RAE
Revista de Administração de Empresas®
PESQUISA E CONHECIMENTO
V. 60, N. 6, Novembro–Dezembro 2020
fgv.br/rae
FGV EAESP

FÓRUM

Impactos da Covid-19 nas organizações

Alessandra de Sá Mello da Costa | Ely Laureano Paiva | Marcus Vinícius Peinado Gomes | Vinicius Andrade Brei

Mulheres em *home office* durante a pandemia da Covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família

Ana Heloísa da Costa Lemos | Alane de Oliveira Barbosa | Priscila Pinheiro Monzato

Efeitos da informação na insegurança e engajamento no trabalho em tempos de pandemia

Anderson Betti Frare | Ilse Maria Beuren

Atuação empresarial para sustentabilidade e resiliência no contexto da Covid-19

Mariana Nicolletti | Gabriela Alem | Marta Blazek | Paola Fillippi | Luis Felipe Bismarchi

Epidemia de burnout durante a pandemia de Covid-19: O papel da LMX na redução do burnout dos médicos

Eduardo Cardoso de Moura | Liliane Furtado | Filipe Sobral

Universidade engajada: Resgatando PMEs na crise da Covid-19

Daniela Francisco Brauner | Fernanda Maciel Reichert | Raquel Janissek-Muniz | Aurora Carneiro Zen

Daniela Callegaro de Menezes | Lisiane Quadrado Closs | Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro

Carla Simone Ruppenthal | Fernanda Maria Müller | Marcelo Soares Lubaszewski | Marisa Ignez S. Rhoden

ISSN 0034-7590

SUMÁRIO

EDITORIAL

383 PESQUISA E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO NA PANDEMIA
Research and disseminaton of knowedge in the pandemic
Investigación y difusión de conocimiento en la pandemia
Maria José Tonelli | Felipe Zambaldi

FÓRUM

385 IMPACTOS DA COVID-19 NAS ORGANIZAÇÕES
Impacts of COVID-19 on organizations
Impactos de la COVID-19 en las organizaciones
Alessandra de Sá Mello da Costa | Ely Laureano Paiva | Marcus Vinícius Peinado Gomes | Vinicius Andrade Brei

388 MULHERES EM HOME OFFICE DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19 E AS CONFIGURAÇÕES DO CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA
Women in home office during the COVID-19 pandemic and the work-family conflict configurations
Mujeres en home office durante la pandemia de COVID-19 y las configuraciones del conflicto trabajo y família
Ana Heloísa da Costa Lemos | Alane de Oliveira Barbosa | Priscila Pinheiro Monzato

400 EFEITOS DA INFORMAÇÃO NA INSEGURANÇA E ENGAJAMENTO NO TRABALHO EM TEMPOS DE PANDEMIA
Effects of information on job insecurity and work engagement in times of pandemic
Efectos de la información sobre la inseguridad y compromiso laboral en tiempos de pandemia
Anderson Betti Frare | Ilse Maria Beuren

413 ATUAÇÃO EMPRESARIAL PARA SUSTENTABILIDADE E RESILIÊNCIA NO CONTEXTO DA COVID-19
Business action on sustainability and resilience in the context of COVID-19
Acción empresarial para sostenibilidad y resiliencia en el contexto de la COVID-19
Mariana Nicolletti | Gabriela Alem | Marta Blazek | Paola Fillippi | Luis Felipe Bismarchi

426 EPIDEMIA DE BURNOUT DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19: O PAPEL DA LMX NA REDUÇÃO DO BURNOUT DOS MÉDICOS
The burnout epidemic during the COVID-19 pandemic: The role of LMX in alleviating physicians' burnout
La Epidemia de Burnout durante la Pandemia de COVID-19: El papel del LMX en la reducción del estrés crónico de los médicos
Eduardo Cardoso de Moura | Liliane Furtado | Filipe Sobral

437 UNIVERSIDADE ENGAJADA: RESGATANDO PMES NA CRISE DA COVID-19
An engaged university: Rescuing SMES during the COVID-19 crisis
Universidad comprometida: Rescatando PYMES durante la crisis de COVID-19
Daniela Francisco Brauner | Fernanda Maciel Reichert | Raquel Janissek-Muniz | Aurora Carneiro Zen
Daniela Callegaro de Menezes | Lisiane Quadrado Closs | Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro
Carla Simone Ruppenthal | Fernanda Maria Müller | Marcelo Soares Lubaszewski | Marisa Ignez S. Rhoden

CC BY

ISSN 0034-7590

EDITORIAL

Versão original
DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200601



Maria José Tonelli
Editora-chefe



Felipe Zambaldi
Editor-adjunto

PESQUISA E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO NA PANDEMIA

Nesta edição, apresentamos os artigos selecionados para a chamada de trabalho "Impactos da Covid-19 nas organizações". Ainda que as estratégias de pesquisa em Administração de Empresas durante a pandemia precisaram ser revistas, uma vez que, muitas das investigações na área são conduzidas *in loco* nas organizações, o número de submissões para essa chamada de trabalho mostrou a pesquisa viva, pulsante, no meio da pandemia. As organizações foram profundamente impactadas, e, nos próximos anos, vão crescer as pesquisas sobre novos formatos organizacionais, sobre saúde mental nas organizações, sobre logística e operações, sobre *marketing* de consumo, e esperamos que sejam novas formas para o bem comum. O texto dos editores convidados, "Impactos da Covid-19 nas organizações", apresenta os principais temas que surgiram nessa chamada especial.

Quando se trata da produção científica durante o período pandêmico, porém, temos algumas questões que precisam ser debatidas. Em primeiro lugar, se, de um lado, a pandemia trouxe a necessidade de pesquisas urgentes sobre uma nova realidade que pede respostas rápidas sobre questões vitais, de outro, afetou as publicações acadêmicas, uma vez que aumentou a preocupação com o processo de revisão por pares, que passaram a trabalhar mais rapidamente, acarretando a possibilidade de maior número de erros e, consequentemente, de fraudes, como apresenta Fabricio Marques, na *Revista Pesquisa FAPESP*, em agosto de 2020. Nesse texto, é feito o alerta para a necessidade de preservação da qualidade da pesquisa, já que nem sempre os artigos publicados trazem contribuições que mantêm a integridade da pesquisa, como aponta Marques (2020), a partir de várias pesquisas e medidas adotadas internacionalmente.

Mas não apenas as pesquisas ligadas diretamente à Covid-19 sofreram durante a pandemia. Os processos de avaliação e publicação de artigos também tiveram que ser reajustados, pela dificuldade de vários pesquisadores e revisores com o *home office*; tais processos durante o período pandêmico deveriam ser considerados pelos órgãos avaliadores de produção editorial das revistas científicas.

Em segundo lugar, além das publicações, as formas de troca de conhecimento entre a comunidade científica também sofreram mudanças neste período. Passamos a apresentar trabalhos em congressos virtuais, com os aspectos positivos e outros nem tanto que esse tipo de interação permite. Sidinei Santos de Oliveira (2020) mostra que, com os congressos virtuais, diminuíram os custos com passagens e hospedagem, assim foi possível contar com a participação de um grande número de participantes, com abrangência mundial. A falta de experiência nessa modalidade trouxe imprevistos técnicos que poderão ser revistos para os próximos anos, já que a modalidade *on-line* deve continuar. Entretanto, definitivamente,

 CC BY ISSN 0034-7590; eISSN 2178-938X

esses encontros não permitem as conversações, as trocas de informações e possíveis novas redes de pesquisa que acontecem nos cafés, de modo informal. As interações nas conferências *on-line* precisam ser programadas e pedem etiquetas "para ficar bem no vídeo", como discute Oliveira (2020). Os pesquisadores precisam oferecer, além de suas pesquisas, a iluminação adequada, uma roteirização das apresentações e um controle de tempo estrito dos programas midiáticos. Nada fácil para quem se preparou ao longo dos anos para ser pesquisador, e não artista de cinema ou roteirista de programas de TV.

Tais aspectos, em conjunto com os recursos aplicados em pesquisa e a definição dos projetos que devem ser incentivados, precisam sofrer modificações nos próximos anos. É necessário ficar atento para não jogar fora o bebê com a água do banho. Sem dúvida, avanços são necessários na pesquisa, em especial nos temas atrelados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Mas, como sempre, o progresso da ciência pede a democracia como princípio.

Falando de futuro, no próximo ano, a *RAE* completa 60 anos, e estamos preparando uma edição especial para celebrar o aniversário do periódico mais longevo na área de Administração de Empresas, quando consideramos suas seis décadas ininterruptas de publicação. Trata-se de um marco na história das publicações acadêmico-científicas no País. Para as comemorações dos 60 anos, teremos várias novidades a serem apresentadas ao longo de 2021, que incluem, para começar, já na próxima edição, a publicação dos artigos em fluxo contínuo.

Desejamos a todas e todos um feliz 2021, com respeito à pesquisa e com saúde!

Boa leitura!

Maria José Tonelli[1] | ORCID: 0000-0002-6585-1493

Felipe Zambaldi[1] | ORCID: 0000-0002-5378-6444

[1] Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

REFERÊNCIAS

Marques, F. (2020, agosto). Integridade em meio à emergência sanitária. *Revista Pesquisa FAPESP*, *ano 21*(294), seção Boas Práticas, 8-9.

Oliveira, S. S. de. (2020, outubro). Encontros científicos on-line delineiam nova maneira de compartilhar conhecimento. *Revista Pesquisa FAPESP*, ano 21(296), 95-97.

 CC BY ISSN 0034-7590; eISSN 2178-938X

FÓRUM

Artigo convidado
Versão original
DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200602

IMPACTOS DA COVID-19 NAS ORGANIZAÇÕES

ALESSANDRA DE SÁ MELLO DA COSTA[1]
alessandra.costa@iag.puc-rio.br
0000-0003-3207-2888

ELY LAUREANO PAIVA[2]
ely.paiva@fgv.br
0000-0003-1203-0584

MARCUS VINICIUS PEINADO GOMES[3]
GomesM@cardiff.ac.uk
0000-0001-5488-249X

VINICIUS ANDRADE BREI[4]
brei@ufrgs.br
0000-0002-0502-4533

[1]Pontifícia Católica do Rio de Janeiro, Escola de Negócios, Rio de Janeiro, RJ. Brasil

[2]Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

[3]Cardiff University, Business School, Cardiff, Reino Unido

[4]Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, RS, Brasil

Os desafios para pessoas, organizações e sociedades diante dos impactos da Covid-19 e de uma pandemia global são inúmeros. Como lidar, em nossas práticas cotidianas, com transformações tão imediatas? Como parar para refletir sobre o que fazer diante de demandas tão urgentes? Como construir um sentido coletivo compartilhado e tomar decisões em um momento em que o futuro está em suspenso e o passado não nos ajuda muito com respostas? Acreditamos que, diante desta situação, a possibilidade mais segura é escutarmos o que a ciência tem para nos dizer.

Foi com esse espírito que buscamos mobilizar pesquisadores, avaliadores e editores em torno da tarefa conjunta de construir um número especial que nos indique caminhos possíveis de compreensão do cenário atual e do futuro das organizações. Tarefa árdua: produzir e disseminar conhecimento de qualidade, de maneira simultânea aos acontecimentos e sob o impacto e restrições decorrentes de um necessário isolamento social. No entanto, a resposta foi bastante positiva.

Algumas áreas do conhecimento necessitam de um pouco mais de tempo para a construção de modelos e/ou esquemas analíticos robustos para compreensão dos fenômenos. Outras conseguem contribuir mais de imediato com o avanço do conhecimento ao adaptar pesquisas já em andamento, de modo a jogar luz sobre os novos fenômenos. De qualquer forma, o significativo número de artigos submetidos explicita o esforço e engajamento dos pesquisadores da área de Administração diante dos desafios da pandemia. Desafios para pessoas, organizações e a sociedade.

Na busca de produção acadêmica sobre essas transformações, a chamada da *RAE* recebeu 165 trabalhos das diversas áreas de conhecimento que compõem o campo acadêmico-científico de Administração de Empresas, dos quais 101 foram encaminhados para o processo de revisão por pares e os demais, rejeitados de imediato. Ao final de um intenso processo de revisão e edição, foram aprovados cinco trabalhos para publicação.

Não foi fácil fazer escolhas, e agradecemos profundamente a todos os pesquisadores que fizeram suas submissões, mas não tiveram os trabalhos aprovados. Esperamos que os pareceres recebidos sirvam para o aprimoramento de seus artigos e que, a partir da reformulação das fragilidades identificadas, eles possam ser publicados no futuro. Agradecemos também a todos os revisores que trabalharam com celeridade, num período de pandemia que afetou a vida de toda a comunidade científica.

Na área de Organizações e Gestão de Pessoas, foram avaliados 33 artigos, que resultaram na aprovação do trabalho de Eduardo Moura, Liliane Furtado e Filipe Sobral, "Epidemia de *burnout* durante a pandemia de Covid-19: O papel da LMX na redução do *burnout* dos médicos", o qual nos mostra a importância da liderança em situações extremas, ao propor que um relacionamento de alta qualidade entre supervisores e médicos pode promover a redução da ocorrência de *burnout* entre profissionais que estão na linha de frente no tratamento da Covid-19 e seus desdobramentos.

 CC BY ISSN 0034-7590; eISSN 2178-938X

Na área de *Marketing*, foram submetidos 14 artigos, quase todos relativos à área de Comportamento do Consumidor. Dentro dessa grande área temática, os artigos abordaram temas como consumo sustentável, desperdício de alimentos, decisões de compra em diferentes canais de *marketing*, bem-estar do consumidor, percepção de risco, intenção de compra e comparação de comportamento de compra entre consumidores de diferentes países. Houve, ainda, algumas poucas submissões de artigos sobre outras subáreas de *Marketing*, como marcas, *marketing* digital, *e-commerce*, disseminação de *fake news* e mídias sociais. Nenhum artigo submetido abordou aspectos relativos a ensino de *marketing*.

Os artigos submetidos sobre temas de *Marketing* foram inicialmente examinados pelos Editores-Convidados, e, após alguns remanejamentos de artigos para outras áreas temáticas e *desk-rejections* motivadas por contribuições frágeis, sete artigos que abordaram temas de *Marketing* seguiram para o processo de revisão cega por pares. Esses sete artigos foram avaliados por 14 experientes avaliadores e, em seguida, pelo Editor-Associado Convidado, antes de serem avaliados pela Editora-Chefe. A partir do julgamento conjunto do Corpo Editorial, nenhum dos artigos de *Marketing* foi aceito para publicação. De modo geral, os dois principais motivos de rejeição dos artigos submetidos foram a falta de contribuição teórica e a fragilidade em aspectos metodológicos nos métodos de pesquisa empregados.

A chamada de artigos era voltada para os impactos da Covid-19 nas organizações, o que, aparentemente, levou os autores a submeterem artigos focados nos aspectos meramente descritivos desses impactos. Sendo a *RAE* um tradicional periódico científico, o Corpo Editorial tinha a expectativa de que os artigos submetidos apresentassem novas ou inovadoras perspectivas sobre como essa pandemia poderia transformar, modificar ou gerar novas perspectivas teóricas para fenômenos de *marketing* motivados por essa situação atípica que o mundo vive. Isso não aconteceu. Quase todos os artigos submetidos trouxeram a mera descrição de impactos da Covid-19, sem maiores discussões de implicações teóricas para a área de *Marketing*. Esse foi o principal motivo apontado pelos pareceristas para rejeição dos artigos. Houve, ainda, outros problemas relativos a aspectos teóricos, como elaboração de hipóteses inconsistentes e propostas de *frameworks* com fraca sustentação de literatura.

Tão ou mais prevalentes que problemas de superficialidade na contribuição teórica foram os problemas metodológicos, de diversas ordens. O mais frequente problema metodológico foi o uso de amostras pequenas, não representativas e coletadas usando o critério de conveniência para seleção dos respondentes. Nos poucos casos de artigos em que houve algum esforço mais relevante de construção teórica, aspectos metodológicos como escalas com problemas de validade e confiabilidade, construtos maldefinidos e amostras com poder estatístico insuficiente para teste de hipóteses impediram que os autores chegassem a conclusões consistentes. Nenhum artigo submetido apresentou abordagens metodológicas inovadoras que pudessem suplantar as fragilidades teóricas e, eventualmente, motivar o aceite do trabalho, o que levou à decisão de não publicação de artigos nessa área.

Na área de Operações, mudanças extremas decorrentes da pandemia de Covid-19 impactaram fortemente organizações de diferentes setores e múltiplas cadeias de suprimentos, exigindo inovações rápidas em produtos e processos. Com base nesse rico contexto de experiências muitas vezes inéditas, foram submetidos 23 artigos que abordaram diferentes temas como inovação tecnológica, resiliência das cadeias de suprimentos e adaptações em operações de serviços.

Os dois artigos selecionados para a edição especial discutem como as organizações responderam às necessidades trazidas pela pandemia com base em inovações e adaptações de seus processos. O primeiro artigo, de Anderson Frare e Ilse Maria Beuren, denominado "Efeitos da informação na insegurança e engajamento no trabalho em tempos de pandemia", é uma *survey* com uma amostra composta por funcionários de uma grande *startup* financeira brasileira e que, na análise dos dados, utilizou modelagem de equações estruturais. Os resultados sugerem que, durante o período da pandemia, o compartilhamento vertical da informação mitigou questões de insegurança no trabalho, exercendo um efeito positivo no engajamento dos funcionários. O segundo artigo, denominado "Universidade engajada: Resgatando PMEs na crise da Covid-19", foi elaborado por um grupo de pesquisadores: Daniela Brauner, Fernanda Reichert, Raquel Janissek-Muniz, Aurora Zen, Daniela Callegaro-De-Menezes, Lisiane Closs, Wendy Carraro, Carla Ruppenthal, Fernanda Maria Müller, Marcelo Lubaszewski e Marisa Rhoden. O artigo analisa a atuação de uma universidade regional socialmente engajada no apoio de PMEs durante a crise da pandemia. Como resultado, foram identificados os elementos centrais para a promoção do engajamento social: trabalho em equipe, multidisciplinaridade, gerenciamento de projetos, agilidade, alianças, estratégia de comunicação, suporte e reputação da instituição.

Na área de Organizações, Sustentabilidade e Desigualdades, recebemos 31 manuscritos que abordavam questões relacionada ao meio ambiente, diferentes impactos nas desigualdades e minorias, bem como questões de ensino de Administração como resposta à necessidade de adaptar conteúdos, disciplinas e programas para um formato *on-line*. Considerando a rapidez com que a pandemia alterou o nosso

cotidiano em diferentes áreas da academia, incluindo impacto em pesquisa e sobrecarga e excesso de trabalho, receber manuscritos para essa chamada especial é bastante positivo.

Diante desse cenário, 13 manuscritos foram selecionados para revisão. Os trabalhos foram variados, representando a diversidade da própria área. A maioria discutia o impacto da pandemia em muitos aspectos da vulnerabilidade, incluindo questões de gênero e raça, mas também recebemos trabalhos que abordaram o uso de dados pessoais durante a pandemia, sentimentos nas mídias sociais e o desafio que a pandemia trouxe para organizações da sociedade civil. De maneira geral, todos os manuscritos apresentaram uma forte tendência descritiva sobre os impactos da pandemia, sendo essa a razão que não permitiu que muitos avançassem para a publicação.

