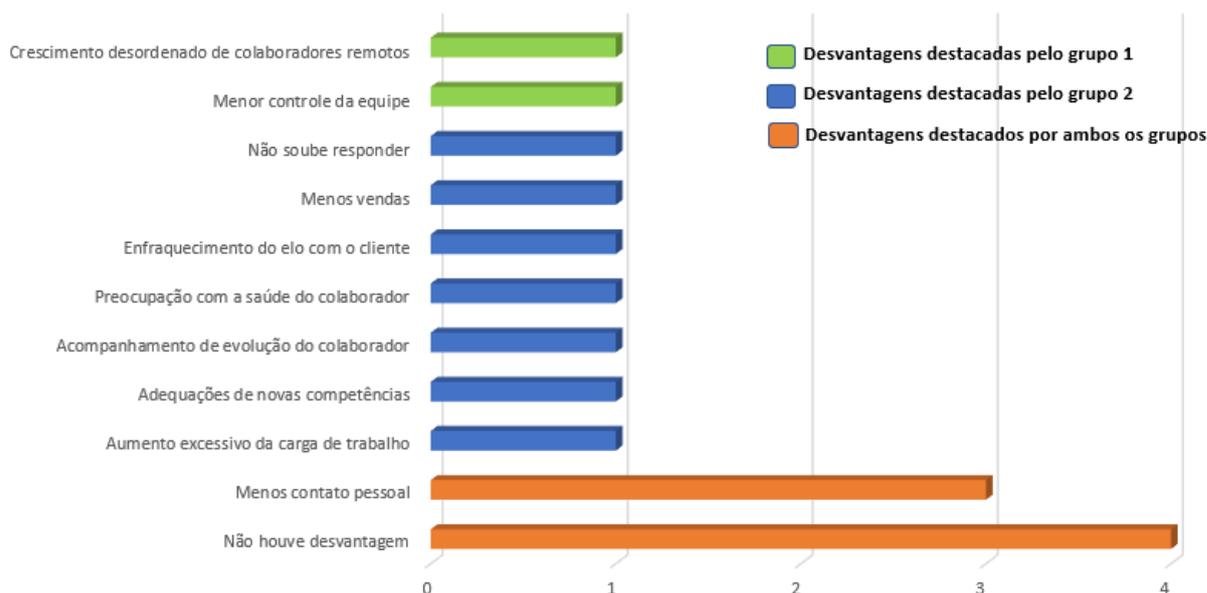
Fonte: O autor.

Em relação à questão 10. Quando perguntados: **“Quais as desvantagens que as medidas adotadas, em virtude da pandemia, trouxeram para o desempenho da empresa?”**

Sobre as desvantagens observadas pelos colaboradores que impactaram diretamente no desempenho da empresa, ressalta-se: Menos contato pessoal (3); Menor controle da equipe (1); Aumento excessivo da carga de trabalho (1); Menos vendas (1); Adequações de competências (1); Crescimento desordenado de colaboradores remotos (1); Acompanhamento de evolução do colaborador (1); Preocupação com a saúde do colaborador (1); Enfraquecimento do elo com o cliente (1); Não soube responder (1) e; Não houve desvantagem (4).

Para o grupo 1 a principal desvantagem destacada foi o menor controle da equipe devido ao crescimento desordenado de colaboradores remotos. Para o grupo 2 o que mais se destacou negativamente foram aspectos como aumento excessivo da carga de trabalho e adequação a novas competências, falta de atenção à evolução e saúde do colaborador, o enfraquecimento do elo com o cliente e conseqüentemente a queda das vendas. Em ambos os grupos pode-se observar que a principal desvantagem foi a perda de contato pessoal, em contraponto em ambos os grupos se notou que não houve desvantagem. O gráfico 10, abaixo, ilustra os dados.

Gráfico 10: Desvantagens para o desempenho da empresa relacionadas às medidas tomadas.