Dois manuscritos foram aceitos. O primeiro dele é "Atuação empresarial para sustentabilidade e resiliência no contexto da Covid-19", em que Mariana Nicolletti, Gabriela Appugliese, Marta Blazek, Paola Fillippi e Luis Bismarchi trazem um olhar sistêmico para a atuação empresarial voltada para a sustentabilidade. O trabalho faz uma análise do ponto de vista da resiliência como uma forma de analisar e compreender o realinhamento das empresas para criação de valor para a sociedade. Por sua vez, Ana Heloísa Lemos, Alane Barbosa e Priscila Monzato, em "Mulheres em *home office* durante a pandemia da Covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família", examinam como a pandemia impactou o conflito trabalho-família diante da adoção de *home office* e constatam que, apesar da sobrecarga de trabalho, a adoção não intensificou o conflito trabalho-família para as entrevistadas, inclusive as autoras apontam que a adoção de *home office* possibilitou uma aproximação das entrevistadas com suas famílias, propiciando, também, mais tempo para atividades físicas e de lazer.

Ainda estamos vivendo a pandemia, e suas consequências continuarão sendo analisadas e discutidas, dos pontos de vista empresarial, social e ambiental. Com certeza, veremos muitos artigos publicados na *RAE* e em outros periódicos que refletirão, analisarão e teorizarão as mudanças que a pandemia trouxe para as nossas sociedades. Esperamos que o conhecimento que a academia produza e dissemine possa contribuir com mudanças positivas para nossas sociedades, de modo que consigamos enfrentar as desigualdades sociais e impactos ambientais que temos pela frente.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Os autores contribuíram de maneira conjunta na redação e revisão final do texto.

FÓRUM

Submetido 21.07.2020. Aprovado 18.11.2020

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editores convidados: Alessandra de Sá Mello da Costa, Ely Laureano Paiva, Marcus Vinícius Peinado Gomes e Vinicius Brei

Versão original

DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200603

MULHERES EM *HOME OFFICE* DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19 E AS CONFIGURAÇÕES DO CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA

Women in home office during the COVID-19 pandemic and the work-family conflict configurations

Mujeres en home office durante la pandemia de COVID-19 y las configuraciones del conflicto trabajo y família

RESUMO

Esta pesquisa objetivou compreender os impactos que a adoção do *home office*, no período da quarentena da Covid-19, teve no conflito trabalho-família vivida por trabalhadoras brasileiras. Para alcançar o objetivo, foram entrevistadas 14 profissionais com diferentes arranjos familiares. Todas as entrevistadas relataram sobrecarga de trabalho devido às exigências organizacionais, às demandas com os filhos e com a casa. Apesar disso, cabe destacar que, de acordo com os depoimentos, a sobrecarga de trabalho não intensificou o conflito trabalho-família para todas, o que vai na contramão do previsto na literatura. Algumas entrevistadas alegaram que o *home office* aproximou-as dos filhos e maridos e propiciou mais tempo para atividade físicas e de lazer. Tal achado pode contribuir para ampliar o debate sobre o conflito trabalho-família, muitas vezes conflituosa, ao postular que não apenas o tempo, a pressão e o comportamento são fontes deste conflito, mas também a distância física que as horas dedicadas ao trabalho fora de casa requerem.

PALAVRAS-CHAVES | Conflito trabalho-família, *home office*, Covid-19, quarentena, dupla jornada.

ABSTRACT

The aim of this research was to understand the impacts that working from home during the COVID-19 quarantine period had on the work-family conflict for Brazilian female workers. To reach the objective, fourteen professionals with different family arrangements, were interviewed. All the interviewees reported work overload due to organizational requirements, and the demands placed on them by their children and the home. Despite this, it is worth noting that, according to the testimonies, this work overload did not intensify the work-family conflict for all or them, contrary to what is claimed in the literature. Some interviewees stated that working from home brought them closer to their children and husbands, and provided more time for physical and leisure activities. This finding can contribute towards broadening the debate on work-family conflict, by postulating that it is not only time, pressure and behavior that are the sources of this conflict, but also the physical distance that the hours spent working away from the home imposes.

KEYWORDS | *Family-work conflict, telework, COVID-19, quarantine, double shift.*

ANA HELOÍSA DA COSTA LEMOS[1]
aheloisa@iag.puc-rio.br
0000-0001-6222-6628

ALANE DE OLIVEIRA BARBOSA[1]
alanebarbosa@hotmail.com
000-0002-5208-8345

PRISCILA PINHEIRO MONZATO[1]
pripmz@gmail.com
0000-0002-5691-0711

[1]Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Escola de Negócios, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo comprender los impactos que la adopción del home office, durante el período de cuarentena de la COVID-19, tuvo sobre la relación trabajo-familia de las trabajadoras brasileñas. Para alcanzar el objetivo se entrevistaron catorce profesionales, con diferentes arreglos familiares. Todas las entrevistadas relataron sobrecarga laboral debido a las exigencias organizativas, obligaciones con sus hijos y con el hogar. A pesar de ello, cabe señalar que, según los testimonios, para ninguna de ellas la sobrecarga laboral dificultó la administración de la relación trabajo-familia, al contrario de lo previsto en la literatura. Algunas entrevistadas afirmaron que trabajar en el hogar las acercó a sus hijos y maridos y les proporcionó más tiempo para actividades físicas y de recreación. Este hallazgo puede contribuir a ampliar el debate sobre la relación trabajo-familia, a menudo conflictiva, al postular que no solo el tiempo, la presión y el comportamiento son fuentes de ese conflicto, sino también la distancia física impuesta por las horas dedicadas al trabajo fuera del hogar.

PALABRAS CLAVE | *Conflicto trabajo-familia, oficina en casa, COVID-19, cuarentena, doble turno.*

 CC BY

INTRODUÇÃO

Em 31 de dezembro de 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre casos de pneumonia na cidade de Wuhan, na China, causados por um novo vírus. Poucos dias depois, a OMS declarou que o surto do coronavírus constituía uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional e, em 11 de março de 2020, a Covid-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia (OPAS, 2020).

Com o alerta da OMS, o Ministério da Saúde do Brasil definiu uma série de medidas a serem adotadas para o combate ao coronavírus (Agência Brasil, 2020). E, para adequar-se a essas diretrizes, muitas empresas suspenderam total ou parcialmente suas atividades ou, quando foi possível, passaram a operar na modalidade de *home office*. A interrupção de diversas atividades produtivas teve impactos imediatos na força de trabalho, mas esses impactos atingiram, de forma desigual, o contingente de trabalhadores/as. De acordo com Barbosa, Costa & Hechsher (2020), trabalhadores/as que já se encontravam em condições desfavoráveis, tais como jovens, pretos/as, mulheres, pessoas pouco escolarizadas e informais, foram mais afetados/as pela crise, perdendo emprego e renda em proporções maiores do que os grupos privilegiados.

A crise produzida pela pandemia agravou o desemprego e a precarização do trabalho em curso no Brasil, nas últimas décadas (Martins, Lipp & Monteiro Junior, 2020; Melo & Cabral, 2020). A Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios (PNAD Covid-19), iniciada em maio de 2020, registrou, em setembro, um aumento de desempregados/as de 33%, o que se traduz em 3,4 milhões de pessoas em busca de empregos. Os dados dessa pesquisa indicam ainda o acirramento de desigualdades históricas no mercado de trabalho brasileiro: enquanto o desemprego entre as mulheres ficou em 17%, entre os homens o percentual foi de 11,8%, em setembro. Entre pardos e pretos, registrou-se 16,1%, contra 11,5% para brancos (IBGE, 2020).

Por afetar de forma desigual a força de trabalho, a pandemia trouxe impactos diversos para diferentes grupos ocupacionais. Se, conforme anteriormente relatado, ampliou a parcela de trabalhadores/as excluídos/as do mercado de trabalho, por outro forçou trabalhadores/as em condições mais favoráveis a adaptarem-se ao trabalho remoto, como forma de manterem seus empregos. A estratégia do trabalho remoto ou *home office* foi adotada por 46% das empresas brasileiras (Agência Brasil, 2020b). Todavia, a iniciativa desse tipo de trabalho acentuou a desigualdade social já mencionada. Uma pesquisa encomendada pela C6 Bank e realizada pelo Datafolha mostra que as classes A e B foram as que mais conseguiram aderir ao *home office*, configurando 52% dos trabalhadores desse grupo. Na classe C, esse foi o caso de apenas 29% dos profissionais; e os trabalhadores pertencentes às classes D e E representam percentuais ainda menores de adoção do *home office*: 26% (C6Bank notícias, 2020). A pesquisa ainda alerta para o aspecto de que a desigualdade na adoção do *home office* nas condições de pandemia reflete as desigualdades de gênero, classe e cor da pele.

A adoção repentina do *home office* durante a quarentena (Savic, 2020; Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz, 2020) obrigou os profissionais e suas famílias a adaptarem-se à nova realidade: os trabalhos domésticos se intensificaram devido à ausência dos serviços habitualmente contratados; escolas e universidades passaram a ter o conteúdo ministrado através de plataformas digitais; os encontros sociais e as atividades físicas passaram a ser feitos à distância. Tais mudanças produziram impactos diversos na vida profissional dos trabalhadores brasileiros, o que motivou a realização de estudos recentes com vistas a analisar os efeitos na produtividade do trabalho da adoção do *home office*, no contexto da pandemia (Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea, 2020).

Pesquisa realizada em abril de 2020 pelo LinkedIn indicou que 62% dos entrevistados estão mais estressados com o trabalho do que antes. Estes afirmam que têm trabalhado mais horas (68% têm trabalhado pelo menos uma hora a mais por dia, sendo que 21% chegam a trabalhar até quatro horas a mais). Além disso, 20% apontam dificuldades para conciliar as demandas do trabalho com o cuidado dos filhos. Mas, apesar dessas dificuldades, 59% dos entrevistados afirmam que, com a quarentena, têm tido mais tempo de qualidade com a família (Tobias, 2020).

O entendimento de que a adoção do *home office* no contexto da pandemia produziu efeitos na relação entre trabalho e vida familiar para os trabalhadores, em geral, e para as trabalhadoras, em particular, motivou a realização da presente pesquisa que buscou compreender os impactos da adoção dessa modalidade de trabalho no conflito trabalho-família das trabalhadoras. Tal interesse é decorrente da constatação de que, no Brasil (Melo & Thomé, 2018), cabe historicamente às mulheres a maior responsabilidade pelos cuidados com a casa e com os filhos. Dados divulgados pelo IBGE (2019) sobre "outras formas de trabalho" apontam que a taxa de realização de afazeres domésticos das mulheres foi de 92,2% ratificando sua superioridade em relação ao percentual de homens, que totalizou 78,2% (IBGE, 2019). Tais indicadores nos levaram a pressupor que a súbita necessidade de ter que trabalhar em casa, cuidar dos afazeres domésticos e dos filhos trouxe mais sobrecarga para as mulheres.

CC BY

ISSN 0034-7590; eISSN 2178-938X

A literatura sobre o conflito trabalho-família corrobora essa pressuposição ao evidenciar que o conflito, quando ocorre, atinge de forma mais intensa as mulheres, sobretudo aquelas que são mães (Greenhaus & Beutell,1985; 2012; Roman, 2017). Dessa forma, o presente trabalho buscou contribuir para o debate com ênfase na questão de gênero. Cabe destacar que, embora já exista uma literatura expressiva sobre a pandemia da Covid-19, no campo da administração brasileira, a maioria dos trabalhos aborda temáticas ligadas ao turismo (Coelho & Mayer, 2020; Trigo, 2020) e à administração pública (Santos, 2020; Costa, 2020). Raros estudos abordam os impactos da questão do *home office* e a ocorrência de conflitos entre trabalho e família, o que reforça a relevância de se estudar o tópico.

Para alcançar o objetivo da pesquisa, foram realizadas entrevistas com 14 mulheres, com filhos e sem filhos, casadas e solteiras. As bases conceituais, a metodologia e os resultados do estudo são apresentados nas seções seguintes.

CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA

O conflito trabalho-família é definido como um conjunto de pressões que ocorrem quando, ao se desempenhar os papéis profissional e pessoal, o atendimento a um papel torna difícil a conformidade com o outro (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux & Brimley, 2005; Netmeyer, Boles & Mc Murrian, 1996; Leslei, King & Clair, 2019; Zhao, Cooklin, Richardson, Strazdins, Butterworth & Leach, 2020).

Há evidências de que, para aqueles que têm filhos, os aspectos do trabalho invadem a vida familiar, algumas vezes de maneira positiva, considerando os ganhos financeiros, e, outras vezes, de maneira negativa, pois o tempo dedicado ao trabalho limita a atenção à família (Baxter & Alexander, 2008). As lutas no gerenciamento do trabalho e da família ocorrem quase diariamente e têm consequências tanto para as atividades profissionais como para a vida pessoal (Pluut, Lies, Curseu & Liu, 2018).

As principais fontes do conflito trabalho-família são: tempo, pressão e comportamento. Quanto mais importante um papel é para um indivíduo, mais tempo dedicará a ele e mais pressões e comportamentos específicos serão exigidos para desempenhar um desses papéis, o que resultará em menos tempo e energia para o outro. As obrigações em cumprir uma determinada função interferem na realização da outra e o nível de desempenho em uma função pode sacrificar a outra (Greenhaus & Beutell, 1985).

A ocorrência de conflito é mais comum entres casais com filhos do que sem filhos e é mais frequente quando a idade dos filhos é menor que 18 anos (Baxter & Alexander, 2008; Greenhaus & Beutell, 1985; Gordon e Whelan-Berry, 2004). Alguns fatores relacionados ao trabalho e à família diferem entre homens e mulheres (Beutell & O'Hare, 2018), o que torna o gênero um fator central uma vez que as mães geralmente relatam níveis mais altos de conflito do que os pais (Minnotte, 2012; Roman, 2017; Leslei, King & Clair, 2019). No Brasil, estudos apontam que a taxa de realização de afazeres domésticos das mulheres foi de 92,2% enquanto que os homens representam 78,2% (IBGE, 2019). Essa desigualdade de tempo e energia provoca maiores dificuldades para as mulheres dedicarem-se à área profissional (Melo & Thomé, 2018).

No modelo de família formada por um homem e uma mulher, o apoio do marido e a dedicação às tarefas domésticas é primordial para que a mulher avance em sua carreira e consiga conciliar as esferas familiar e laboral (Gordon & Whelan-Berry, 2004; Huffman, Casper & Payne, 2014; Lee, Zvonkovic & Crawford, 2014). Além disso, é sabido que outros membros da família podem dar suporte para os pais, no cuidado com os filhos (Dessen & Braz,2000). A terceirização dos cuidados dos filhos, com a contratação de babás e creches, também auxilia as mães a conciliarem a maternidade com o trabalho (Lemos & Cavazotte, 2018).

A entrada da mulher no mercado propiciou a intensificação do conflito trabalho-família (Santujá & Barham, 2005), o que leva muitas mães a restringirem sua participação na força de trabalho para atender às necessidades familiares (Beutell & O'Hare, 2018; Peters & Blomme, 2019) ou mesmo a interromperem suas carreiras (Elliot, 2002; Warner, 2013).

O aumento da prevalência de famílias monoparentais tem sido frequentemente mencionado como uma importante mudança demográfica. No Brasil, nas últimas décadas, as mulheres estão assumindo, cada vez mais, o posto de referência nos domicílios (IPEA, 2017). No entanto, poucas pesquisas exploraram as experiências de famílias monoparentais equilibrando trabalho e família. Pesquisas com mães solteiras mostram que seus níveis de conflito tendem a ser mais altos do que das mães que vivem com parceiros (Roman, 2017; Minnotte, 2012).

O número de horas trabalhadas e a inflexibilidade cronológica têm sido associados ao conflito trabalho-família (Greenhaus & Beutell, 1985; Beutell & O'Hare, 2018), consequentemente, a flexibilidade do horário de trabalho torna-se uma aliada para conciliar essas esferas. E o *home office* é um dos meios adotados dentro dessa ideia da flexibilidade. Todavia, nem sempre esses arranjos oferecem mais equilíbrio, levando as demandas do trabalho a interferirem no tempo disponível para a vida pessoal (Greenhaus & Powell, 2006; Azara, Khana & Eerdeb, 2018; Beutell & O'Hare, 2018).

 CC BY ISSN 0034-7590; eISSN 2178-938X

A exaustão física está constantemente presente no conflito trabalho-família justamente por causa da sobrecarga envolvida (Pluut, et al., 2018). Além disso, podem surgir problemas como estresse, depressão, hipertensão, ansiedade, transtornos de humor e abuso de substâncias como maior consumo de álcool (Eby et al., 2005; Oliveira, Cavazotte & Paciello, 2013).

HOME OFFICE: TENDÊNCIA EM ASCENSÃO?

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o trabalho remoto ou *home office* -- termo comumente utilizado no Brasil para designar essa modalidade -- pode ser definido como atividades realizadas em espaços diferentes dos escritórios centrais, sendo a integração entre os profissionais mediada por tecnologias digitais como *smartphones*, *laptops* e computadores *desktop*, entre outros. Cabe destacar que as expressões *telework*, *home office*, *virtual work*, *telecommuting* e *remote work* são indiscriminadamente empregadas quando se associa o trabalho desenvolvido fora do cenário laboral tradicional (OIT, 2017; Zerbini & Zerbini, 2020). Nos últimos anos, o *home office* ganhou força entre os brasileiros: entre 2016 e 2017 o número de adeptos aumentou 16,2% e entre 2017 e 2018 cresceu 21,1% (Agência Brasil, 2020b).

A literatura sobre o tema destaca que o *home office* apresenta vantagens, pois permite melhor acomodação entre os horários dedicados ao trabalho e às responsabilidades domésticas e familiares, trazendo maior produtividade e melhor equilíbrio entre essas esferas. Ademais, sua adoção reduz os custos com o transporte casa-trabalho. Como desvantagem menciona-se a tendência à superindividualização do trabalho, o que pode gerar isolamento social, profissional e político. O aumento das horas dedicadas ao trabalho também é reportado como consequência negativa do *home office* (Ferreira Jr., 2000; OIT, 2017; Haubrich & Froehlich, 2020).

Não são todos os profissionais que se adaptam ao *home office*, pois este requer autodisciplina, organização, autonomia e prazer em trabalhar sozinho (Haubrich & Froehlich, 2020). Os profissionais com filhos pequenos enfrentam mais dificuldades para trabalhar em casa, o que indica que essa opção não é conveniente, para muitos (Habib & Conrford, 1996).

O *home office* implementado em decorrência da pandemia da Covid-19 é um arranjo eventual, pois foi a modalidade de trabalho adotada por muitas empresas para contornar a crise (Agência Brasil, 2020b). As pessoas que estão trabalhando em casa muitas vezes tiveram horários de trabalho modificados e possuem grandes chances de interrupções e distrações com a presença da família que também se encontra em casa devido à pandemia (Spurk & Straub, 2020).

METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo de pesquisa, optou-se por uma investigação de natureza qualitativa, tendo sido entrevistadas 14 mulheres, com idades entre 33 e 55 anos, por meio de uma plataforma de comunicação digital, em junho de 2020. A maioria das entrevistadas é do Rio de Janeiro, todas trabalhavam de modo presencial e se adaptaram ao *home office* devido à pandemia. Como perfil, buscou-se por profissionais com carreiras consolidadas, atuantes em diferentes segmentos econômicos. O acesso a essas mulheres deu-se por meio de círculos de relacionamentos, complementado pela técnica "bola-de-neve". Dentre as entrevistadas há mulheres casadas, solteiras, viúvas e divorciadas com e sem filhos. As entrevistas aconteceram com base em um roteiro semiestruturado, com perguntas que versavam sobre a rotina de trabalho antes e depois da pandemia e sobre as estratégias utilizadas para conciliar trabalho e vida pessoal/familiar, no novo contexto.

As entrevistas foram gravadas e duraram de 20 a 40 minutos. Os relatos obtidos foram analisados por meio da análise de conteúdo (Bauer & Gaskell,2002), com vistas a identificar os elementos que permitissem responder à principal indagação dessa pesquisa: quais os efeitos produzidos no conflito trabalho-família de trabalhadoras em decorrência da adoção do sistema *home office*, no contexto da quarentena da Covid-19? A tabela 1 apresenta os perfis e nomes fictícios das entrevistadas.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa buscou compreender os impactos que a adoção do *home office* teve no conflito trabalho-família de trabalhadoras, no período da quarentena da Covid-19.

Ao se analisar os depoimentos obtidos, o primeiro ponto a merecer destaque diz respeito ao fato de todas as entrevistadas terem relatado aumento de volume de trabalho, no período investigado. Tal afirmação não causa surpresa, pois a condição excepcional em que se deu a passagem para o *home office* conjugou as exigências do trabalho corporativo com as demandas dos cuidados da casa e dos filhos, no caso daquelas que são mães. Ademais, o confinamento social imposto fez com que toda a família ficasse em casa, simultaneamente. A sobrecarga de trabalho deveu-se, em parte, à necessidade das

 CC BY ISSN 0034-7590; eISSN 2178-938X

entrevistadas se dedicarem às tarefas domésticas, posto que dispensaram os serviços de suas empregadas e faxineiras e, também, à atenção com os filhos que passou a ser requerida, já que estes passaram a estudar em casa, remotamente. Além desses aspectos, as condições abruptas em que se deu a passagem para o trabalho remoto (Savic, 2020; Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz, 2020), sem planejamento ou preparação prévia, na contramão do preconizado pela literatura sobre o tema (Haubrich e Froehlich, 2020), apesar de compreensíveis no contexto estudado, também aumentaram as dificuldades das entrevistadas. Algumas se viram sem recursos materiais adequados para o trabalho, como computadores e mobiliário; outras se ressentiram da falta de organização do trabalho, o que gerou ainda mais sobrecarga.

Tabela 1. **Perfil das entrevistadas**

Entrevistadas	Idade	Estado Civil	Número de filhos	Idade filhos/as (anos)	Formação	Organização	Cargo
Carolina	42	Casada	0	-	Nível Médio	Privada	Executiva de Contas
Cassia	35	Viúva	1	9	Nível Médio	Privada	Gerente
Diana	55	Casada	0	-	Publicidade	Autônoma	Vice-presidente (sócia)
Fátima	42	Casada	2	10 e 1	Direito	Autônoma	Sócia de escritório de advocacia
Fernanda	45	Solteira	4	18, 11, 3 e 3	Matemática	Estatal	Encarregada
Larissa	42	Casada	2	11 e 4	Pedagogia	Militar	Adjunta de Divisão
Lourdes	50	Solteira	1	10	Tecnologia da Informação	Privada	Analista de TI
Marcela	42	Divorciada	2	12 e 1	Engenheira	Estatal	Engenheira Civil Sênior
Maria	33	Casada	0	0	Turismo	Estatal	Assessora de planejamento
Mariana	33	Casada	0	-	Pedagogia	Estatal	Coordenadora
Nayara	33	Casada	1	2	Contabilidade	Privada	Analista Sênior
Renata	34	Casada	0	-	Pedagogia	Privada	Supervisora
Valesca	38	Casada	2	5 e 2	Administração	Privada	Gerente
Vilma	48	Casada	2	16 e 14	Publicidade	Estatal	Diretora

Mas o aumento da carga de trabalho vivido pelas entrevistadas não intensificou o conflito trabalho-família para todas, como se poderia supor com base nos achados da literatura sobre o tema (Greenhaus & Beutell, 1985; Beutell & O'Hare, 2018). De fato, uma parte das entrevistadas confirmou essa situação: sobrecarregadas com cuidados da casa, dos filhos e com as exigências do trabalho, elas relataram que não estão dando conta de atender às múltiplas demandas e se mostraram bastante angustiadas com a vivência atual. Alegam que não conseguem fazer nada a contento: não cuidam da casa e dos filhos como desejariam e não atendem às demandas do trabalho, como deveriam. Estressadas, algumas recorrem ao consumo cotidiano de álcool para desanuviar. Nesse sentido, seus relatos corroboram os pressupostos que inspiraram este trabalho e que apontam para um acirramento do conflito, no contexto da quarentena.

Entretanto, parte das entrevistadas, apesar de também se sentir sobrecarregada, não parece ter vivenciado a experiência de *home office* como intensificadora do conflito trabalho-família (Ferreira, 2000; Haubrich & Froehlich, 2020; OIT, 2017). Na contramão do que a literatura sobre o tema nos levaria a pressupor, elas alegam que estão gostando da vivência, pois estão mais próximas dos filhos e dos maridos, além de terem mais tempo para atividades físicas e de lazer. Tal constatação nos levou a querer entender melhor as nuances por trás dessas experiências díspares: acirramento do conflito trabalho-família, para parte das entrevistadas, e atenuação do conflito, para outra parte, a julgar pelos depoimentos. Para aprofundar essa discussão foram criados dois tópicos: o primeiro discute os motivos que levaram algumas entrevistadas a aumentar suas vivências de conflito; o segundo, aborda as condições que amenizaram o conflito.

Home office na quarentena e intensificação do conflito trabalho-família

Conforme destacado, parte das entrevistadas, assoberbadas pelas múltiplas demandas de trabalho geradas no contexto do *home office* da quarentena – trabalho corporativo, doméstico, e/ou cuidado dos filhos -- se mostraram insatisfeitas com a situação vivida. Esse grupo é formado por Marcela, Fernanda, Larissa, Maria, Mariana e Fátima. Marcela, 42 anos, divorciada e com uma filha de 12 anos e outra de 1 ano, relata a dificuldade de conciliar as duas esferas com uma frase emblemática:

> "Impossível, eles sabem que é impossível! O meu chefe, graças a Deus é um cara lega. Não é que eu esteja de má vontade, que eu sou uma empregada encostada, nunca fui, mas estou em uma situação que é impossível (...) participo de reunião assim como tô falando com você; o áudio só ligo quando vou falar e mesmo assim tem vezes que ela (filha de 1 ano) tá aqui gritando".

Fernanda, também solteira e com quatro filhos com idades de 18, 11 e gêmeos de 3 anos, expõe sua situação:

> "Eu me sinto mal por isso, porque eu não tô participando de nada; ao mesmo tempo eu tenho a compreensão da equipe, mas não sei até quando. Eu não me sinto bem (...) quando chegou a ferramenta pra eu trabalhar eu não tive mais a ferramenta porque é disputada por três pessoas nessa casa, mas não consigo me concentrar; eles (os gêmeos) ficam aqui pendurados atrás de mim."

Esses dois relatos evidenciam as dificuldades em atender às demandas do trabalho vividas por essas duas entrevistadas que são mães de crianças pequenas, condição que é destacada na literatura como intensificadora do conflito (Greenhaus & Beutell, 1985; Gordon & Whelan-Berry, 2004). Ademais, o fato de não viverem com os pais de seus filhos aumenta suas dificuldades, aspecto apontado nos estudos que destacam que mulheres com essa configuração familiar enfrentam desafios ainda maiores para conciliar as esferas domésticas/familiares com a profissional (Minnotte, 2012; Roman, 2017). Essas entrevistadas não estão conseguindo se dedicar ao trabalho como precisariam, tendo que contar com a boa vontade de chefias e equipes, algo que provavelmente se dá, apenas, pela excepcionalidade do contexto pandêmico. Tampouco conseguem dar atenção adequada aos filhos. Nos casos relatados, as entrevistadas não se frustram apenas com a baixa performance no trabalho, mas também com a falta de atenção aos filhos:

> "Às vezes nem me dedico tanto mesmo em casa, tô sempre me cobrando, mas tem dias que não leio pra eles, tem dias que não brinco, porque já enchi o saco ou não tô com paciência, nem estando com eles significa que tô com o tempo bom de dedicação". (Fernanda, solteira, quatro filhos com idades de 18, 11 e gêmeos de 3 anos)

Mas não são apenas as mulheres com essa configuração familiar que relatam aumento do desequilíbrio entre as esferas familiar e profissional, vividas nesse contexto. Larissa e Fátima, casadas e com filhos, também se ressentem da nova situação:

> "Eu tô ficando bem mais cansada; além dessas coisas (tarefas domésticas) tem que ficar o tempo todo de olho nos deveres do (filho)...eu só acompanhava, então era mais fácil; agora não, você tem que assistir o vídeo, tem um vai e volta, tem que fazer o trabalho, rever o vídeo." (Larissa, filho de 11 anos e filha de 4 anos)

> "Teve vezes de eu tá trabalhando e daqui a pouco falar 'meu Deus! Caramba! Ele tem que jantar.' Aí quando eu pego ele no berço, a criança está toda mijada porque fiquei tão focada no trabalho [...] e o tempo passou demais. Eu tenho vontade de chorar quando isso acontece". (Fátima, filho de 10 anos e de 1 ano)

Conforme observado nos relatos, apesar de a presença de filhos pequenos em casa ser um fator que amplifica o conflito vivido por essas mulheres, Maria e Mariana casadas, mas sem filhos e ocupantes de cargos gerenciais, tampouco se mostraram satisfeitas com o *home office*:

> "A sobrecarga do trabalho que causou a pandemia no meu setor, eu não tô tendo tempo pra fazer outras coisas, não consigo equilibrar essa função de casa, a falta de estrutura pra trabalhar em casa, pra gerenciar as pessoas que trabalham com você, isso é pior ainda".(Maria)

 CC BY © RAE | São Paulo | **V. 60** | **n. 6** | **nov-dez 2020** | 388-399 ISSN 0034-7590; eISSN 2178-938X

> "...hoje eu atuo como coordenadora de uma equipe [...] eu tinha que dar diretrizes de algo que eu não fui preparada para e eu nem sabia como eu mesma ia lidar" (Mariana)

A dificuldade em conciliar o trabalho com a esfera doméstica e familiar, no caso das entrevistadas que são mães, mas vivem sozinhas com filhos pequenos, pode ser explicada, em grande medida, pelo fato de não haver outro adulto em casa para dividir os cuidados com os pequenos (Minnotte, 2012; Roman, 2017). Cabe destacar que o contexto da quarentena ampliou essa dificuldade, pois as aulas foram suspensas, as creches fechadas e as empregadas e babás, dispensadas. Sem muita ajuda, essas profissionais tiveram que cuidar, sozinhas, dos filhos e da casa, o que impactou fortemente em seu desempenho no trabalho.

Na tentativa de conciliar essas diferentes esferas, as entrevistadas tiveram que criar algumas estratégias: Marcela e Fernanda contam com a ajuda dos filhos mais velhos para conseguirem fazer as múltiplas atividades:

> Então eu peço pra ela (filha de 12 anos) pra ficar com a (filha de 1 ano) pra eu lavar a louça, (...) passar um pano na casa, estender roupa no varal." (Marcela)

Todavia, cabe destacar que a presença do parceiro em casa não é garantia de uma divisão mais equilibrada das tarefas domésticas:

> "...ele precisa que eu mande e gerencie, é chato pra caramba, eu vejo boa vontade nele, mas é assim: o que eu vou fazer pra janta? Quando a gente vai varrer? Toda essa organização quem faz sou eu. Não tô conseguindo equilibrar, acho que minha casa é só obrigações(...) eu tô louca pra voltar a trabalhar presencialmente, porque a pandemia pra mim tá sendo horrível" (Maria, casada, sem filhos)

A falta de participação do marido nessas atividades é relatada de forma dramática por Fátima:

> "Tinha dia de fazer a faxina chorando, sozinha, e ele deitado na cama vendo televisão [...] ele não me ajudava era muito porque ele queria que eu fizesse que a empregada viesse." (Fátima, casada, dois filhos)

O aumento do estresse vivido na quarentena levou ao maior consumo de álcool, recurso usado por algumas dessas mulheres para suportar a pressão (Eby et al., 2005; Oliveira, Cavazotte & Paciello, 2013):

> "Eu sempre gostei de beber aos finais de semana e na pandemia não tem dia; pra sair do estresse, ter um momento de relaxamento eu estava indo pra cerveja todos os dias, o consumo de álcool aumentou." (Fernanda, solteira, quatro filhos)

> "Beber então nem se fala, [...] a gente acaba bebendo para relaxar." (Fátima, casada, dois filhos)

Os depoimentos dessas mulheres corroboram, em grande medida, a literatura que aponta que o conflito trabalho-família é maior para mulheres que têm filhos pequenos (Greenhaus & Beutell, 1985; Gordon e Whelan-Berry, 2004). Esse conflito se deve ao acúmulo de tarefas do trabalho e de cuidado da casa e dos filhos que ocorreu durante a quarentena. Porém, merece destaque o fato de duas mulheres casadas, à semelhança das solteiras, se sentirem sobrecarregadas com as tarefas de cuidado: seus maridos pouco participam dessas atividades, chegando ao caso extremo de Fátima que não conta com nenhuma colaboração do marido. Seus casos confirmam os achados dos estudos que destacam que cabe historicamente às mulheres a maior responsabilidade pelos cuidados com a casa e com os filhos (Gordon & Whelan-Berry, 2004; Lee, Zvonkovic & Crawford, 2014; Melo & Thomé, 2018). No caso das mulheres casadas, essa desigualdade é evidente, pois, embora seus parceiros estejam em casa, o peso dos afazeres domésticos recaiu em seus ombros.

Home office na quarentena e atenuação do conflito trabalho-família

Conforme anteriormente mencionado, apesar de sobrecarregadas, parte das entrevistadas alega ter encontrado, na nova situação, condições para equilibrarem melhor a relação entre o trabalho e a vida familiar. Na contramão do que costuma ser ressaltado na literatura sobre o tema (Greenhaus & Beutell, 1985; Beutell & O'Hare, 2018), o aumento da carga de trabalho corporativo e doméstico não reforçou a vivência de desequilíbrio, a julgar por seus relatos. Essa constatação reforçou o interesse em entender as condições que viabilizaram tal experiência. Esses aspectos são explorados nesta seção.

Dentre as entrevistadas que reportaram maior equilíbrio entre as esferas de trabalho e vida pessoal/familiar há três sem filhos: Renata, Carolina e Diana. A ausência de crianças pequenas em casa e a participação dos maridos nas atividades domésticas explica, em grande medida, a não intensificação do conflito para essas mulheres. Seus relatos apontaram que a participação masculina nos cuidados com a casa e com filhos aumentou durante a pandemia. Conforme destaca a literatura, a participação dos parceiros é chave para a conciliação das esferas laboral e doméstica, para as mulheres que trabalham (Huffman, Casper & Payne, 2014; Lee, Zvonkovic & Crawford, 2014). Renata, casada e sem filhos, descreve a nova rotina:

> "Eu tenho um trabalho mais monitorado, com reuniões, acabo ficando mais ocupada durante o dia e meu marido tem o horário bem mais flexível porque trabalha junto com o sócio e por demanda. Então enquanto eu tô em reunião de manhã, ele prepara o café da manhã, e se tem alguma coisa pra adiantar pro almoço ele já adianta."

No caso de Diana, casada e sem filhos, a participação do marido nas tarefas domésticas já ocorria, o que permitiu uma condição mais favorável no equilíbrio entre vida familiar e profissional:

> "Tarefas domésticas a gente divide até bem, o (marido) nesse aspecto é até participativo, (...) eu não tive grandes dificuldades frente aos grupos de mulheres que eu escuto(...) eu sou meditante, essas coisas ajudam, deixam você um pouco mais equilibrada"

Carolina, também casada e sem filho, viveu uma experiência semelhante à de Renata e Diana, relatando o saldo positivo desse novo arranjo:

> "Consigo dar mais resultado que antes, tiro minha pestana, assisto novela, faço minha esteira, faço Pilates com minha mãe e minha irmã por chamada de vídeo, [...] pra mim tá incrível isso."

Mas chamou a atenção o fato de que não foram apenas as entrevistadas sem filhos e casadas com parceiros que realizam afazeres domésticos que vivenciaram um maior equilíbrio entre as esferas familiar e profissional. Entrevistadas com filhos, solteiras e casadas, também relataram que o trabalho em *home office*, durante a quarentena, contribui para conseguir maior equilíbrio. A fala de Nayara, casada e com uma filha de 2 anos, resume o novo cenário:

> "Eu tô com uma sobrecarga maior de trabalho, mas eu também tô satisfeita por ter mais tempo com a minha filha e com meu marido, coisa que não tinha porque era só fim de semana praticamente, por passar o dia todo fora. A gente acaba ficando mais tempo junto e isso é bem interessante."

Vilma, casada e com dois filhos, de 16 e 14 anos, também vê aspectos positivos na nova situação:

> "Estou trabalhando muito mais...tanto as tarefas domésticas eu trabalho mais, como as do trabalho, mas ainda assim estou preferindo porque eu consigo fazer os horários, eu consigo me planejar."

Valesca, casada, com dois filhos, contou com maior participação do marido nas tarefas de cuidado dos filhos, durante a pandemia, e também relatou adaptação ao *home office*:

> "A minha rotina era muito ausente da minha vida pessoal (...) mas no momento de pandemia o meu mais novo teve febre e eu pude estar ao lado dele, dar um carinho, um colo, coisa que antes eu não conseguia."

Nesse sentido, a flexibilidade de horário de trabalho que o *home office* propicia parece configurar-se em fator favorável para a conciliação trabalho-família, ao menos para parte das entrevistadas (Ferreira Jr., 2000; OIT, 2017; Beutell & O'Hare, 2018; Haubrich & Froehlich, 2020).

Mesmo vivendo sozinhas com seus filhos e não contando com a ajuda de parceiros, o que as deixa ainda mais sobrecarregadas, Cassia e Lourdes valorizam a maior proximidade física com as filhas que o trabalho em *home office* na quarentena, propiciou. Apesar de trabalharem mais:

> "Eu acho que tô trabalhando mais(...)porque agora as coisas se prolongam um pouco mais, não tá todo mundo junto, então a informação demora mais a ser passada de uma pessoa pra outra",

Cassia valoriza, sobretudo, o fato de estar mais próxima da filha única de 9 anos:

 CC BY ISSN 0034-7590; eISSN 2178-938X

> "Eu tenho mais tempo com ela, consigo ver um filme com ela, o que eu fazia muito pouco; eu consigo almoçar com ela, coisa que só fazia final de semana."

Lourdes, mãe de uma menina de 10 anos, sente-se igualmente sobrecarregada, mas o fato de estar mais perto da filha e de poder participar mais de sua rotina a leva a comemorar:

> "Meu trabalho optou pela redução de jornada de trabalho. Estamos ainda trabalhando 25% de redução, então isso significa dizer que eu estou trabalhando 6 horas só que na prática não é bem assim... nas últimas duas semanas eu estou trabalhando 11 a 12 horas. [...]Agora vai ser 100% *home office* e eu estou adorando, adorando!" (Lourdes, solteira, uma filha)

Mas cabe destacar que, à exceção de Diana, que teve as demandas profissionais reduzidas no período da quarentena em função do setor em que atua, todas as demais reconheceram que a carga de trabalho aumentou. Nesse sentido, o relato de Lourdes, que está "adorando" o *home office*, é significativo:

> "Eu estava extremamente cansada, não vou negar porque tenho *home office*, tendo que lidar com o novo que foi o on-line das aulas dela (filha), tendo que [...]ver o que que eu ia comer com ela, eu tinha que pedir comida." (Lourdes, solteira, uma filha).

Apesar de ter a casa como local de sobreposição de funções (Ferreira Jr., 2000; OIT, 2017; Haubrich & Froehlich, 2020), essas mulheres parecem ter suportado melhor a sobrecarga do *home office* durante a quarentena por terem podido viver, também, momentos com a família que foram possíveis graças à proximidade física contingente ao contexto estudado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Delineada com o objetivo de compreender os impactos que a adoção do *home office*, no período da quarentena da Covid-19, teve no conflito trabalho-família de trabalhadoras, a presente pesquisa trouxe alguns achados para o debate acerca dos conflitos presentes, que são explorados, a seguir.

A totalidade das entrevistadas acusou crescimento do volume de trabalho. Todavia esse aumento não pode ser atribuído, apenas, ao aumento da carga de trabalho corporativo decorrente da adoção do *home office*, nos termos descritos na literatura (Ferreira Jr., 2000; OIT, 2017; Haubrich & Froehlich, 2020). Ainda que tal fato esteja presente em muitos relatos, o contexto da quarentena trouxe mais sobrecarga para as entrevistadas, posto que, além de se dedicarem ao trabalho remoto, tiveram que cuidar da casa e dos filhos, simultaneamente. A dispensa das empregadas e faxineiras obrigou-as a realizar tarefas que nem sempre faziam e o fechamento das escolas e creches demandou mais atenção aos filhos, que ficaram integralmente, em casa. Nesse contexto excepcional, chamou atenção o fato de muitas relatarem que seus parceiros passaram a participar mais das atividades domésticas. Apenas Renata, Diana, Vilma e Mariana afirmaram que sempre dividiram com o marido as tarefas da casa; as demais alegaram que o parceiro passou a "ajudar mais", nesse período, expressão usada por muitas para se referir a essa participação, que ratifica o entendimento de que tais atividades são fundamentalmente responsabilidade delas. Cabe, no entanto, indagar se essa "ajuda" estará presente no cenário pós-pandemia ou se terá sido apenas uma participação associada à excepcionalidade do contexto.

O peso do machismo não apareceu apenas no uso da palavra "ajudar". Maria e, sobretudo, Fátima, não contaram com muita "ajuda" de seus maridos, o que tornou a vivência de *home office* mais penosa. O acúmulo de atividades pesou muito para as entrevistadas solteiras e com filhos pequenos, fato mais do que compreensível, pois a dispensa de suas funcionárias deixou-as diante da tripla tarefa de cuidar dos filhos, da casa e das demandas profissionais. Nos termos de Marcela, tal combinação é "impossível". Conforme anteriormente destacado, para um conjunto expressivo de entrevistadas, o acúmulo de atividades que caracterizou o período da quarentena intensificou o conflito trabalho-família, achado este que vai ao encontro de boa parte da literatura sobre o tema, que descreve este acúmulo como potencializador do conflito (Minnotte, 2012; Pluuit, et al., 2018; Roman, 2017).

Todavia, merece destaque o fato de parte significativa das entrevistadas, que também sentiu sua carga de trabalho aumentar, ter apontado ganhos nessa situação. Carolina, por exemplo, disse que está "achando incrível" e Lourdes, que está "adorando". Para a maioria das casadas, sem filhos, a experiência permitiu um maior equilíbrio entre as diferentes atividades exercidas e a sobrecarga de trabalho reportada por elas refere-se, sobretudo, ao trabalho corporativo. A ausência de filhos explica, em grande medida, essa realidade (Greenhaus & Beutell, 1985; Gordon & Whelan-Berry, 2004; Baxter & Alexander, 2008). Somada a este fato, a maior participação dos maridos na execução das atividades domésticas, no contexto da quarentena, atenuou a sobrecarga proveniente

 CC BY ISSN 0034-7590; eISSN 2178-938X

dessas tarefas, o que permitiu que as mulheres tivessem mais tempo para si e para estar com os parceiros.

Mas o achado que nos surpreendeu diz respeito ao fato de algumas entrevistadas com filhos, casadas ou não, terem relatado, simultaneamente, aumento da carga de trabalho e maior satisfação com o convívio familiar propiciado. Na contramão da literatura que destaca que a falta de tempo é uma das principais fontes do conflito trabalho-família (Greenhaus & Powell, 2006; Azara, Khana & Eerdeb , 2018; Beutell & O'Hare, 2018), para essas mulheres o trabalho em *home office*, durante a quarentena, ao invés de intensificar o conflito, amenizou-o. Argumentamos que, tal achado, traz uma contribuição relevante para o debate. Aparentemente, para essas profissionais, a sobrecarga de trabalho foi suportada e relativizada, tendo em vista a oportunidade, propiciada pelo *home office*, de ficarem mais perto da família. Possivelmente acostumadas a gerenciar uma sobrecarga usual de trabalho, essas mulheres valorizaram mais a proximidade física com a família que a nova rotina possibilitou, do que o aumento de trabalho dela decorrente.

Nesse sentido, em linha com a literatura que destaca a flexibilidade que o *home office* traz (Spurk, Daniel; Straub, Caroline, 2020), constatou-se que este arranjo permitiu que elas tivessem mais convívio com a família, principalmente durante as refeições e entre as pausas do trabalho. A combinação flexibilidade e proximidade física permitiu que Valesca cuidasse do filho com febre e que Lourdes assistisse à apresentação da filha, experiências que não teriam sido vividas se estivessem no trabalho convencional. Chamou a atenção o fato de que a não delimitação das fronteiras entre o espaço do trabalho e do não trabalho, que aparece na literatura como uma das causas da intensificação do conflito (Peters & Blomme, 2019), ter, nesses casos, contribuído para amenizá-lo.

Para ampliar o debate sobre o tema, merece destaque a consideração de que não apenas o tempo, a pressão e o comportamento intensificam o conflito (Greenhaus & Beutell, 1985), mas também a distância física parece impactá-lo. O entendimento do impacto desse quarto fator: a distância física da família que as horas dedicadas ao trabalho fora de casa exigem ajudaria a explicar o fato de que, apesar da sobrecarga de trabalho, parte das entrevistadas terem vivenciado tal experiência como atenuadora do conflito trabalho-família. Tal constatação reforça o entendimento de que as profissionais que são mães desejam exercer ambas atividades, profissional e materna, mesmo às expensas de sobrecarga de trabalho, e que a combinação flexibilidade e proximidade física da família que o *home office* na quarentena propiciou foi valorizada pelas entrevistadas inseridas em contextos familiares mais equilibrados.

Todavia, não podemos perder de vista que várias entrevistadas que são mães reportaram esgotamento e dificuldade em trabalhar. Essa constatação traz um alerta para a discussão que se avizinha sobre a implementação ampliada do *home office* no contexto pós-pandemia: ainda que este modelo de trabalho possa trazer ganhos para alguns(as) empregados(as) e empregadores/as, sua adoção de forma homogênea para o conjunto da força de trabalho, desconsiderando as particularidades dos diferentes arranjos domésticos/familiares, pode acirrar, ainda mais, as desigualdades entre trabalhadores(as).

De forma conclusiva, a observação de que o trabalho em *home office* parece atender aos anseios de conciliação dessas duas esferas, ao menos para parte das entrevistadas, indica que tal modalidade deva ser considerada pelas organizações que se querem mais inclusivas, ainda que tal discussão precise ser ponderada em função dos diferentes arranjos familiares de sua força de trabalho.

Cabe destacar, como limitação do presente estudo, o fato de que, em decorrência do perfil pesquisado e da forma de acessar as participantes, há considerável homogeneidade no conjunto de entrevistadas, pois todas são mulheres heterossexuais, brancas e da chamada classe média. Nesse sentido, os achados da pesquisa refletem as especificidades desse subgrupo de mulheres. A especificidade do contexto estudado -- a quarentena da Covid-19 -- também traz limitações, pois esta tanto agravou a sobrecarga de trabalho, como aumentou a participação masculina nas tarefas domésticas. Assim, sugere-se que pesquisas futuras aprofundem os impactos da adoção do *home office* no conflito trabalho-família de mulheres com diferentes configurações familiares, mas em contexto não atípico, como o estudado.

REFERÊNCIAS

Agência Brasil (2020). Covid-19: Veja como cada estado determina o distanciamento social. Recuperado de: https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2020-04/covid-19-veja-como-cada-estado-determina-o-distanciamento-social

Agência Brasil (2020b).*Home office* foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia. Recuperado de: https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia

Azara, S., Khana, K. & Eerde, W.V. (2018).Modeling linkapes between flexible work arrangements. *Journal of Business Research,* 91, 134-143. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.06.004

Barbosa, A. L. N. H.; Costa, J. S.; Hecksher, M. (2020). Mercado de trabalho e pandemia da covid-19: Ampliação de desigualdades já existentes? In: Mercado de Trabalho: conjuntura e análise, n.69, p.55-63. Recuperado de https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option= com_content&view=article&id=36187&Itemid=9. doi: 10.13140/RG.2.2.18383.10408

Bauer, M. & Gaskell, G.(2002). Análise de conteúdo clássica: Uma revisão. In: M. Bauer and G. Gaskell (orgs.), Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático (pp. 189-217).

Beutell, N., & O'Hare (2018). M.Work Schedule and Work Schedule Control Fit: Work-Family Conflict, Work-Family Synergy, Gender, and Satisfaction (January, 19). Recuperado de *SSRN Journal*. doi:10.2139/ssrn.3105671

C6 Bank notícias (2020): Datafolha/C6 Bank: Pandemia é pior para mulheres, pretos e pardos e classes mais baixas. Recuperado de: https://medium.com/c6banknoticias/datafolha-c6-bank-pandemia-%C3%A9-pior-para-mulheres-pretos-e-pardos-e-classes-mais-baixas-ca116bfd6643

Coelho, M.F., & Mayer, V.F. (2020). Gestão de Serviços Pós-Covid: O que se Pode Aprender com o Setor de Turismo e Viagens? *Gestão e Sociedade*, *14*(39)3698-3706. doi: 10.21171/ges.v14i39.3306

Costa, S. S.(2020). Pandemia e Desemprego no Brasil. *Revista de Administração Pública*, *54*(4), 969-978. doi: 10.1590/0034-761220200170

Dessen, M. A & Braz, M. P. (2000). Rede Social de apoio durante transições familiares decorrentes do nascimento de filhos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 16*(3), 222-231. doi:10.1590/S0102-37722000000300005.

Eby, L.T., Casper, W.J., Lockwood, A., Bordeaux, C. & Brimley, A.(2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vacational Behavior, 66*(1),124-197. doi: 10.1016/j.jvb.2003.11.003

Ferreira Junior, J.C.(2000). Telecommuting: o Paradigma de um Novo Estilo de Trabalho. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *40*(3),8-17. doi:10.1590/S0034-75902000000300012

Greenhaus, J.H., & Beutell, N.J.(1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, *10*(1),76-88. doi: 10.5465/amr.1985.4277352

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N.(2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, *31*(1),72–92. doi: 10.5465/amr.2006.19379625

Gordon, J.R., &Whelan-Berry, K.S.(2004).It takes two to tango: An empirical study of perceived apousal / patner sipport for working women. *Women in Management Review*, *19*(5), 260-273. doi: 10.1108/09649420410545980

Habib, L. & Cornford, T.(1996).The virtual office and Family life. *London School of Econimic*, 296-304. doi: 10.1145/238857.238911

Haubrich, D. B., & Froehlich, C. (2020).Benefícios e Desafios do '*Home office*' em Empresas de Tecnologia da Informação. *Gestão & Conexões*, *9*(1), 167-184. doi: 10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184

Huffman, A.H., Casper, W.J. & Payne, S.C. (2014).How does spouse career support relate to employe turnover? Work interfering with family and job satisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, *35*, 194-212. doi: 10.1002/job.1862

IBGE (2019). Pesquisa traz dados referentes à divisão de tarefas domésticas. Recuperado de: https://www.cnm.org.br/comunicacao/noticias/pesquisa-traz-dados-referentes-a-divisao-de-tarefas-domesticas

IBGE (2020).Pesquisa Nacional por amostra de domicílio PNAD Covid 19, Setembro 2020, Resultado mensal. Recuperado de https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101763.pdf

Lee, N., Zvonkovic, A.M. & Crawford, D.W (2014).The impact of work conflict and facilitation on women's perceptions of role balance. *Journal of Family Issues*, 35(9), 1252-1274. doi: 10.1177/0192513X13481332

Lemos, A.H.C., & Cavazotte, F.S.C.N.(2018). É possível ter tudo? Carreira, maternidade e extensão da jornada na contemporaneidade. In: Carvalho Neto, A.; Versiani, F. (Eds.). *Mulheres Profissionais: quem é o sexo frágil?* Belo Horizonte: PUC-MINAS. p. 295.

Martins, S. S.V., Lipp, D. F.S., & Monteiro Junior, R.C. T. (2020). Tempos de pandemia: Possibilidades para os trabalhadores na nova crise que se instala. Revista Valore, Volta Redonda, 5 (edição especial). 136-159. doi: 10.22408/reva502020653136-159

Melo, C., & Cabral, S. (2020). A Grande Crise e as Crises Brasileiras: O Efeito Catalisador da Covid-19. *Gestão e Sociedade*, *14*(39), 3681-3688. doi: 10.21171/ges.v14i39.3259

Melo, H.P., & Thomé, D.(2018). *Mulheres e poder*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Mendes, D.C. Hastenreiter Filho, H. N. & Tellechea, J. (2020).A realidade do trabalho *home office* na atipicidade pandêmica. *Revista Valore*, Volta Redonda, *5* (edição especial), 160-191. doi: 10.22408/reva502020655160-191

Minnotte, K.L.(2012). Family structure, gender and the work-family interface: Work-to-family conflict among single and partnered parents. *Journal of Family and Economic Issues*, *33*(1), 95-107. doi: 10.1007/s10834-011-9261-4

Netmeyer, R.G., Boles, J.S., & McMurrian, R. (1996).Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 400-410. doi: 10.1037/0021-9010.81.4.400

OIT (2017).Relatório da OIT destaca oportunidades e desafios na expansão do trabalho a distância. Recuperado de https://nacoesunidas.org/trabalhando-a-qualquer-hora-em-qualquer-lugar-novo-relatorio-destaca-oportunidades-e-desafios-na-expansao-do-trabalho-a-distancia/

Oliveira, L.B., Cavazotte, F.S.C.N. & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *Revista de Administração Contemporânea, 17*(4), 418-437. doi: 10.1590/S1415-65552013000400003

OPAS (2020). Folha informativa – COVID 19 (doença causada pelo novo coronavírus). Recuperado de https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875

Peters, P., & Blomme, R. J. (2019). Forget about 'the ideal worker': A theoretical contribution to the debate on flexible workplace designs, work/life conflict, and opportunities for gender equality. *Business Horizons*, *62*, 603-613. doi: 10.1016/j.bushor.2019.04.003

Pluut, H., Ilies, R., Curseu, P.L. & Liu, Y. (2018).Social support at work and ate home: Dual buffering effect in the work-family conflict process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 146*, 1-13. doi: 10.1016/j.obhdp.2018.02.001

Roman,C. (2017). Between money and love: work-family conflict among Swedish low-income single mothers. *Nordic Journal of Working Life Studies, 7*(3),23-41. doi: 10.18291/njwls.v7i3.97093

Savic, D. (2020). Covid 19 and work from home: Digital transformation of the workforce. *The Grey Journal, 16*(2), 101-104.

Santos, L. S.(2020). Dilemas Morais da Gestão Pública Brasileira no Enfrentamento da Pandemia do Novo Coronavírus. *Revista de Administração Pública*, *54*(4), 909-922. doi: 10.1590/0034-761220200219

Silva, M. F. G.(2020). Uma História sobre Pandemia (Covid-19), Isolamento e Fundamentos Microeconômicos de Políticas Públicas. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, *25*(80), 1-11. doi: 10.12660/cgpc.v25n80.81290

Costa, S. S. (2020). Pandemia e desemprego no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. *54*(4), 969-978. doi: 10.1590/0034-761220200170

Spurk, D.; Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, *119*, 1-4. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103435

Tobias, P. B. (2020). Brasileiros estão mais estressados no *home office*. Recuperado de https://www.linkedin.com/feed/news/brasileiros-est%C3%A3o-mais-estressados-no-home-office-4836924/

Trigo, L.G.G.(2020). Viagens e Turismo: Dos Cenários Imaginados às Realidades Disruptivas. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, *14*(3),1-13. doi: 10.7784/rbtur.v14i3.2107

Zhao, Y, Cooklin, A.R., Richardson, A, Strazdins, L, Butterworth P. , & Leach L.S. 2020) Parent's shift work in connection with work-family conflict and mental health: examining the pathways for mothers and fathers. *Journal of Family Issues*,1-29. doi: 10.1177/0192513X20929059

Zerbini, T. & Zerbini,T. (2020).*Home office*: O papel da ciência, orientações médicas e cuidados com o ambiente. In: Orientações para o *Home office* durante a Pandemia da COVID-19 – volume 1. SBPOT (1)Artmed Editora.

Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W. & Bendz T. (2020).An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during Covid19. *European Journal of Information Systems*, *29*(4), 429-442. doi: 10.1080/0960085X.2020.1800417

CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

Ana Heloísa da Costa Lemos e Alane de Oliveira Barbosa trabalharam na conceitualização e abordagem teórico-metodológica. A revisão teórica foi conduzida por Alane de Oliveira Barbosa. A coleta de dados foi coordenada por Priscila Pinheiro Monzato. Participaram da análise de dados Ana Heloísa da Costa Lemos, Alane de Oliveira Barbosa e Priscila Pinheiro Monzato. Todas as autoras participaram da redação e revisão final do manuscrito.

FÓRUM

Submetido 18.06.2020. Aprovado 18.11.2020

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editores convidados: Alessandra de Sá Mello da Costa, Ely Laureano Paiva, Marcus Vinícius Peinado Gomes e Vinicius Brei

Versão original

DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200604

EFEITOS DA INFORMAÇÃO NA INSEGURANÇA E ENGAJAMENTO NO TRABALHO EM TEMPOS DE PANDEMIA

Effects of information on job insecurity and work engagement in times of pandemic

Efectos de la información sobre la inseguridad y compromiso laboral en tiempos de pandemia

RESUMO

Pandemias suscitam cenários de incerteza que afligem até mesmo pessoas acostumadas a promover congruência de informações, como em empresas fintechs. Assim, objetiva-se investigar os efeitos do compartilhamento vertical da informação na mitigação da insegurança no trabalho e no engajamento no trabalho, moderada pela credibilidade da informação de mídias sociais sobre pandemia. Uma survey foi realizada com funcionários da maior startup financeira brasileira e, na análise dos dados, aplicou-se modelagem de equações estruturais e fuzzy-set QCA. Os resultados apontam que compartilhamento vertical da informação mitiga insegurança no trabalho e exerce efeitos no engajamento no trabalho. Compartilhamento vertical da informação e ausência da insegurança são, respectivamente, quase sempre e sempre necessárias, e suficientes para alto engajamento no trabalho. Ademais, a credibilidade da informação modera a relação entre insegurança e engajamento no trabalho. Esses resultados proporcionam contribuições ao revelar efeitos de antecedentes da insegurança e do engajamento no trabalho num período singular de pandemia.