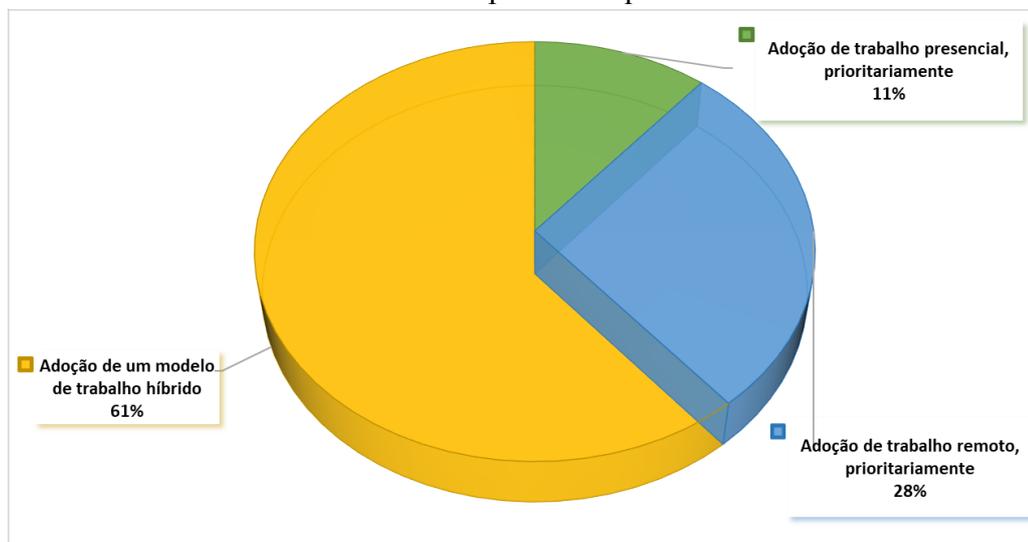
Fonte: O autor.

Em relação à questão 11. Quando perguntados: “Em um cenário pós pandemia, como você considera que as atividades da empresa devem ser executadas?”

- 11% responderam que: “Adoção de trabalho presencial, prioritariamente”. Sendo 1 respostas de microempresas e 1 de pequenas empresas.
- 28% responderam que: “Adoção de trabalho remoto, prioritariamente”. Sendo 3 respostas de microempresas e 2 de pequenas empresas.
- 61% responderam que: “Adoção de um modelo de trabalho híbrido”. Sendo 3 respostas de microempresas e 8 de pequenas empresas.

Vale ressaltar, que em relação à questão 11, a maioria dos entrevistados (11) acreditam que, em um cenário pós pandemia, as atividades da empresa devem ser executadas através da adoção de um modelo de trabalho híbrido, sendo que 3 destes pertencem ao grupo 1 e 8 fazem parte do grupo 2. O gráfico 11, abaixo, mostra os dados em porcentagem.

Gráfico 11: Respostas da questão 11.



Fonte: O autor.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a análise dos dados foi possível comparar os resultados obtidos nesta pesquisa com os trabalhos relacionados. A tabela 05 mostra as vantagens mapeadas pelas questões 7 e 9 de acordo com cada grupo.

Tabela 05. Vantagens para o colaborador e para a empresa.

<b>Colaborador</b>	<b>Empresa</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilidade de horários;</li><li>• Maior produtividade;</li><li>• Mais tempo disponível;</li><li>• Mais tranquilidade para executar atividades;</li><li>• Liberdade de trabalho;</li><li>• Menos estresse;</li><li>• Menos cansaço;</li><li>• Mais foco;</li><li>• Mais conforto;</li><li>• Menos pressão;</li><li>• Melhor planejamento;</li><li>• Maior controle das atividades;</li><li>• Mais cuidado aos clientes;</li><li>• Atendimento remoto;</li><li>• Melhor atenção ao digital;</li><li>• Aumento de colaboradores remotos;</li><li>• Economia de material e recursos físicos;</li><li>• Ambientes mais limpos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redução de custo;</li><li>• Melhor gestão;</li><li>• Agilidade na tomada de decisão;</li><li>• Equipe mais motivada;</li><li>• Inclusão de membros remotos;</li><li>• Reuniões remotas;</li><li>• Agilidade administrativa e operacional;</li><li>• Melhor atenção ao digital;</li><li>• Aumento de colaboradores remotos;</li><li>• Economia de material e recursos físicos;</li><li>• Ambientes mais limpos;</li><li>• Bem estar dos colaboradores;</li><li>• Aumento da cadeia de clientes;</li><li>• Removeu por completo as barreiras geográficas;</li><li>• Melhor desempenho e produtividade.</li></ul>

Fonte: O autor.

Já a tabela 06 mostra os benefícios encontrados no trabalho de Alves, et al (2021) a partir da implementação do *home office*.

Tabela 06. Benefícios para o profissional e para a Chianca.

<b>Profissional</b>	<b>Empresa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos com transporte/deslocamento;</li> <li>• Menor exposição ao trânsito;</li> <li>• Presença na criação e na educação dos filhos;</li> <li>• Autonomia para os colaboradores;</li> <li>• Redução de risco de contaminação pelo coronavírus;</li> <li>• Produtividade;</li> <li>• Criação de novas formas de trabalho padronizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtividade;</li> <li>• Redução do absenteísmo;</li> <li>• Adaptação de serviços ao cliente;</li> <li>• Moral e satisfação no emprego;</li> <li>• Retenção e recrutamento;</li> <li>• Segurança do empregado;</li> <li>• Criação de formas flexíveis de trabalho;</li> <li>• Evolução tecnológica da empresa devido à utilização sistemática de novas tecnologias da informação e telecomunicação;</li> <li>• Aumento da presença virtual nas redes sociais;</li> <li>• Menos encargos de transportes públicos;</li> <li>• Aparecimento de novas atividades baseadas na utilização intensiva das novas tecnologias emergentes;</li> <li>• Economia de custos;</li> <li>• Diminuição da rotatividade.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de Haubrich e Froehlich (2020).

Em suma, entende-se vantagem e benefício por sinônimos, dessa forma, nota-se que as vantagens expostas na tabela 06 se convergem, ao mesmo passo que se complementam, para com os benefícios da tabela 07. Tanto a convergência quanto a complementação se dão a partir da estratégia de implantação do home office, que enquanto Alves, et al (2021) considera apenas esta, esta pesquisa explora todas as estratégias adotadas pelas MPEs no período pandêmico.

De maneira semelhante, as desvantagens mapeadas nesta pesquisa pelas questões 8 e 10 são comparados aos desafios encontrados durante o processo de implantação por Alves, et al (2021) e apresentados nas tabelas 07 e 08 respectivamente.

Tabela 07. Desvantagens para o colaborador e para a empresa.

<b>Colaborador</b>	<b>Empresa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de carga de trabalho;</li> <li>• Maior cobrança da empresa;</li> <li>• Perda de momentos de descontração;</li> <li>• Ciclos de descanso prolongados;</li> <li>• Perda de criatividade;</li> <li>• Desemprego;</li> <li>• Falta de interação física;</li> <li>• Aumento excessivo da carga de trabalho;</li> <li>• Adequações de novas competências;</li> <li>• Acompanhamento de evolução do colaborador;</li> <li>• Preocupação com a saúde do colaborador;</li> <li>• Enfraquecimento do elo com o cliente;</li> <li>• Menos vendas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Morosidade na comunicação da equipe;</li> <li>• Dificuldades na horizontalização das atividades;</li> <li>• Menos contato pessoal;</li> <li>• Menor controle da equipe;</li> <li>• Crescimento desordenado de colaboradores remotos.</li> </ul>

Fonte: O autor.