PALAVRAS-CHAVE | Insegurança no trabalho, engajamento no trabalho, compartilhamento vertical da informação, credibilidade da informação, tempos de pandemia.

ABSTRACT

Pandemics raise scenarios of uncertainty that afflict even people who are used to promoting information congruence, as in fintechs. Thus, the purpose is to investigate the effects of vertical information sharing on mitigating job insecurity and on work engagement, moderated by the credibility of the social media information about the pandemic. A survey was carried out with employees of the largest Brazilian financial startup and structural equation modeling and fuzzy-set QCA were applied to the data analysis. The results show that vertical information sharing mitigates job insecurity and exerts effects on work engagement. Vertical information sharing and absence of job insecurity are, respectively, almost always and always necessary, and sufficient for high work engagement. Furthermore, information credibility moderates the relationship between job insecurity and work engagement. These results provide contributions by revealing effects that are antecedents of job insecurity and work engagement in a unique period of pandemic.

KEYWORDS | *Job insecurity, Work engagement, Vertical information sharing, Information credibility, times of pandemic.*

RESUMEN

Las pandemias plantean escenarios de incertidumbre que afectan incluso a las personas acostumbradas a promover la congruencia de la información, como en las empresas fintech. Así, el objetivo es investigar los efectos de la compartición vertical de información para mitigar la inseguridad laboral y garantizar el compromiso en el trabajo, moderada por la credibilidad de la información de las redes sociales sobre la pandemia. Se realizó una encuesta con empleados de la mayor startup financiera brasileña y en el análisis de datos, se aplicó el modelado de ecuaciones estructurales y fuzzy-set QCA. Los resultados muestran que la compartición vertical de información mitiga la inseguridad laboral y ejerce efectos sobre el compromiso laboral. La compartición vertical de información y la ausencia de inseguridad son, respectivamente, casi siempre y siempre necesarios, y suficientes para una alta participación en el trabajo. Además, la credibilidad de la información modera la relación entre inseguridad y compromiso en el trabajo. Estos resultados proporcionan contribuciones al revelar los efectos de fondo de la inseguridad y el compromiso laboral en un período único de pandemia.

PALABRAS CLAVE */ Inseguridad laboral, Compromiso laboral, Compartición vertical de información, Credibilidad de la información,tiempos de pandemia.*

ANDERSON BETTI FRARE[1]
anderson_betti_frare@hotmail.com
0000-0002-4602-7394

ILSE MARIA BEUREN[1]
ilse.beuren@gmail.com
0000-0003-4007-6408

[1]Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, SC, Brasil

 CC BY

INTRODUÇÃO

As turbulências econômicas, sociais e psicológicas decorrentes da pandemia de Covid-19 (Goodell, 2020; Kuckertz et al., 2020) levam os indivíduos a enfrentar níveis mais agudos de insegurança no trabalho (Hamouche, 2020), o que pode resultar em menor engajamento (Saks, 2006). Nesse cenário, o compartilhamento vertical da informação pode proporcionar maior interação entre gestores e funcionários (Parker & Kyj, 2006), seja de informações financeiras ou não financeiras (Macinati, Bozzi, & Rizzo, 2016), e contribuir para minimizar a insegurança e promover o engajamento no trabalho (Baker, 2020; Bao, Sun, Meng, Shi, & Lu, 2020; Blake, Blendon, & Viswanath, 2010; Hamouche, 2020; Huang, Niu, Lee, & Ashford, 2012; Men & Yue, 2019; Mishra, Boynton, & Mishra, 2014; Vander Elst, Baillien, Cuyper, & Witte, 2010; Verčič, Verčič, & Sriramesh, 2012; Welch, 2012).

Especula-se que a (não) credibilidade da informação sobre a pandemia de Covid-19, pautada principalmente nas mídias sociais, pode atenuar os efeitos do compartilhamento vertical da informação e da insegurança no trabalho no engajamento no trabalho. Tal presunção decorre de as mídias sociais representarem um dos principais e mais atualizados meios de comunicação sobre a pandemia de Covid-19 (Bao et al., 2020). Destacam-se, no entanto, pela divulgação de informações enganosas (Gao et al., 2020), o que interfere na comunicação e compartilhamento das informações nas organizações (Hamouche, 2020; Karasek, 1979; Welch, 2012), e pode agravar a insegurança no trabalho (Blake et al., 2010; Hamouche, 2020), fatores esses que refletem no engajamento (Saks, 2006).

Diferentemente de estudos pregressos que analisaram antecedentes da insegurança e engajamento no trabalho, nesta pesquisa do tipo *single entity*, analisa-se um mecanismo gerencial que pode subsidiar a gestão (compartilhamento vertical da informação), além de considerar reflexos da credibilidade da informação das mídias sociais no emergente contexto da pandemia em uma *startup*. Em geral, *startups* possuem dificuldades de gestão (Carraro, Meneses, & Brito, 2019), as quais se agravaram com os efeitos da pandemia de Covid-19 (Goodell, 2020; Kuckertz et al., 2020). Nesse sentido, objetiva-se investigar os efeitos do compartilhamento vertical da informação na mitigação da insegurança e no engajamento no trabalho, moderada pela credibilidade da informação (mídias sociais). As análises são desenvolvidas por meio das técnicas de modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (SEM-PLS) e análise qualitativa comparativa *fuzzy-set* (fsQCA), visto que podem apresentar resultados complementares (Crespo, Rodrigues, Samagaio, & Silva, 2019; Kaya, Abubakar, Behravesh, Yildiz, & Mert, 2020).

A relevância do estudo está no seu alinhamento com a lacuna apontada em pesquisas anteriores quanto à limitação de evidências acerca de mecanismos que atuem na mitigação da insegurança no trabalho (Darvishmotevali & Ali, 2020; Karatepe, Rezapouraghdam, & Hassannia, 2020; Richter & Näswall, 2019). Com a inclusão do compartilhamento vertical da informação, pretende-se compreender como esse mecanismo gerencial atua em detrimento da insegurança e em prol do engajamento no trabalho, neste singular período da pandemia de Covid-19 (Hamouche, 2020) e com disseminação de informações enganosas nas mídias sociais, que podem ser prejudiciais à saúde mental dos funcionários (Bao et al., 2020; Gao et al., 2020). O campo de investigação justifica-se pela capacidade de as *startups* inovarem e moldarem o futuro econômico (Walsh & Cunningham, 2016), além de a pandemia de Covid-19 ser uma ameaça à continuidade no mercado e ao potencial inovador (Kuckertz et al., 2020). Investigam-se os funcionários da maior *startup* brasileira de serviços financeiros, visto que estão acostumados ao desafio de promover a congruência de informações.

O estudo contribui pelo fato de investigar o compartilhamento vertical da informação como possível antecedente da mitigação da insegurança e promotor do engajamento no trabalho, e também por verificar se a credibilidade da informação (mídias sociais) sobre a pandemia de Covid-19 auxilia o impacto do compartilhamento vertical da informação e insegurança em relação ao engajamento no trabalho. Contribuições gerenciais decorrem do estudo ao fornecer subsídios para que os gestores de *startups*, como no caso da *fintech* investigada, possam assegurar a continuidade do negócio, por meio de mecanismos que consigam manter os funcionários engajados no trabalho e sem decréscimo na produtividade.

FRAMEWORK TEÓRICO

Insegurança e engajamento no trabalho

Na literatura sobre insegurança no trabalho, as discussões são enraizadas no sentimento de impotência dos funcionários para garantir a continuidade almejada no seu trabalho, em decorrência de uma situação ameaçadora (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Devido à pandemia de Covid-19, diversas empresas, especialmente as inovadoras, como no caso de *startups*, têm sua sobrevivência ameaçada (Kuckertz et al., 2020), o que reflete no agravamento

 CC BY ISSN 0034-7590; eISSN 2178-938X

da saúde mental dos funcionários, de maneira a aumentar a insegurança e diminuir o engajamento no trabalho (Baker, 2020; Blake et al., 2010; Hamouche, 2020). Para Saks (2006), essa insegurança possui potencial de diminuir vigor, dedicação e estado de espírito positivo, ou seja, o engajamento no trabalho.

A literatura prévia sobre insegurança no trabalho aponta que esta tende a diminuir o engajamento no trabalho, fenômeno investigado em diferentes contextos, como o de trabalhadores italianos (Guarnaccia, Scrima, Civilleri, & Salerno, 2018), funcionários expatriados de diferentes empresas da Arábia Saudita (Ali, Ali, Albort-Morant, & Leal-Rodríguez, 2020; Ali, Ali, Grigore, Molesworth, & Jin, 2020) e funcionários de hotéis internacionais da China (Karatepe et al., 2020). Foi observado, ainda, que funcionários os quais percebem altos níveis de insegurança no trabalho refletem em menor nível de engajamento (Stander & Rothmann, 2010). Com base no exposto, presume-se que:

> H1: Existe efeito negativo direto da insegurança no trabalho no engajamento no trabalho.

Embora exista ampla sustentação na literatura para a associação negativa proposta entre insegurança e engajamento no trabalho, particularmente no campo de *startups*, e principalmente no contexto da pandemia de Covid-19, os achados ainda são limitados.

Compartilhamento vertical da informação, insegurança e engajamento no trabalho

A comunicação interna da organização configura-se como uma função gerencial que engloba o processo da comunicação, de modo a abranger elementos que resultem no engajamento dos funcionários (Mishra et al., 2014; Verčič et al., 2012; Welch, 2012). Nessa perspectiva, a prática gerencial do compartilhamento vertical da informação pode desempenhar um papel fundamental nas organizações, particularmente no contexto singular da pandemia de Covid-19 (Hamouche, 2020).

O compartilhamento vertical da informação permite que gestores e funcionários promovam maior interação (Parker & Kyj, 2006), tanto de informações financeiras quanto de informações não financeiras (Lau & Roopnarain, 2014; Macinati et al., 2016), o que pode reduzir a assimetria informacional e a insegurança no trabalho (Darvishmotevali & Ali, 2020; Lau & Roopnarain, 2014; Nouri & Parker, 1998; Penno, 1984), além de manter o funcionário imerso na organização e promover engajamento no trabalho (Baiman & Evans, 1983; Karasek, 1979; Locke, Schweiger, & Latham, 1986).

Estudos prévios apresentam evidências de que o compartilhamento vertical da informação se faz importante para o comprometimento organizacional (Parker & Kyj, 2006). A comunicação interna entre gestores e funcionários pode envolver estes na organização, aumentando o seu engajamento no trabalho (Mishra et al., 2014). Assim, assume-se que:

> $H2_a$: Existe efeito positivo direto do compartilhamento vertical da informação no engajamento no trabalho.

Por outro lado, a comunicação interna e a participação organizacional dos funcionários podem mitigar a insegurança no trabalho, conforme evidências da pesquisa com funcionários de organizações belgas (Vander Elst et al., 2010). Semelhantemente, foi constatado que o compartilhamento de informações e dos processos da tomada de decisão entre gestores e funcionários pode minimizar a insegurança no trabalho, em uma amostra de funcionários de empresas da China (Huang et al., 2012).

Dessa forma, presume-se que essa insegurança na continuidade do trabalho, agravada por uma situação ímpar (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984), possa ser minimizada pela comunicação interna (Verčič et al., 2012), especificamente o compartilhamento vertical de informações (Parker & Kyj, 2006), financeiras e não financeiras (Lau & Roopnarain, 2014; Macinati et al., 2016), que abarquem o contexto da pandemia de Covid-19 (Hamouche, 2020). Assim, espera-se que:

$H2_b$: Existe efeito negativo direto do compartilhamento vertical da informação na insegurança no trabalho.

O compartilhamento vertical da informação (Parker & Kyj, 2006), financeira e não financeira (Lau & Roopnarain, 2014; Macinati et al., 2016), pode reduzir a assimetria informacional e a insegurança no trabalho (Lau & Roopnarain, 2014; Nouri & Parker, 1998; Penno, 1984), e, mediante a redução da insegurança, exercer efeito indireto no engajamento no trabalho (Parker & Kyj, 2006). Pela comunicação (Mishra et al., 2014) e compartilhamento vertical da informação (Parker & Kyj, 2006), envolvem-se os funcionários na organização, o que constitui uma função gerencial pertinente para promover o engajamento no trabalho (Verčič et al., 2012; Welch, 2012) na pandemia de Covid-19 (Hamouche, 2020).

Assim como foi proposto o efeito positivo do compartilhamento vertical da informação no engajamento no trabalho ($H2_a$) e negativo na insegurança no trabalho ($H2_b$), além desta de maneira negativa no engajamento no trabalho (H1), especula-se que o compartilhamento vertical da informação exerça efeito indireto positivo no engajamento no trabalho, mesmo por meio da insegurança no trabalho. Prevê-se mediação da insegurança no trabalho entre o compartilhamento vertical

da informação e o engajamento no trabalho. Presume-se que o compartilhamento vertical da informação (Parker & Kyj, 2006) promova efeitos indiretos no engajamento no trabalho (Saks, 2006), mesmo diante da insegurança no trabalho (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984) revelada no período de pandemia de Covid-19 (Kuckertz et al., 2020). Assim, propõe-se que:

> $H2_c$: Existe efeito indireto positivo do compartilhamento vertical da informação no engajamento no trabalho por meio da insegurança no trabalho.

O papel moderador da credibilidade da informação nas mídias sociais

As mídias sociais promovem a interação entre as pessoas, tendo seu uso impulsionado em tempos de distanciamento social, como no caso da pandemia de Covid-19 (Wiederhold, 2020). No entanto, teme-se por informações enganosas (*fake news*) constantemente disseminadas entre os seus usuários (Yanagi, Tahara, Orihara, Sei, & Ohsuga, 2020). Para as *fake news* sobre a pandemia de Covid-19, foi criado um termo próprio, a *infodemic* (Zarocostas, 2020), e elas podem promover o crescimento do surto e o processo epidêmico (Kim, Fast, & Markuzon, 2019).

As mídias sociais representam uma das principais fontes de notícias atualizadas sobre a pandemia de Covid-19 (Bao et al., 2020), porém diversas informações compartilhadas podem ser enganosas ou equivocadas (Gao et al., 2020). A sobrecarga de informações nas mídias sociais, sendo várias delas infundadas e incredíveis (Bontcheva, Gorrell, & Wessels, 2013), pode intensificar o medo (Hamouche, 2020), o estresse (Brooks, Dunn, Amlôt, Rubin, & Greenberg, 2018), a ansiedade (Shigemura, Ursano, Morganstein, Kurosawa, & Benedek, 2018), problemas na saúde mental (Gao et al., 2020), a insegurança no trabalho (Blake et al., 2010; Hamouche, 2020), além de interferir na comunicação e compartilhamento das informações nas organizações (Welch et al., 2012; Hamouche et al., 2020), fatores esses que refletem no engajamento no trabalho (Saks, 2006).

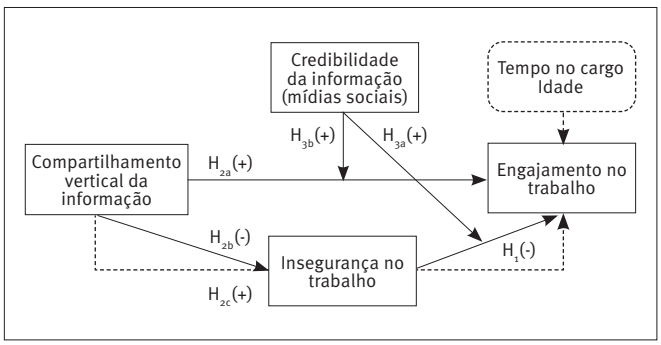
Em cenários com altas ou baixas percepções de credibilidade da informação sobre a pandemia de Covid-19, os efeitos do compartilhamento vertical da informação e da insegurança no trabalho no engajamento no trabalho podem repercutir de maneiras diferentes. Assume-se que exista moderação positiva nas relações supracitadas, já que quanto maior for a percepção da credibilidade da informação, maior será o engajamento no trabalho; por outro lado, quanto menor for essa, maiores serão os problemas psicológicos dos indivíduos (Blake et al., 2010; Brooks et al., 2018; Gao et al., 2020; Hamouche, 2020; Shigemura, Ursano, Morganstein, Kurosawa, & Benedek, 2020), logo será menor o engajamento no trabalho. Assim, assume-se que:

> $H3_a$: Existe efeito moderador positivo da credibilidade da informação (mídias sociais) na relação da insegurança no trabalho com o engajamento no trabalho.

> $H3_b$: Existe efeito moderador positivo da credibilidade da informação (mídias sociais) na relação do compartilhamento vertical da informação com o engajamento no trabalho.

Na Figura 1, apresenta-se o modelo teórico da pesquisa.

Figura 1. **Modelo teórico**



METODOLOGIA

População e amostra

Uma *survey* do tipo *single entity* foi realizada com funcionários da maior *startup* brasileira do segmento de serviços financeiros, considerando uma *purposive non-probability sample*. Uma *purposive sample*, também conhecida por *judgmental* ou *expert sampling*, figura como uma amostra não probabilística, que possui como objetivo central contemplar uma amostra que possa ser representativa da população, sendo adequada para uma definição populacional restrita e/ou determinada delimitação (Battaglia, 2008), no caso, uma *single entity* (*fintech*).

A escolha de uma *fintech* para o estudo de caso justifica-se pela escassez e consequente chamada para pesquisas com esse ramo de *startups* (Muthukannan, Tan, Gozman, & Johnson, 2020), além de pela importância destas para a economia local e global (Haddad & Hornuf, 2019). O caso investigado aparece no *top* 1 de *startups* brasileiras em diversos *rankings*, contudo mais informações não são fornecidas devido a termos éticos e anonimato.

Para contatar o público-alvo, fez-se uso da rede social Linkedin, que listava 2.648 funcionários dessa *startup*. Um

convite foi enviado para todos e, aos 728 que aceitaram participar da pesquisa, na segunda mensagem foi informado o *link* do instrumento pela plataforma QuestionPro. Os contatos foram iniciados em 29 de abril de 2020 e os dados, coletados até 28 de maio do mesmo ano, totalizando 181 respostas completas, livres de possíveis *outliers* ou dados faltantes.

Mensuração dos construtos

Os construtos foram mensurados com escala tipo *Likert* de sete pontos (1=discordo totalmente e 7=concordo totalmente). O compartilhamento vertical da informação contém quatro indicadores, adaptados de Parker e Kyj (2006), relevando-se o contexto de informações financeiras e não financeiras. O construto da insegurança no trabalho compõe-se de quatro itens, adaptados de Witte (2000) e Darvishmotevali e Ali (2020). O engajamento no trabalho compreende cinco assertivas, adaptadas de Saks (2006) e Ali, Ali, Albort-Morant e Leal-Rodríguez (2020). A credibilidade da informação sobre a pandemia de Covid-19 relativa à comunicação externa (mídias sociais) compõe-se de três itens, adaptados de Thompson, Wang e Daya (2019).