Tabela 08. Desafios para o profissional e para a Empresa.

<b>Profissional</b>	<b>Empresa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de infraestrutura física, tecnológica e de controle;</li> <li>• Demandas domésticas;</li> <li>• Falta da presença de liderança e da sensação de pertencimento à cultura;</li> <li>• Ausência de integração e de engajamento;</li> <li>• Isolamento organizacional;</li> <li>• Diferenças na relação trabalhador tradicional x home office;</li> <li>• Maior volume de trabalho devido ao aumento de produtividade;</li> <li>• Dificuldade de concentração;</li> <li>• Cansaço devido ao maior tempo em frente à tela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenação e disponibilidade de trabalhadores;</li> <li>• Dificuldade de supervisão e de apuração de resultados;</li> <li>• Aumento dos custos de comunicação;</li> <li>• Possibilidade de isolamento social e profissional;</li> <li>• Perda de sentimento de vínculo com o grupo profissional e com o empregador;</li> <li>• Possibilidades de impactos negativos na ascensão profissional e na formação adequada;</li> <li>• Incompatibilidade tecnológica;</li> <li>• Perda de dados sigilosos;</li> <li>• Mudança constante na legislação;</li> <li>• Vulnerabilidade de dados e recursos.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de Haubrich e Froehlich (2020).

O trabalho de Marques, et al (2021), apresenta resumidamente como diversas empresas enfrentaram a crise e os efeitos causados pela Pandemia da Covid-19. Ressalta-se, em especial, os casos de quatro pequenas empresas em que os empreendedores tomaram a frente de seus

negócios e tiveram que se reinventar e mobilizar suas equipes para não fecharem as portas, dessa forma traça-se um paralelo com as medidas adotadas, mapeadas pelas questões 6 e 7, e que apontam para a adaptabilidade, inovação e resiliência mesmo em tempos tão difíceis.

A contribuição de Arlindo, et al (2021) para esta pesquisa foi de suma importância para saber como o tema está sendo tratado atualmente, através de uma análise bibliométrica indicou os principais autores, trabalhos e bases. O trabalho de Arlindo, et al (2021) examinou trabalhos de pesquisa e focou em como as empresas estão lidando com a pandemia do Covid-19 com foco nas mudanças nos negócios, mudanças na manufatura e estratégias de enfrentamento. No entanto, enquanto o trabalho de Arlindo, et al (2021) foca no apoio e recomendações somente aos gestores, esta pesquisa engloba tanto os gestores quanto aos colaboradores e ainda, enquanto este foca em empresas de vários portes, esta pesquisa se atém somente as MPes.

Em suma, os trabalhos de Marques, et al (2021) e de Arlindo, et al (2021), focam em empresas de diversos setores, já esta pesquisa foca nas empresas do setor de desenvolvimento de *software*.

## **6. LIMITAÇÕES**

Durante o processo de coleta de dados, mais especificamente na fase de revisão da literatura não foi possível alcançar trabalhos relevantes de autores prestigiados sobre o tema em questão, o que somente foi possível após finalizada essa etapa. Acredita-se que os trabalhos de Souza, C. R. B. e demais autores poderiam enriquecer ainda mais a discussão. Não obstante, ainda na fase de coleta de dados, a busca, seleção e contato com as empresas poderia ter sido mais eficiente com o apoio e alinhamento mais preciso com a Associação das Empresas Paraenses de *Software* e TIC – ParaTic, sobretudo no que diz respeito a coleta de dados importantes sobre essas empresas, como por exemplo a localização.

No que diz respeito a elaboração do questionário para a coleta de dados buscou-se, nas questões relacionadas às mudanças ocorridas (Questões 1 e 3), alcançar duas dimensões, a saber: a duração e tamanho da mudança. No entanto a opção de resposta: “Adotou-se definitivamente práticas de trabalho totalmente diferentes”, se tornou ambígua, pois esta trata das duas dimensões, se tornando desnecessária, uma vez que as demais opções já tratam dessas dimensões de forma mais concisa.

Na fase de análise dos dados, optou-se por separar as respostas em dois grupos, no entanto, no questionário, não foi possível separar as perguntas específicas para cada grupo responde separadamente, sendo assim a interpretação dos dados pode ser prejudicada do ponto de vista empírico para cada grupo.

## **7. CONCLUSÃO**

A pesquisa teve como objetivo analisar os impactos que a Pandemia da Covid-19 trouxe para o dia a dia dos profissionais das MPEs de desenvolvimento de *software* do estado do Pará, identificando como estas se adequaram à nova realidade e quais os legados deixados pela crise.

Entende-se por legados, os resultados obtidos e lições aprendidas durante a Pandemia, em outras palavras os benefícios e desafios absorvidos durante esse período. O trabalho de Alves, et al (2021), mapeou estes e a partir dos resultados obtidos nesta pesquisa foi possível comparar, com as vantagens e desvantagens destacadas em cada grupo, e pode-se concluir, de maneira geral, que os benefícios encontrados convergem para as vantagens destacadas em ambos os grupos, bem como os desafios se equiparam as desvantagens apontadas nesta pesquisa.

Os resultados da pesquisa evidenciam que, embora a crise causada pela pandemia da Covid-19 tenha afetado empresas de todos os portes, as MPEs sofreram mudanças importantes que impactaram de forma permanente ou temporária no que diz respeito a rotinas da empresa, pessoal e profissional de seus colaboradores, conforme apontado pelas respostas das questões 1 e 3. Os principais efeitos negativos observados foram as quedas nas vendas, diminuição de faturamento, demissões, aumento excessivo de carga de trabalho e sobretudo a perda de interação física, conforme evidenciado nas respostas das questões 8 e 10. Enquanto que, as principais vantagens destacadas são maior produtividade, flexibilidade de horários, redução de custo, melhor desempenho, maior agilidade, remoção de barreiras geográficas e melhor qualidade de vida, conforme observado nas respostas das questões 7 e 9.

Faz-se necessário discutir sobre a relação das vantagens versus as desvantagens observadas em ambos os grupos, uma vez que os principais ganhos apontam para maior produtividade acompanhadas por melhoria da qualidade de vida em contraponto ao principal efeito negativo que é a perda de interação física. Sob esse prisma, foi possível observar de que

forma seria possível equilibrar essa relação sem que a perda de interação física prejudicasse os laços estabelecidos com a equipe e com a cadeia de clientes, ao passo que também fosse possível manter todos os ganhos relacionados às melhorias implementadas pelo *home office*. Após análise entende-se que o modelo ideal para equilibrar estes efeitos é o modelo de trabalho híbrido.

Com relação às medidas adotadas pelas empresas, na maioria dos casos, foram implementadas mudanças importantes que devem impactar a rotina da empresa e dos colaboradores de forma permanente, com destaque para a adoção do modelo de trabalho “*home office*”.

Ao se analisar os efeitos causados pela pandemia e as medidas adotadas para tentar mitigar seus efeitos, nota-se que tanto as empresas quanto os profissionais se mostraram muito resilientes, em um período de incertezas e inseguranças, contudo, houve um apoio mútuo de ambas as partes, as empresas com medidas eficientes que visaram dar condições de trabalho aos seus colaboradores e estes por sua vez se adequando às medidas adotadas. A pesquisa mostra ainda que, em um cenário pós pandêmico, empresas e profissionais apostam em um modelo de trabalho híbrido.

Em suma, pode-se concluir que foi um período de muitos aprendizados e estes serão perpetuados como um divisor de águas na trajetória de empresas e profissionais da área de desenvolvimento de *software*, esses legados já estão sendo praticados atualmente, onde já podemos ver a adoção de um modelo de trabalho híbrido, maior atenção às estratégias digitais, maior flexibilização do cenário mundial onde micros e pequenas empresas, além da quebra de barreiras geográficas, o que pode lhes conferir vantagem competitiva.