Foram consideradas duas variáveis de controle relativas aos funcionários, transformadas em subgrupos para sua operacionalização: tempo no cargo atual (‹1ano e ≥1 ano) e idade (‹30 anos e ≥30 anos). Pesquisas anteriores nesse contexto controlaram pela variável idade do indivíduo (Lübke, 2019). Para a divisão dos grupos, foi tomada como parâmetro a pesquisa de Rai, Ghosh, Chauhan e Mehta (2017), na qual as duas faixas etárias (‹30 anos ou ≥30 anos) demonstraram-se pertinentes. Quanto ao tempo no cargo atual, devido à *startup* em questão estar no mercado há menos de oito anos e ter ampliado o seu quadro funcional no último ano, essa variável foi considerada observando-se esse ponto de corte.

Devido ao fato de todos os dados serem coletados por um único método e o mesmo respondente preencher todas as variáveis (independentes, moderadora, mediadora e dependente), tem-se o problema do viés comum do método (CMB) (Podsakoff & Organ, 1986). Para minimizar o CMB, incluiu-se uma carta de apresentação com instruções detalhadas e fez-se uma disposição clara e concisa dos itens da escala (Podsakoff, Mackenzie, & Podsakoff, 2012). Após a coleta de dados, efetuou-se o teste de fator único de Harman, que resultou em 30,46% de variância total explicada, portanto abaixo do limiar de 50% (Podsakoff & Organ, 1986). Adicionalmente, efetuou-se o teste de viés de não resposta (decorrente do viés temporal), por meio do procedimento de Armstrong e Overton (1977), com o teste de Levene para igualdade de variâncias e o teste t para igualdade das médias entre os 10 primeiros e 10 últimos respondentes, mas não foram encontradas diferenças significativas nas respostas (valores-p maiores que 0,05). Assim, o CMB e o viés de não resposta não figuram um problema.

Procedimentos de análise

Na análise dos dados, aplicou-se a técnica de SEM-PLS, no *software* SmartPLS 3. Por essa técnica, faz-se a análise de caminhos para as relações propostas (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016). Além dos efeitos diretos, são observadas análises de mediação (efeito indireto de uma variável independente em uma dependente pela variável mediadora) e moderação (fortalecimento ou enfraquecimento de uma relação pela interação de uma variável moderadora) (Hair et al., 2016).

No modelo de mensuração, foram excluídos dois itens do construto do engajamento no trabalho e um item da insegurança no trabalho, para ajuste do modelo. Pressupostos de validade discriminante, validade convergente, confiabilidade e ausência de multicolinearidade entre os preditores são observados (Hair et al., 2016). A significância foi calculada por *bootstrapping* de 5 mil reamostragens e, na moderação, utilizou-se o critério de dois estágios (Hair et al., 2016).

No tamanho mínimo de amostra para assegurar acurácia e robustez da SEM-PLS, duas abordagens foram observadas. A primeira consiste em a amostra mínima ser superior a 10 vezes o número máximo de relações (*paths*) analisadas no modelo estrutural (Hair et al., 2016). Nessa perspectiva, o número mínimo amostral seria 10*6, o que equivale a 60 casos. O segundo aspecto tange ao uso do *software* G*Power 3.1, no qual se considera: poder do teste (Poder= 1 – probabilidade de erro do tipo I) mínimo de 0,80 (Cohen, 1988), tamanho do efeito (f^2) médio de 0,15 e o maior número de variáveis conectadas a uma dependente (cinco variáveis ligadas ao engajamento no trabalho, para esse caso) (Ringle, Silva, & Bido, 2014), o que resultou no mínimo de 92 casos necessários. Dessa forma, a amostra de 181 respondentes atende ambos os parâmetros.

Como análise complementar, fez-se uso da fsQCA, instrumentalizada no *software* fsQCA 3.0 (Ragin, 2008). Estudos pregressos sugerem o uso da SEM-PLS e, na sequência, a aplicação da fsQCA (Rihoux & Ragin, 2009; Woodside, 2013), dada a complementaridade dos resultados das duas técnicas (Crespo et al., 2019; Kaya et al., 2020). A fsQCA permite a

 CC BY ISSN 0034-7590; eISSN 2178-938X

identificação de condições causais que promovem o sucesso da variável dependente, por meio de soluções que contribuem para o mesmo resultado desejado (equifinalidade) (Fiss, 2011; Ragin, 2008). Ademais, torna-se possível identificar as configurações das variáveis necessárias ou suficientes para promover o sucesso da variável dependente, por meio de combinações causais que antecedem a variável de interesse (Rihoux & Ragin, 2009; Woodside, 2013).

ANÁLISE DOS DADOS

Resultados da PLS-SEM

Modelo de mensuração

No modelo de mensuração (Tabela 1), são avaliadas a consistência interna (confiabilidade) e validades (convergente e discriminante) (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019).

Tabela 1. **Modelo de mensuração**

	Construtos	α	ρ_A	CR	AVE	1	2	3	4
1	CVI	0,893	0,919	0,925	0,754	**0,868**	0,210	0,134	0,280
2	IT	0,873	0,896	0,921	0,795	-0,205	**0,891**	0,045	0,273
3	CI	0,932	0,942	0,957	0,880	0,118	0,022	**0,938**	0,249
4	ET	0,836	0,877	0,901	0,752	0,248	-0,236	0,230	**0,867**

Nota: Os coeficientes na diagonal inferior/esquerda representam o critério de Fornell-Larcker, enquanto os coeficientes na diagonal superior/direita representam o critério HTMT; valores em negrito correspondem à raiz quadrada da AVE.
Legenda: CVI=Compartilhamento vertical da informação; CI=Credibilidade da informação (mídias sociais); IT=Insegurança no trabalho; ET=Engajamento no trabalho.

Os construtos denotam a pertinência de consistência interna, tanto pelo âmbito da carga fatorial dos itens (≥0,708), *alpha* de Cronbach (α) (≥0,70), *Composite reliability* (CR) (≥0,70) como pelo critério de rho_A (ρA), com índices acima de 0,70. Pelo viés da validade convergente, as *Average Variance Extracted* (AVE) são adequadas (≥0,50). Pela ótica da validade discriminante, a *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT) evidenciou índices satisfatórios (<0,85) (Hair et al., 2019). Na validade discriminante, utilizou-se ainda o critério de Fornell-Larcker, no qual as raízes quadradas dos valores das AVEs (índices em negrito) demonstraram-se superiores às correlações entre os construtos (Hair et al., 2016).

Modelo estrutural

Observada adequação satisfatória do modelo de mensuração, procedeu-se à análise do modelo estrutural (Tabela 2). Apresentam-se três painéis com análises de caminhos e um com poder preditivo das variáveis endógenas e ajustamento do modelo.

Tabela 2. **Análise de caminhos**

Painéis		**Variáveis dependentes**	
Painel A – Efeitos diretos			
Independentes		Insegurança no trabalho	Engajamento no trabalho
CVI		-0,205**	0,184**
IT		-	-0,205***
CI		-	0,218***
Painel B – Efeitos indiretos específicos (mediação)			
Independente	Mediadora		Engajamento no trabalho
CVI	IT		0,042*
Painel C – Efeitos de interação (moderação)			
Independentes	Moderadora		Engajamento no trabalho
CVI	CI		0,092
IT	CI		0,123*
Painel D – Capacidade preditiva e ajustamento do modelo			
Critérios		Insegurança no trabalho	Engajamento no trabalho
R^2		0,037	0,137
Q^2		0,024	0,099
SRMR		0,069	

Nota: *p<0,10; **p<0,05; ***p<0,01.
Legenda: CVI=Compartilhamento vertical da informação; CI=Credibilidade da informação (mídias sociais); IT=Insegurança no trabalho; ET=Engajamento no trabalho.

CC BY
© RAE | São Paulo | V. 60 | n. 6 | nov-dez 2020 | 400-412 ISSN 0034-7590; eISSN 2178-938X

Atesta-se pela ausência de multicolinearidade, pois a maior *Variance Inflation Fator* (VIF) dos construtos independentes foi 1,116, portanto abaixo do limiar de 3 (Hair et al., 2019). Acerca da redundância geral do modelo (Q^2) dos construtos dependentes, os índices acima de zero são aceitáveis (Hair et al., 2019). Quanto ao coeficiente de determinação (R^2), a variância explicada da insegurança no trabalho é de pequena (0,02) a média (0,13), e, para o engajamento no trabalho, é de média (0,13) a grande (0,26) (Cohen, 1988). Ademais, por meio da *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), evidencia-se o ajustamento do modelo, no qual o coeficiente está abaixo do limite de 0,08 (Henseler, Hubona, & Ray, 2016). Dessa forma, o modelo estrutural apresenta pressupostos satisfatórios. Assim, os resultados fornecem suporte estatístico para não rejeitar as hipóteses $H1_a$, $H2_a$, $H2_b$, $H2_c$ e $H3_a$.

Variáveis de controle

Para averiguar possíveis diferenças entre grupos da amostra, tempo no cargo e idade dos funcionários foram controlados (Tabela 3), mediante criação de subgrupos.

Tabela 3. **Análise de subgrupos**

Painéis	Tempo no cargo		Idade	
	<1 ano (*n*=71)	**≥1 ano (*n*=110)**	**<30 anos (*n*=120)**	**≥30 anos (*n*=61)**
Painel A – Efeitos diretos				
CVI→ET	0,315**	0,093	0,102	0,389***
IT→ET	-0,138	-0,290*	-0,261***	-0,075
CI→ET	0,213*	0,245*	0,273***	0,105
CVI→IT	-0,001	-0,341***	-0,235**	-0,192
Painel B – Efeitos indiretos específicos (mediação)				
CVI→IT→ET	0,001	0,099**	0,061*	0,014
Painel C – Efeitos de interação (moderação)				
CVI*CI→ET	0,203	0,044	0,185*	0,017
IT*CI→ET	0,080	0,108	0,194**	-0,021

Nota: *p<0,10; **p<0,05; ***p<0,01.
Legenda: CVI=Compartilhamento vertical da informação; CI=Credibilidade da informação (mídias sociais); IT=Insegurança no trabalho; ET=Engajamento no trabalho.

Resultados fsQCA

Calibração

A primeira etapa para análise fsQCA consiste na calibração das variáveis, de modo a transformar em conjuntos *fuzzy*, com valores de 0 a 1. Para a calibração, são definidas três âncoras: *full membership* (95%), *crossover point* (50%) e *full non-membership* (5%) (Ragin, 2008). Para as variáveis mensuradas com escala tipo *Likert* de 7 pontos, essas âncoras foram fixadas respectivamente em 6, 4 e 2 (Ordanini, Parasuruman, & Rubera, 2014). As variáveis tempo no cargo e idade foram calibradas de maneira dicotômica (*crisp-set*), conforme subgrupos definidos na metodologia.

Condições necessárias e suficientes

O segundo passo consistiu na análise das variáveis sempre necessárias (consistência≥0,90) e quase sempre necessárias (consistência≥0,80) (Ragin, 2008). Para promover alto engajamento no trabalho, o compartilhamento vertical da informação mostra-se quase sempre necessário (0,824) e a ausência de insegurança no trabalho vislumbra-se sempre necessária (0,922). Na terceira etapa, uma tabela verdade é originada, com todas as combinações possíveis. Para tanto, o limiar de consistência das soluções foi de 0,80 (Ragin, 2008).

O *software* fsQCA gera três tipos de soluções: complexas, parcimoniosas e intermediárias. Neste estudo, optou-se pelo uso das soluções intermediárias, uma vez que é superior às outras, visto que não permite a remoção das condições necessárias (Ragin, 2017). Após a análise das condições necessárias, na Tabela 4 apresenta-se a análise de suficiência, ou seja, quais combinações de condições são suficientes para promover o alto engajamento no trabalho. Denota-se adequação da consistência geral da solução (≥0,80) e ampla cobertura geral, o que sugere explicação de grande proporção do resultado.

Tabela 4. **Solução intermediária**

Construtos	Soluções para alto engajamento no trabalho		
	S1	*S2*	*S3*
Compartilhamento vertical da informação		●	
Insegurança no trabalho	⊗	⊗	
Credibilidade da informação (Mídias sociais)	⊗		●
Tempo no cargo			
Idade			⊗
Cobertura bruta	0,493	0,773	0,439
Cobertura única	0,048	0,167	0,060
Consistência	0,909	0,926	0,954
Cobertura geral da solução		0,935	
Consistência geral da solução		0,896	

Nota: (i) Círculo preto (●) representa a presença da condição; (ii) círculo branco com x (⊗) representa a ausência da condição; (iii) a não existência de círculos significa que tal condição é indiferente para a solução; esta tabela exclui as soluções com cobertura única muito baixa (menor que 0,00), similarmente a Miquel-Romero, Frasquet e Molla-Descals (2020).

Apesar de o compartilhamento vertical da informação e a ausência da insegurança no trabalho serem condições quase sempre e sempre necessárias, respectivamente, elas não são condições suficientes de maneiras independentes. Nesse contexto, três soluções (*S*) são suficientes para promover o alto engajamento no trabalho: *S1*= ausência de insegurança no trabalho e credibilidade da informação; *S2*= presença de compartilhamento vertical da informação e ausência de insegurança no trabalho; e *S3*= presença de credibilidade da informação e ausência de idade (integrar o grupo com menos de 30 anos). As demais variáveis para cada solução são indiferentes.

Discussão dos resultados

Os resultados da pesquisa revelaram efeito negativo direto da insegurança no trabalho no engajamento no trabalho, fato que permite suportar a H1. Para promover alto engajamento no trabalho, a ausência de insegurança no trabalho é uma condição necessária, além de ser suficiente em duas das três soluções obtidas (*S1* e *S2*). Esse achado corrobora estudos prévios (Ali, Ali, Grigore et al., 2020; Guarnaccia et al., 2018; Karatepe et al., 2020). Em parte, a pandemia de Covid-19 propulsiona essa situação (Baker, 2020; Blake et al., 2010; Hamouche, 2020).

A $H2_a$ pode ser aceita, uma vez que existe efeito direto do compartilhamento vertical da informação no engajamento no trabalho. Ademais, o compartilhamento vertical da informação denota ser quase sempre necessário e suficiente em uma (*S2*) e indiferente em duas combinações causais (*S1* e *S3*) para alto engajamento no trabalho. Infere-se que, no período da pandemia de Covid-19, o compartilhamento vertical da informação se apresenta como um importante mecanismo gerencial na promoção de interação entre gestores e funcionários (Macinati et al., 2016; Parker & Kyj, 2006), o que reflete no engajamento no trabalho (Baiman & Evans, 1983; Karasek, 1979; Locke et al., 1986; Penno, 1984).

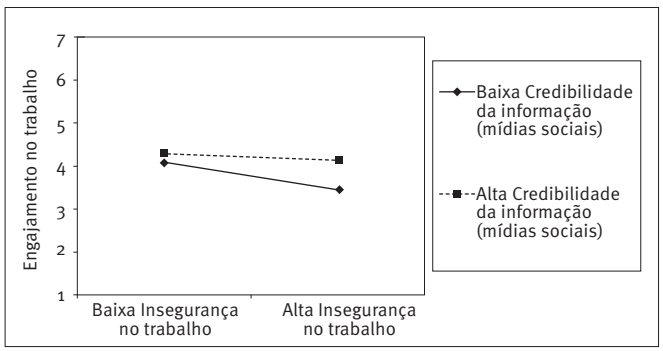
Para a $H2_b$, há evidências de efeito negativo direto do compartilhamento vertical da informação na insegurança no trabalho, o que suporta a hipótese. Destarte, a comunicação entre gestores e funcionários, no âmbito da tomada de decisão ou do manifesto compartilhamento vertical de informações financeiras e não financeiras, mostra-se como um pertinente mecanismo que atua na mitigação da insegurança no trabalho dos funcionários (Vander Elst et al., 2010; Huang et al., 2012). Infere-se ainda o papel fundamental do compartilhamento vertical da informação no contexto da pandemia de Covid-19 (Hamouche, 2020), de modo a reduzir a assimetria informacional e a insegurança no trabalho (Darvishmotevali & Ali, 2020; Lau & Roopnarain, 2014; Nouri & Parker, 1998).

A $H2_c$ é suportada, pois existe efeito indireto positivo do compartilhamento vertical da informação no engajamento no trabalho por meio da insegurança no trabalho. Desse modo, existe mediação parcial, uma vez que a relação direta também é estatisticamente significante (Bido & Silva, 2019). Pode-se inferir

que o compartilhamento vertical da informação, além de mitigar a insegurança no trabalho, por meio desta exerce efeito indireto positivo no engajamento no trabalho. Esse achado é corroborado em *S2,* no qual a presença do compartilhamento vertical da informação e a ausência da insegurança no trabalho fazem parte da solução suficiente para alto engajamento no trabalho, que contempla a maior proporção de casos (funcionários), tanto como combinação exclusiva (cobertura única) como compartilhada com as demais condições (cobertura bruta). Dessa maneira, vislumbra-se o pertinente papel do compartilhamento vertical da informação em detrimento da insegurança (Darvishmotevali & Ali, 2020; Lau & Roopnarain, 2014; Nouri & Parker, 1998; Penno, 1984) e provimento do engajamento (Baiman & Evans, 1983; Karasek, 1979; Locke et al., 1986).

A $H3_a$ pode ser aceita, visto que existe efeito moderador positivo da credibilidade da informação (mídias sociais) na relação da insegurança no trabalho com o engajamento no trabalho. A interação é ilustrada na Figura 2.

Figura 2. **Efeito moderador**



Observa-se que, sob cenários de baixa insegurança no trabalho, existe pouca variação da percepção de credibilidade da informação (mídias sociais) em relação ao engajamento no trabalho. No entanto, em cenários de alta insegurança no trabalho, à medida que diminui a credibilidade da informação, o engajamento no trabalho decresce. Assim, a credibilidade da informação pode agir em detrimento dessa situação (Men & Yue, 2019; Mishra et al., 2014), pois, conforme aumenta, promove a minimização do impacto da insegurança no engajamento no trabalho, principalmente em cenários de alta insegurança no trabalho.

Argumenta-se que, no contexto de baixa credibilidade da informação sobre a pandemia de Covid-19, os funcionários podem apresentar maior medo, estresse e problemas de saúde mental (Brooks et al., 2018; Gao et al., 2020; Hamouche, 2020; Shigemura et al., 2020). A baixa percepção de credibilidade da informação aparentemente agrava a relação da insegurança no trabalho com o engajamento no trabalho (Saks, 2006). Por outro lado, em cenários de alta credibilidade da informação sobre a pandemia de Covid-19, os funcionários podem apresentar menores níveis de apreensão (Hamouche, 2020) e, portanto, pouco refletem na relação da insegurança no trabalho com o engajamento no trabalho.

A $H3_b$, que prevê efeito moderador positivo da credibilidade da informação (mídias sociais) na relação do compartilhamento vertical da informação com o engajamento no trabalho, não foi suportada estatisticamente. Esse achado indica que a credibilidade da informação sobre a pandemia de Covid-19, ancorada nas mídias sociais, não exerce interferência na forma como o compartilhamento vertical da informação se relaciona com o engajamento no trabalho. Depreende-se que o uso dos mecanismos gerenciais pela comunicação interna não está sofrendo impactos da comunicação externa (Verčič et al., 2012; Welch et al., 2012), mas sim que esse impacto está refletindo exclusivamente na relação da insegurança com o engajamento no trabalho (H3a), ou seja, a partir do momento em que isso não pode ser totalmente controlável pela gestão da *startup*.