## **8. APRENDIZADO PESSOAL**

Face ao exposto no parágrafo anterior, deixo registrado neste pequeno capítulo minhas contribuições a cerca do aprendizado que pude vivenciar enquanto pesquisador e empreendedor de desenvolvimento de *software* no estado do Pará, que assim como outros diversos empreendedores sofreu os impactos da pandemia da Covid-19.

Sendo uma micro empresa e tendo sua sede em Belém-PA, funcionado normalmente antes do período de pandemia, contávamos com 6 colaboradores e sendo pegos de surpresa pela

pandemia fomos obrigados a adotar estratégias de emergência, a priori o trabalho remoto foi a única solução face a imposição do distanciamento social, sendo assim fomos obrigados a fechar nosso escritório físico e disponibilizar máquinas para os colaboradores. Tivemos muita dificuldade em gerenciar as atividades e manter o desempenho o que ocasionou na perda de dois colaboradores da equipe, devido estes ainda estarem em processo de treinamento, o que não foi possível fazer de forma remota. Em seguida vieram os cancelamentos de contratos com alguns clientes, devido as dificuldades financeiras próprias daquele momento. Com a queda de receitas somadas as dificuldades de manter o desempenho, mais dois membros deixam a equipe por receberem propostas de outras empresas e na impossibilidade de cobrir as propostas ficamos com o quadro extremamente reduzido e com sérios riscos de atendimento às demandas.

Neste momento, mesmo diante do abatimento inevitável, precisamos arregaçar as mangas e nos reinventar para não sucumbirmos ao fantasma da Covid-19. Diante da necessidade, decido me mudar definitivamente para o interior do estado onde continuo desenvolvendo minhas atividades de forma remota, essa foi uma importante decisão que fez toda a diferença do soerguimento da empresa. Foi necessário muita adaptação, resiliência e inovação em nossos processos e modelo de desenvolvimento e sobretudo positividade em tempos difíceis. Acredito que o conforto do lar e a convivência com a família gozando de plena saúde foi um fator importante para a continuação dos trabalhos.

Passado a primeira onda da pandemia, decidimos reabrir o escritório físico, mas desta vez no interior como uma filial, com a situação mais sob controle do que na capital foi possível ter mais tranquilidade para iniciar os trabalhos. Esse movimento veio acompanhado de novas contratações de pessoas locais para a equipe, com menor custo e maior margem para efetivação. Foi possível também, a partir daí, reconectar com clientes e aumentar a cadeia, explorando segmentos ainda não atendidos pela empresa.

O processo de reorganização da forma de trabalho e inovação de ferramentas tecnológicas nos possibilitou romper as barreiras geográficas, tanto na expansão da cadeia de clientes para fora do estado como também a inclusão de membros na equipe trabalhando remotamente de outro estado.

Atualmente a empresa conta com uma cadeia de cliente significativamente maior que antes do período pandêmico e atende não só localmente, assim como conta com um modelo de trabalho híbrido com profissionais trabalhando, parte presencial e parte remotamente, de várias partes do país. E por acreditar que a alegria vem após a tempestade, de funcionário passei a ser

sócio da empresa e busco a cada dia prestar um serviço de excelência a nossos clientes e a toda a sociedade acadêmica no que diz respeito ao compartilhamento do pouco conhecimento adquirido até aqui. A todos os jovens empreendedores que encontrarem dificuldades em sua jornada, eu vos digo: Não deixe de acreditar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ESTEVAM, K. F. O.; NASCIMENTO, L. B.; FERNANDES, N.; DIAS, P. H. L. **O avanço da tecnologia da informação nos últimos 20 anos em pequenas empresas. Revista Acadêmica de Tecnologias em Educação.** Santos - SP, 2020. Edição Especial.

GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T. **Métodos de pesquisa.** Universidade Aberta do Brasil–UAB/UFRGS– Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, IBGE. **Estatísticas econômicas.** Notícias, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/busca.html?searchword=PIB+atividades+de+informa%C3%A7%C3%A3o+e+de+comunica%C3%A7%C3%A3o>.

LIMA, A. V.; FREITAS, E. F. **A Pandemia E Os Impactos Na Economia Brasileira.** BOLETIM ECONOMIA EMPÍRICA, VOL I, N° IV, 2020 ISSN 2675-3391. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/bee/article/view/4773>.

NASSIF, V.M. J.; CORRÊA, V.S.; ROSSETTO, D. E. **Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do covid-19.** Revista Empreendedorismo Gest. Pequenas Empres. | São Paulo, v.9 | n.2 | p. i-xiii | Jan/Apr. 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7608263>.

OKANO, M. T.; SANTOS, H.C.L.; HONORATO, W. J.; VIANA, A.M.; URSINI, E.L. **Impactos de la pandemia Covid -19 en empresas de gran tamaño: evaluación de los cambios en la infraestructura de tecnología para el teletrabajo bajo las ópticas de las teorías de las capacidades dinámicas y estructura adaptativa.** Research, Society and Development, v. 9, n. 9, e756997852, 2020 (CC BY 4.0) | ISSN 2525- 3409 | DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i9.7852>.

PRIKLADNICKI. R.; WILLI, R. MILANI, F. **Métodos ágeis para o desenvolvimento de software.** Bookman Engenharia de programas de computador, Porto Alegre, 2014. Disponível em: **Métodos Ágeis para Desenvolvimento de Software - Rafael Prikladnicki, Renato Willi, Fabiano Milani - Google Livros.**

SÁ. M. **[Empresas de desenvolvimento de software no estado do Pará].** WhatsApp: [Conversa privada]. 31 dez. 2022. 19h01. 1 mensagem de WhatsApp.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL, SENAI. **Qual a definição de micro e pequena empresa?** Portal da Indústria, 2022. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/micro-e-pequena-empresa/#:~:text=Micro%20empresa%3A%20empresa%20que%20t%C3%A0a%2099%20pessoas%20na%20ind%C3%BAstria>.

SOUSA, A. R. S.; SANTOS, B. C. **Uma análise dos impactos da pandemia nas micro e pequenas empresas no Brasil.** ACERTTE -Administração, Ciências Contábeis, Economia, Turismo, Tecnologia e Engenharia, v.1, n.5, 2021. Disponível em: <https://acertte.org/index.php/acertte/article/view/41/29>.

TRAVASSOS, G. H.; BIOLCHINI, J. Revisões Sistemáticas Aplicadas a Engenharia de Software. In: SIMOPÓSIO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE SOFTWARE (SBES), 21., João Pessoa, PB, Brasil. 2007.

YOKOMIZO, C. A. **Avaliação de desempenho organizacional: um estudo exploratório em empresas brasileiras de desenvolvimento de software.** São Paulo, 2009. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16122009-153626/publico/Dissert\\_Cesar\\_Akira\\_Yokomizo.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16122009-153626/publico/Dissert_Cesar_Akira_Yokomizo.pdf).

## **APÊNDICE 1 – LISTA DOS ARTIGOS SELECIONADOS**

[A.1] ALVES, T. L. L.; AMORIM, A. F. A.; BEZERRA, M. C. C. “Nenhum a Menos”! A Adaptação Ao Home Office Em Tempos De COVID-19." Revista De Administração Contemporânea, Vol.25 (spe). 2021.

[A.2] MARQUES, L.; CHIMENTI, P. C. S.; SILVA, W. M. Teaching COVID-19's Impact on Businesses. Revista De Administração Contemporânea, Vol.25 (spe). 2021.