O grupo mais jovem (‹30 anos) de respondentes revelou-se mais sensível em relação à credibilidade da informação (mídias sociais) sobre a pandemia de Covid-19, uma vez que essa modera tanto a relação do compartilhamento vertical da informação como a da insegurança no trabalho em relação ao engajamento no trabalho. Complementarmente, a *S3* evidencia que a ausência de idade (no caso, esse grupo mais jovem), juntamente com a percepção de credibilidade da informação, se configura como uma condição para alto engajamento no trabalho. Esse achado tem amparo na literatura, uma vez que maior percepção de credibilidade da informação implica menor problema psicológico e maior engajamento no trabalho (Blake et al., 2010; Brooks et al., 2018; Gao et al., 2020; Hamouche, 2020; Shigemura et al., 2020).

Para os grupos com mais tempo no cargo (≥1 ano) e mais jovens (‹30 anos), o compartilhamento vertical da informação não afeta diretamente o engajamento no trabalho, mas, por meio da mitigação da insegurança no trabalho, exerce efeito indireto, ou seja, ocorrem mediações totais (Bido & Silva, 2019). Por sua vez, para os grupos com menor tempo no cargo (‹1 ano) e mais velhos (≥30 anos), não existe mediação, mas o compartilhamento vertical da informação influencia diretamente o engajamento no trabalho. Esses achados denotam que, dependendo do tempo no cargo ou da idade, os funcionários percebem essas variáveis de diferentes formas, porém, para todos os subgrupos, o compartilhamento vertical da informação possui efeito direto ou indireto no

engajamento no trabalho, o que ressalta sua pertinência como mecanismo gerencial (Karasek , 1979; Macinati et al., 2016; Parker & Kyj, 2006; Penno, 1984).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclusões

O estudo apresenta subsídios para concluir que, independentemente da idade ou tempo no cargo, o compartilhamento vertical da informação promove o engajamento no trabalho, seja de maneira direta ou indireta (por meio da mitigação da insegurança no trabalho). Nisso, o compartilhamento vertical da informação e ausência da insegurança no trabalho são quase sempre e sempre necessárias (respectivamente), bem como são solução suficiente para promover alto engajamento no trabalho, que contempla a maioria dos casos (funcionários). Singularmente, em cenários de alta insegurança no trabalho, a credibilidade da informação (mídias sociais) sobre a pandemia de Covid-19 assume importante papel na redução do impacto negativo no engajamento no trabalho dos funcionários da *startup* de serviços financeiros investigada.

Implicações teóricas

Embora estudos pregressos tenham examinado antecedentes da insegurança e engajamento no trabalho (Darvishmotevali & Ali, 2020; Guarnaccia et al., 2018; Karatepe et al., 2020; Richter & Näswall, 2019), aspectos como mecanismos gerenciais que visem à mitigação da insegurança e maximização do engajamento no trabalho ainda são necessários para a compreensão de tal fenômeno. A partir dessa lacuna, o presente estudo demonstra como o compartilhamento vertical da informação (financeira e não financeira) pode tornar-se um mecanismo de gestão para as organizações, no caso específico desta *single entity* para a maior *startup* brasileira de serviços financeiros, principalmente em cenário de incerteza como o observado no período da pandemia de Covid-19.

De acordo com o estudo de revisão da literatura realizado por Hamouche (2020), a maioria das pesquisas sobre o coronavírus concentra-se em aspectos da saúde física dos indivíduos, em que problemas da saúde mental parecem ter menor enfoque. Ainda conforme Hamouche (2020), os problemas mentais e a insegurança no trabalho podem estar interligados. Nesse contexto, conforme evidenciado por Gao et al. (2020), a falta de credibilidade da informação nas mídias sociais agrava a saúde mental da população, incluídos os trabalhadores. Dessa forma, as implicações oriundas deste estudo contribuem ao evidenciar que a (não) credibilidade da informação sobre a pandemia de Covid-19, nas mídias sociais, tende a agravar a relação da insegurança com o engajamento no trabalho.

Implicações gerenciais

Apesar de diversas empresas, em especial empresas inovadoras como as *startups*, estarem ameaçadas de sobrevivência e continuidade dos negócios neste período de pandemia da Covid-19 (Kuckertz et al., 2020), o presente estudo evidenciou que o compartilhamento vertical da informação pode ser um importante mecanismo na mitigação da insegurança e aumento do engajamento no trabalho dos funcionários. Ademais, a gestão deve levar em conta o impacto da credibilidade da informação nas mídias sociais, pela ótica dos funcionários. Para tanto, políticas de comunicação interna podem auxiliar nesse intento (Mishra et al., 2014; Verčič et al., 2012; Welch, 2012). Os subsídios deste estudo apresentam implicações para os gestores e funcionários de *startups*, o que pode auxiliar a continuidade dos negócios. Uma vez garantida a sua manutenção no mercado, as *startups* podem explorar novas oportunidades decorrentes de períodos de crise (Brem, Nylund, & Viardot, 2020).

Limitações e sugestões

O estudo apresenta alguns fatores limitantes, que podem representar oportunidades para novas pesquisas. Primeiro, a generalização dos achados deve ser parcimoniosa em função das próprias delimitações da pesquisa. Segundo, na instrumentalização do construto de credibilidade da informação, houve a generalização de mídias sociais, sem controle específico, visto que diferentes mídias sociais (exs.: Facebook, Twitter, WhatsApp e YouTube) podem apresentar diferentes níveis de credibilidade e disseminação de *fake news* (Brennen, Simon, Howard, & Nielsen, 2020). Terceiro, entre os mecanismos gerenciais, o estudo contemplou exclusivamente o compartilhamento vertical da informação; outros instrumentos de interação entre gestores e funcionários podem ser investigados, como os sistemas de controle gerencial. Quarto, o estudo utilizou apenas uma técnica para verificar a possível presença do CMB, podendo estudos futuros considerar outras ponderações, como o uso de variável marcadora.

REFERÊNCIAS

Ali, M., Ali, I., Albort-Morant, G., & Leal-Rodríguez, A.L. (2020). How do job insecurity and perceived well-being affect expatriate employees' willingness to share or hide knowledge? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-26. doi:10.1007/s11365-020-00638-1

Ali, I., Ali, M., Grigore, G., Molesworth, M., & Jin, Z. (2020). The moderating role of corporate reputation and employee-company identification on the work-related outcomes of job insecurity resulting from workforce localization policies. *Journal of Business Research, 117*, 825-838. doi:10.1016/j.jbusres.2019.02.060

Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, *14*(3), 396-402. doi:10.1177/002224377701400320

Baiman, S., & Evans, J. H. (1983). Pre-decision information and participative management control systems. *Journal of Accounting Research*, *21*(2), 371-395. doi:10.2307/2490780

Baker, M. G. (2020). Nonrelocatable occupations at increased risk during pandemics: United States, 2018. *American Journal of Public Health*, *110*(8), 1126-1132. doi:10.2105/ajph.2020.305738

Bao, Y., Sun, Y., Meng, S., Shi, J., & Lu, L. (2020). 2019-nCoV epidemic: Address mental health care to empower society. *The Lancet*, *395*(10224), 37-38. doi:10.1016/S0140-6736(20)30309-3

Battaglia, M. (2008). Purposive sample. In P. J. Lavrakas (Ed.), *Encyclopedia of survey research methods* (pp. 645-647). Thousand Oaks, USA: SAGE Publications. doi:10.4135/9781412963947.n419.

Bido, D. S., & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: Especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, *20*(2), 1-31. doi:10.13058/raep.2019.v20n2.154

Blake, K. D., Blendon, R. J., & Viswanath, K. (2010). Employment and compliance with pandemic influenza mitigation recommendations. *Emerging Infectious Diseases*, *16*(2), 212-218. doi:10.3201/eid1602.090638

Bontcheva, K., Gorrell, G., & Wessels, B. (2013). Social media and information overload: Survey results. *arXiv*. Retrieved from https://arxiv.org/abs/1306.0813

Brem, A., Nylund, P., & Viardot, E. (2020). The impact of the 2008 financial crisis on innovation: A dominant design perspective. *Journal of Business Research*, *110*, 360-369. doi:10.1016/j.jbusres.2020.01.048

Brennen, J. S., Simon, F. M., Howard, P. N., & Nielsen, R. K. (2020). Types, sources, and claims of Covid-19 misinformation. *Reuters Institute*. Retrieved from https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/types-sources-and-claims-covid-19-misinformation

Brooks, S. K., Dunn, R., Amlôt, R., Rubin, G. J., & Greenberg, N. (2018). A systematic, thematic review of social and occupational factors associated with psychological outcomes in healthcare employees during an infectious disease outbreak. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *60*(3), 248-257. doi:10.1097/JOM.0000000000001235

Carraro, W. B. W. H., Meneses, R., & Brito, C. (2019). Combinação de categorias de práticas de controle de gestão para o alto desempenho de start-ups. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, *21*(4), 861-878. doi:10.7819/rbgn.v21i5.4022

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. ed.). New York: Psychology Press.

Crespo, N. F., Rodrigues, R., Samagaio, A., & Silva, G. M. (2019). The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants. *Journal of Business Research*, *101*, 875-884. doi:10.1016/j.jbusres.2018.11.020

Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, *87*, 102472. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102472

Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, *54*(2), 393-420. doi:10.5465/amj.2011.60263120

Gao, J., Zheng, P., Jia, Y., Chen, H., Mao, Y., Chen, S., ... Dai, J. (2020). Mental health problems and social media exposure during Covid-19 outbreak. *PLoS One*, *15*(4), e0231924. doi:10.1371/journal.pone.0231924

Goodell, J. W. (2020). Covid-19 and finance: Agendas for future research. Finance Research Letters, 35, 1-5. doi:10.1016/j.frl.2020.101512

Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, *9*(3), 438-448. doi:10.5465/amr.1984.4279673

Guarnaccia, C., Scrima, F., Civilleri, A., & Salerno, L. (2018). The role of occupational self-efficacy in mediating the effect of job insecurity on work engagement, satisfaction and general health. *Current Psychology*, *37*(3), 488-497. doi:10.1007/s12144-016-9525-0

Haddad, C., & Hornuf, L. (2019). The emergence of the global fintech market: Economic and technological determinants. *Small Business Economics*, *53*(1), 81-105. doi:10.1007/s11187-018-9991-x

Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Los Angeles, USA: Sage.

Hair, J. F., Jr., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2-24. doi:10.1108/EBR-11-2018-0203

Hamouche, S. (2020). Covid-19 and employees' mental health: Stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, *2*(15), 1-13. doi:10.35241/emeraldopenres.13550.1

Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, *116*(1), 1-19. doi:10.1108/IMDS-09-2015-0382

Huang, G. H., Niu, X., Lee, C., & Ashford, S. J. (2012). Differentiating cognitive and affective job insecurity: Antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(6), 752-769. doi:10.1002/job.1815

Karasek, R. A., Jr. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, *24*(2), 285-308. doi:10.2307/2392498

Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2020). Job insecurity, work engagement and their effects on hotel employees' non-green and nonattendance behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, *87*, 102472. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102472

Kaya, B., Abubakar, A. M., Behravesh, E., Yildiz, H., & Mert, I. S. (2020). Antecedents of innovative performance: Findings from PLS-SEM and fuzzy sets (fsQCA). *Journal of Business Research*, *114*, 278-289. doi:10.1016/j.jbusres.2020.04.016

Kim, L., Fast, S. M., & Markuzon, N. (2019). Incorporating media data into a model of infectious disease transmission. *PloS One*, *14*(2), e0197646. doi:10.1371/journal.pone.0197646

Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., ... Berger, E. S. (2020). Startups in times of crisis: A rapid response to the Covid-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, *13*(e00169), 1-13. doi:10.1016/j.jbvi.2020.e00169

Lau, C. M., & Roopnarain, K. (2014). The effects of nonfinancial and financial measures on employee motivation to participate in target setting. *The British Accounting Review*, *46*(3), 228-247. doi:10.1016/j.bar.2014.02.006

Locke, E. A., Schweiger, D. M., & Latham, G. P. (1986). Participation in decision making: When should it be used? *Organizational Dynamics*, *14*(3), 65-79. doi:10.1016/0090-2616(86)90032-X

Lübke, C. (2019). How self-perceived job insecurity affects health: Evidence from an age-differentiated mediation analysis. *Economic and Industrial Democracy*, 1-18. doi:10.1177/0143831X19846333

Macinati, M. S., Bozzi, S., & Rizzo, M. G. (2016). Budgetary participation and performance: The mediating effects of medical managers' job engagement and self-efficacy. *Health Policy*, *120*(9), 1017-1028. doi:10.1016/j.healthpol.2016.08.005

Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, *45*(3), 101764. doi:10.1016/j.pubrev.2019.03.001

Miquel-Romero, M. J., Frasquet, M., & Molla-Descals, A. (2020). The role of the store in managing postpurchase complaints for omnichannel shoppers. *Journal of Business Research*, *109*, 288-296. doi:10.1016/j.jbusres.2019.09.057

Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *Journal of Business Communication*, *51*(2), 183-202. doi:10.1177/2329488414525399

Muthukannan, P., Tan, B., Gozman, D., & Johnson, L. (2020). The emergence of a fintech ecosystem: A case study of the Vizag Fintech Valley in India. *Information & Management*, *57*(8), 1-14. doi:10.1016/j.im.2020.103385

Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, *23*(5-6), 467-483. doi:10.1016/S0361-3682(97)00036-6

Ordanini, A., Parasuraman, A., & Rubera, G. (2014). When the recipe is more important than the ingredients: A qualitative comparative analysis (QCA) of service innovation configurations. *Journal of Service Research*, *17*(2), 134-149. doi:10.1177/1094670513513337

Parker, R. J., & Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, *31*(1), 27-45. doi:10.1016/j.aos.2004.07.005

Penno, M. (1984). Asymmetry of pre-decision information and managerial accounting. *Journal of Accounting Research*, *22*(1), 177-191. doi:10.2307/2490707

Podsakoff, P. M, MacKenzie, S. B, & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, *63*, 539-569. doi:10.1146/annurev-psych-120710-100452

Podsakoff, P. M, & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, *12*, 531-544. doi:10.1177/014920638601200408

Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. Chicago, USA: University of Chicago Press.

Ragin, C. C. (2017). *User's guide to fuzzy-set/qualitative comparative analysis*. Irvine, USA: University of California, Department of Sociology.

Rai, A., Ghosh, P., Chauhan, R., & Mehta, N. K. (2017). Influence of job characteristics on engagement: Does support at work act as moderator? *International Journal of Sociology and Social Policy*, *37*(1/2), 86-105. doi:10.1108/IJSSP-10-2015-0106

Richter, A., & Näswall, K. (2019). Job insecurity and trust: Uncovering a mechanism linking job insecurity to well-being. *Work & Stress*, *33*(1), 22-40. doi:10.1080/02678373.2018.1461709

Rihoux, B., & Ragin, C.C. (2009). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques* (Vol. 51). Califórnia: SAGE Publications Inc.

Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, *13*(2), 56-73. doi:10.5585/remark.v13i2.2717

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600-619. doi:10.1108/02683940610690169

Shigemura, J., Ursano, R. J., Morganstein, J. C., Kurosawa, M., & Benedek, D. M. (2020). Public responses to the novel 2019 coronavirus (2019-nCoV) in Japan: Mental health consequences and target populations. *Psychiatry and Clinical Neurosciences*, *74*(4), 281. doi:10.1111/pcn.12988

Stander, M. W., & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, *36*(1), 1-8. doi:10.4102/sajip.v36i1.849

Thompson, N., Wang, X., & Daya, P. (2019). Determinants of news sharing behavior on social media. *Journal of Computer Information Systems*, *60*(6), 1-9. doi:10.1080/08874417.2019.1566803

Vander Elst, T., Baillien, E., Cuyper, N., & Witte, H. (2010). The role of organizational communication and participation in reducing job insecurity and its negative association with work-related well-being. *Economic and Industrial Democracy*, *31*(2), 249-264. doi:10.1177/0143831X09358372

Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, *38*(2), 223-230. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.019

Walsh, G. S., & Cunningham J. A. (2016). Business failure and entrepreneurship: Emergence, evolution and future research. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, *12*(3), 163-285. doi:10.1561/0300000063

Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, *38*(2), 246-254. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.017

Wiederhold, B. K. (2020). Social media use during social distancing: Cyberpsychology. *Behavior and Social Networking*, *23*(5), 1-2. doi:10.1089/cyber.2020.29181.bkw

Witte, H. (2000). Arbeidsethos en jobonzekerheid: Meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk. In R. Bouwen, K. Witte, H. Witte, & T. Taillieu (Eds.), *Van groep naar gemeenschap* (pp. 325-350). Leuven, Belgium: Garant.

Woodside, A. G. (2013). Moving beyond multiple regression analysis to algorithms: Calling for adoption of a paradigm shift from symmetric to asymmetric thinking in data analysis and crafting theory. *Journal of Business Research*, *66*(4), 463-472. doi:10.1016/j.jbusres.2012.12.021

Yanagi, Y., Tahara, Y., Orihara, R., Sei, Y., & Ohsuga, A. (2020). Fake news detection with generated comments for news articles (n.3190). *EasyChair*. Retrieved from https://easychair.org/publications/preprint/s9zm

Zarocostas, J. (2020). How to fight an infodemic. *The Lancet*, *395*(10225), 676. doi:10.1016/S0140-6736(20)30461-X

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Os autores declaram que contribuíram igualmente no desenvolvimento do artigo, incluindo conceitualização e abordagem teórico-metodológica, revisão teórica (levantamento de literatura), coleta e análise dos dados, até a redação e revisão final.

FÓRUM

Submetido 14.07.2020. Aprovado 18.11.2020

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editores convidados: Alessandra de Sá Mello da Costa, Ely Laureano Paiva, Marcus Vinícius Peinado Gomes e Vinicius Brei

Versão original

DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200605

ATUAÇÃO EMPRESARIAL PARA SUSTENTABILIDADE E RESILIÊNCIA NO CONTEXTO DA COVID-19

Business action on sustainability and resilience in the context of COVID-19

Acción empresarial para sostenibilidad y resiliencia en el contexto de la COVID-19

MARIANA NICOLLETTI[1]
mariana.nicolletti@fgv.br
0000-0003-1339-8110

GABRIELA ALEM[1]
gabriela.alem@fgv.br
0000-0001-7584-277X

MARTA BLAZEK[1]
marta.blazek@fgv.br
0000-0002-5270-7521

PAOLA FILLIPPI[1]
paola.fillippi@fgv.br
0000-0002-7487-112X

LUIS FELIPE BISMARCHI[2]
fbismarchi@gmail.com
0000-0003-1569-6998

[1] Fundação Getulio Vargas, Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, Brasil

[2] Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental, São Paulo, Brasil

RESUMO

O enfrentamento da crise da Covid-19 ressaltou a importância do olhar crítico e sistêmico para a atuação empresarial para sustentabilidade. Este artigo tem como objetivo discutir a sustentabilidade, através das lentes teóricas de sustentabilidade "forte" e "fraca" e suas relações com os paradigmas econômicos; apresentar a teoria da resiliência como alternativa frente aos atuais desafios; e analisar, com base nos conceitos apresentados, indícios de como as organizações estão reagindo inicialmente, em suas atuações com sustentabilidade, à crise da Covid-19. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com empresas que atuam no Brasil. Como resultado, indícios de realinhamento ao propósito inicial da empresa de criar valor para a sociedade coexistem com indícios de continuidade da aposta em soluções via mercado e da busca por crescimento infinito em um planeta com recursos limitados.