[A.3] ARLINDO, V. J. C.; NUNES, L. A. L.; AIRES, C. F.; PIMENTA, H. C. D. Bibliometric Analysis Of The Literature On How Firms Cope With Covid-19. Holos, Natal - RN. 2021.

## APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO

Seção 1 de 2

### Os Impactos da Pandemia da Covid-19 nas Micro e Pequenas Empresas de Desenvolvimento de Software

Prezado(a)s, me chamo Jamison Vera Cruz, discente do Programa de Pós-Graduação em Computação Aplicada da UFPA. Eu, juntamente com os professores Dr. Rodrigo Quites e Dr. Bruno Merlin estamos pesquisando sobre os impactos da pandemia da Covid-19 nas micro e pequenas empresas de desenvolvimento de software e gostaríamos de contar com sua valiosa ajuda respondendo este simples questionário. Mapear a evolução de como o tema vem sendo estudado e quais tendências ou necessidades serão mais propícias para pesquisas futuras é uma das principais contribuições desta análise. Nesse sentido, nosso objetivo é que este estudo forneça um suporte teórico ao agregar informações e trazer evidências que, embora recentes, serão valiosas para pequenas e micro empresas do ramo em um período de crise global.

Seção 1: Dados Pessoais e Profissionais

Descrição (opcional)

Nome completo \*

Texto de resposta curta

E-mail \*

Texto de resposta curta

Nome da empresa \*

Texto de resposta curta

Cargo \*

Texto de resposta curta

Quantos funcionários a empresa tem? \*

- 1 a 09
- 10 a 49

Seção 2 de 2

Seção 2: Questionário



Descrição (opcional)

1. Como você considera que a pandemia mudou a rotina da empresa como um todo? \*

- Não houve mudança
- Houve pequenas mudanças temporárias atendendo o contexto da pandemia
- Houve importantes mudanças temporárias atendendo o contexto da pandemia
- Houve pequenas mudanças que devem impactar de forma permanente
- Houve mudanças importantes que devem impactar de forma permanente
- Adoptou-se definitivamente práticas de trabalho completamente diferentes

2. Com relação a pergunta anterior: Descreva sucintamente como se deu essa mudança. \*

Texto de resposta longa

⋮

3. Como você considera que a pandemia mudou a sua rotina pessoal e profissional na empresa? \*

- Não houve mudança
- Houve pequenas mudanças temporárias atendendo o contexto da pandemia
- Houve importantes mudanças temporárias atendendo o contexto da pandemia
- Houve pequenas mudanças que devem impactar de forma permanente
- Houve mudanças importantes que devem impactar de forma permanente
- Adoptou-se definitivamente práticas de trabalho completamente diferentes

4. Com relação a pergunta anterior: Descreva sucintamente como se deu essa mudança. \*

Texto de resposta longa

---

5. Quais medidas a alta gestão tomou em relação a pandemia? \*

Texto de resposta longa

---

⋮

6. Quais medidas você adotou em relação as medidas tomadas pela alta gestão? \*

Texto de resposta longa

---

⋮

7. Quais as vantagens que as medidas adotadas, em virtude da pandemia, trouxeram para o desempenho do seu trabalho? \*

Texto de resposta longa

---

⋮

8. Quais as desvantagens que as medidas adotadas, em virtude da pandemia, trouxeram para o desempenho do seu trabalho? \*

Texto de resposta longa

---



9. Quais as vantagens que as medidas adotadas, em virtude da pandemia, trouxeram para o desempenho da empresa? \*

Texto de resposta longa

---



10. Quais as desvantagens que as medidas adotadas, em virtude da pandemia, trouxeram para o desempenho da empresa? \*

Texto de resposta longa

---

11. Em um cenário pós pandemia, como você considera que as atividades da empresa devem ser executadas? \*

- Adoção de trabalho presencial, prioritariamente
- Adoção de trabalho remoto, prioritariamente
- Adoção de um modelo híbrido