PALAVRAS-CHAVE | Resiliência, sustentabilidade, economia ecológica, Covid-19, gestão empresarial.

ABSTRACT

Facing up to the COVID-19 crisis has emphasized the importance of taking a critical and systemic look at business action for sustainability. The aims of this article are: to discuss sustainability, through the theoretical lenses of 'strong' and 'weak' sustainability and its relationship with economic paradigms; to present the theory of resilience as an alternative to the current challenges; and, based on the concepts presented, to analyze the indications of how organizations are reacting to the crisis. To this end, semi-structured interviews were conducted with companies operating in Brazil. As a result it was found that signs of the realignment of the companies' initial purpose of creating value for society coexist alongside signs of continued investment in market-based solutions and the search for infinite growth on a planet with limited resources.

KEYWORDS | *Resilience, sustainability, ecological economics, COVID-19, business management.*

RESUMEN

El enfrentamiento de la crisis de COVID-19 enfatizó la importancia de una visión crítica y sistémica sobre la acción empresarial para la sostenibilidad. Este artículo tiene como objetivo discutir la sostenibilidad, a través de las lentes teóricas de la sostenibilidad 'fuerte' y 'débil' y sus relaciones con los paradigmas económicos, presentando la teoría de la resiliencia como una alternativa a los desafíos actuales y analizar, a partir de los conceptos presentados, los indicios de cómo las organizaciones están reaccionando a la crisis. Para ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas con empresas que operan en Brasil. Como resultado, los signos de realineación con el propósito inicial de la empresa de crear valor para la sociedad coexisten con signos de inversión continua en soluciones basadas en el mercado y de búsqueda de un crecimiento infinito en un planeta con recursos limitados.

PALABRAS CLAVE | *Resiliencia, sostenibilidad, economía ecológica, COVID-19, gestión empresarial.*

INTRODUÇÃO

A história da sustentabilidade empresarial revela que os comportamentos das organizações se adequam às pressões do contexto e o que funcionou em uma situação passa a não mais servir (Belinky, 2017). A humanidade vive hoje um contexto de extremas incerteza e instabilidade, em que forças de manutenção, de adaptação e transformação operam simultaneamente e pressionam empresas a lidar com elas, percebendo-as ou não, seja de maneira integrada e simultânea ou fragmentada e pontual. Uma das poucas certezas na crise atual é de que a reconstrução para melhor (*building back better*) descarta o retorno ao estado de onde se partiu e, portanto o favorecimento da força de manutenção; não apenas porque é impossível reconstituí-lo, mas também por estarem lá as causas do colapso (Monzoni & Carvalho, 2020).

Se a pandemia da Covid-19 foi capaz de suspender o *modus operandi* automatizado, a ilusão sobre a imutabilidade das instituições e dos acordos sociais, e até mesmo o preceito neoliberal da austeridade fiscal (Santos, 2020; Harvey, 2020), pode ser também propulsora de uma reflexão crítica profunda sobre as premissas, crenças e os valores que regem os negócios. Essa reflexão é central para que alternativas ao modo de produção e consumo erigidos pelo capitalismo financeiro-rentista (Bresser-Pereira, 2018) possam voltar à arena política, antes que novas crises sanitárias e calamidades insurjam da crise estrutural causada pela inversão da relação entre natureza, sociedade e economia (Liu, Rohr & Li, 2013).

Os efeitos dessa inversão tornaram-se agudos com a Grande Aceleração, a partir de 1950, isto é, com a explosão populacional e o crescimento econômico ancorados na exploração intensiva do ambiente natural (Zalasiewicz, 2015). A pandemia reiterou que não há equilíbrio e igualdade entre as dimensões ambiental, social e econômica, como a sustentabilidade empresarial narrou por anos em suas representações. E mais: demonstrou as claras restrições impostas pela dimensão ambiental, que sustenta a vida e a produção econômica, e social, e se revela a desumanização do sistema econômico. A 'turbulência geopolítica', vislumbrada por 750 especialistas e tomadores de decisão que participaram do Fórum Econômico Mundial, em Davos, junta-se aos riscos ambientais e à sempre anunciada desaceleração econômica, na configuração de um mundo essencialmente instável e regido por incertezas (World Economic Forum, 2020).

Isso posto, este artigo dedica-se a discutir a sustentabilidade empresarial, a partir dos conceitos de sustentabilidade "forte" e "fraca" e à luz dos paradigmas econômicos; apresentar a teoria da resiliência como referência para a gestão empresarial diante da incerteza e instabilidade; e analisar, a partir dessas lentes e de uma pesquisa qualitativa com 13 empresas, indícios de como se acomodaram, adaptaram ou transformaram suas agendas de sustentabilidade no início da crise da Covid-19.

REFERENCIAL TEÓRICO

Da sustentabilidade "fraca" à sustentabilidade "forte"

A discussão teórica e as aplicações do conceito de sustentabilidade apresentam variedade, multidimensionalidade e ambiguidade na literatura (Redman, 2014). Por isso, o termo pode ser considerado em contínuo processo de formulação. Segundo Lélé (1991), a definição mais difundida sobre sustentabilidade refere-se à sua conotação ecológica, cujo significado trata das condições e padrões biofísicos necessários para suporte à vida humana, assumindo um nível especificado de bem-estar através das gerações futuras. Considera-se, portanto, nesta definição, não apenas o uso de recursos naturais para chegar ao bem-estar, como também limitações determinadas pela natureza; em adição, o mesmo autor inclui as condições sociais na relação entre pessoas e natureza como determinantes e complementares ao conceito de sustentabilidade ecológica.

Aplicada à gestão empresarial, a sustentabilidade é comumente compreendida como "um modelo de gestão de negócios que visa ao retorno (lucro) para os acionistas, envolvendo o desenvolvimento econômico, a promoção social e a proteção dos recursos naturais do planeta" (Elkington, 1999, p. 397).

A economia neoclássica submete sociedade e ambiente, nessa ordem, ao sistema econômico. Tal paradigma crê na tecnologia para uso eficiente, ou até para substituição, dos recursos naturais no médio ou longo prazo. Como uma evolução deste modelo, surge a economia ambiental, representada pelo equilíbrio das dimensões social, ambiental e econômica. Conhecido pelo tripé da sustentabilidade (*tripple bottom line*) (Elkington, 1994), esse paradigma não desafia dogmas sobre os quais a ordem econômica global e a gestão empresarial se apoiam. Entre eles, destacam-se os dogmas do crescimento econômico ilimitado em um planeta de recursos finitos; da racionalidade do sistema e dos agentes econômicos; e da relação direta entre produtividade e aumento da riqueza e bem-estar social (Veiga, 2005; Bursztyn & Bursztyn, 2012; Martinez-Alier, 2015).

Assim, a economia ambiental ainda deixa, na prática, sociedade e natureza à mercê do sistema econômico e dá voz à

 CC BY ISSN 0034-7590; eISSN 2178-938X

chamada "sustentabilidade fraca", que se ancora na elucubração de que biodiversidade, bem-estar social, conhecimentos e saberes podem ser convertidos e medidos em termos de "capital", formando os capitais natural, social e humano (Victor, Susan, & Kuburski, 1998).

A economia ecológica propõe a reorganização das três dimensões a partir do entendimento de que a economia é um subsistema da sociedade, que, por sua vez, é um subsistema do meio ambiente. Os preceitos apresentados por esse paradigma para o funcionamento e a regulação da economia e das organizações pautam-se na subserviência ao bem-estar social e no limite imposto pelo sistema natural (Romeiro, 2012). A sustentabilidade tida como "forte" transita para a economia ecológica ao assumir que a economia é um subsistema aberto do ecossistema global finito, este regido pelas leis da termodinâmica e com propriedades de irreversibilidade (Costanza, Daly, & Bartholomey, 1991; Cechin, 2010), e ao reconhecer que os capitais não são plenamente intercambiáveis ou substituíveis (Jackson, 2013). Uma vez que os capitais manufaturado e humano estejam crescendo e o natural diminuindo, essa perspectiva identifica um problema para a panaceia do desenvolvimento sustentável, já que os dois primeiros dependem do último (Victor et al., 1998; Veiga, 2007).

A sustentabilidade "muito forte" implica, no limite, o estado estacionário e/ou decrescimento, considerando que o sistema natural tem pontos de inflexão que, quando ultrapassados, levam à perda de características biofísicas essenciais dos ecossistemas (Turner, Doktor, & Adger, 1994; Latouche, 2009; Georgescu-Roegen, 2013), reforçando assim a noção de irreversibilidade e de limites para o sistema econômico, com base na capacidade de suporte do planeta (Bismarchi, 2011). Conceber pontos de inflexão significa reconhecer uma dinâmica complexa para além do *trade-off* entre os tipos de capital e a entrada em cena do pensamento sistêmico que, a partir dessa perspectiva, deveria ganhar espaço na gestão empresarial.

Os diferentes paradigmas repercutem na atribuição de objetivos e abrangências distintos à sustentabilidade (Hediger, 1999), em apreensões divergentes sobre o propósito e o papel das organizações e éticas empresariais dissonantes regendo sua atuação e relações com múltiplos *stakeholders* (Sólon, 2019).

Resgate de propósitos e fortalecimento de resiliência

Muito se tem debatido sobre o futuro iminente nos sentidos de retomada (Miguel & Paiva, 2020), reconstrução (Monzoni & Carvalho, 2020; Gallagher, 2020), "novo normal" (Insper, 2020), ou simplesmente pós-pandemia (Morin, 2020). No espectro entre uma nova estabilidade com a manutenção do *status quo* e as transformações de ordem sistêmica, é certo que as empresas têm papel determinante no desenho desse futuro emergente.

Em 2014 os editores do *Academy of Management Journal* (AMJ) convocavam acadêmicos a investigar os objetivos pelos quais empresas são criadas e, depois, as trajetórias pelas quais eles se perdem, alertando que se fazia urgente reformular a compreensão coletiva sobre o propósito dos negócios no bojo de uma revisão do que queremos como cidadãos, atores políticos e consumidores (Hollensbe, Wookey, Hickey, George, & Nichols, 2014). Empresas são organizações sociais, autorizadas pela sociedade a operar com o propósito primordial de responder às necessidades da própria sociedade (Belinky, 2017).

O clamor dos editores do AMJ ganha contornos trágicos à medida em que o colapso sanitário da Covid-19 explicita o embate entre o sistema econômico, regido pela crença no crescimento ilimitado, e a vida humana, que depende da natureza e carece de organizações sociais de suporte. Na atual situação, tal embate desdobra-se em decisões cotidianas entre "vida, morte e economia" (The Economist, 2020), não apenas por parte dos líderes e gestores públicos, como também de executivos do setor privado, chegando aos cidadãos como um paradoxo de sobrevivência a ser resolvido.

Nos últimos anos, o imperativo da resiliência disseminou-se nas agendas pública e privada, povoando discursos de líderes empresariais e organizações internacionais como Fórum Econômico Mundial (Howell, 2020) e Banco Mundial (World Bank, 2013) e ganhando força frente à escalada de incertezas. Resiliência, porém, pode tanto estar ancorada na engenharia – com o sentido de capacidade de retorno ao estado original ou de manutenção da estabilidade frente ao estresse – quanto em uma perspectiva ecológica – em que resiliente é o sistema que recupera o equilíbrio após uma perturbação – ou sistêmica – relacionada à capacidade do sistema de manter seu desenvolvimento, encontrando novos equilíbrios (Davoudi et al., 2013; Abdulkareem & Elkadi, 2018). Esta última ganha sentido evolucionário ao se entender que sistemas podem transformar a si próprios a partir de estresses e ameaças, ou mesmo em um processo contínuo de transformação, mantendo suas funções essenciais e capacidade de perpetuação por meio de ciclos adaptativos (Davoudi et al., 2013; Loorbach & Wijsman, 2013).

A discussão sobre resiliência, seu significado, implicações e relação com a agenda de sustentabilidade avança desde a década de 1970, antes mesmo da disseminação do conceito de desenvolvimento sustentável com o Relatório Brundtland de

 CC BY ISSN 0034-7590; eISSN 2178-938X

1988. Lélé (1998) traz uma reflexão crítica acerca do conceito de resiliência a partir de publicações desde os anos 1970 até o fim dos anos 1990 e apresenta resiliência (com base em Holling, 1973) como o tamanho do domínio de estabilidade em torno de um ponto de equilíbrio frente às oscilações constantes, em substituição à busca por estabilidade. Ao ressaltar a importância da não-linearidade, intrínseca às noções de complexidade (Morin, 2008) e transição (Loorbach, 2007; 2010), e argumentar que situações de estresse causadas pela própria ação humana requerem mudanças de comportamento (e de bases regulatórias), o autor propõe o conceito de adaptabilidade, em que o domínio de equilíbrio é rompido e o sistema deve se reorganizar para seguir desempenhando suas funções essenciais e cumprindo seu propósito.

Retomada por Sucháček (2013) e Matarrita-Cascante et al. (2016), a discussão sobre adaptabilidade e resiliência é importante para diferenciar a busca pelo retorno a um estado de equilíbrio dentro de um mesmo domínio, portanto sobre as mesmas bases e mantendo as características principais do sistema (seja em relação ao equilíbrio climático global, seja no que concerne à matriz econômica de uma região ou país, sua dinâmica competitiva ou negocial), da ideia de mudança de domínio, que implica a transformação das bases de operação do sistema, a partir da qual não é possível voltar ao ponto de equilíbrio anterior já que o contexto estrutural não é mais o mesmo. A atual crise sistêmica denota a complexidade em que operam as organizações e suas relações frente às incertezas de caráter ontológico e que, portanto, não podem ser 'holisticamente' gerenciadas ou reduzidas (Grau-Solés et al., 2011).

A noção de resiliência evolucionária, proposta mais tarde por Davoudi et al. (2012) e Davoudi, Brooks, & Mehmood, (2013) incorpora a adaptabilidade como uma característica necessária aos sistemas para que sejam capazes de avançar em ciclos contínuos de inovação, transformação e reorganização diante de distúrbios frequentes e de magnitude estrutural. No entanto, ainda não resolve o sentido dessa transformação.

Mirando as empresas, a inversão de propósito atualmente em vigor -- em que gerar valor para os acionistas tornou-se fim e não meio para atender às necessidades sociais -- combinada à falta de consciência e de responsabilização em relação aos limites ambientais e à degradação dos "comuns" a partir da operação dos negócios (Ostrom, 1999), é preciso combinar o fortalecimento de resiliência, no sentido evolucionário, ao paradigma da economia ecológica, erigindo não apenas instrumentos para uma gestão voltada à resiliência, mas também uma nova ética para a operação e para as relações dessas organizações sociais chamadas empresas.

À luz da crise sistêmica em voga, sustentabilidade e resiliência devem ser pensadas sem perder de vista o contexto mais amplo de transição de paradigma, cabendo a reflexão sobre o potencial de cada abordagem em despertar e alimentar questionamentos sobre premissas e valores em que se ancoram a lógica gerencial moderna. Enquanto a sustentabilidade estabelece objetivos, desenha caminhos e indicadores, a abordagem da resiliência fortalece a capacidade adaptativa e a robustez dos sistemas para que possam suportar choques inevitáveis e imprevisíveis (Redman, 2014). A sustentabilidade aufere riscos e traça rotas de adaptação envolvendo mudanças incrementais para manter o bem-estar, ganhos econômicos e sistema natural de suporte (Linkov et al., 2014). Por sua vez, a resiliência assume que decisões são tomadas com base em conhecimentos incompletos e experimentação, possibilitando transformações estruturais no sistema Kates, Travis, & Wilbanksand, (2012).

Diante da confirmação de ameaças globais -- de doenças infecciosas a eventos climáticos extremos -- e das inegáveis incoerências no sistema socioeconômico, fazem-se necessárias transformações não-conjunturais, dentro de um mesmo domínio, mas estruturais nas engrenagens do sistema, tornando a abordagem da resiliência evolucionária mais promissora que a busca por sustentabilidade (Nelson, Adger, & Brown, 2007). Assumindo a complexidade e a incerteza ontológica como dadas e irredutíveis, investir energia na análise do presente e na reflexão sobre os aprendizados até aqui se mostra mais produtivo do que conjecturar sobre o futuro pós-pandêmico. Mais do que prever o futuro, faz-se necessário refletir sobre o que faz alguns sistemas resilientes.

No mais, considerando que transições consistem não apenas na mudança nos componentes e na organização do sistema, mas também na formação de um sistema fundamentalmente diferente do anterior e operando em uma nova trajetória (Boyd & Juhola, 2014), a abordagem de resiliência evolucionária mostra-se mais promissora que a busca por sustentabilidade ao desafiar a noção de estabilidade, conceber os sistemas como intrinsecamente complexos e permeáveis às mudanças de contexto e adaptáveis. Nesse sentido, tal abordagem carrega o potencial de provocar reflexões que vão além da análise de riscos e de modelos lineares baseados em causa e consequência. Ao propor sistemas interconectados, do nível organizacional ao socioambiental, em inevitável transformação contínua, a noção de resiliência evolucionária provoca o pensar a direção em que os sistemas se transformam, não isoladamente, mas como partes de um todo complexo. Portanto, é tempo de fortalecer resiliência de organizações que sejam capazes de resgatar suas contribuições para bem-estar geral, frente às demandas mais prementes da sociedade. Para tanto, é preciso repensar a gestão empresarial para sustentabilidade.

Gestão empresarial para resiliência

Na visão da gestão empresarial, organizações resilientes atendem aos seguintes princípios (Reeves, Lang, & Carlsson-Szlezak, (2020).; Folke, 2016; Wahl, 2019):

- Redundância: garantir capacidade adicional de produção, revertendo, em certa medida, o movimento de estoque zero e gestão por fluxos, agudizado na fase atual do capitalismo;
- Diversidade: múltiplas abordagens e perspectivas sobre um mesmo problema ou decisão podem ser menos eficientes, mas conferem flexibilidade e capacidade de resposta em crises, com soluções mais criativas, que não repliquem a lógica em operação (fundamental na proposta *building back better*);
- Modularidade: sistemas modulares -- em que fábricas, unidades organizacionais ou fontes de abastecimento se reorganizam e conectam de diferentes maneiras – são mais resilientes;
- Capacidade adaptativa: capacidade de um sistema se transformar e evoluir frente a oportunidades, problemas ou sinais externos, valorizando o conhecimento, com processos de registro e disseminação de aprendizados, fluxos abrangentes de comunicação interna e externa e disponibilização de oportunidades e recursos necessários para a agência de áreas e colaboradores;
- Prudência: em situações de grande incerteza, embora devam se dedicar às transformações necessárias para um futuro melhor, é prudente que as empresas considerem os piores cenários em estratégias de contingência;
- Perceber-se parte: reconhecer-se parte de sistemas econômicos e sociais mais vastos, também sob pressão, e apoiar clientes, parceiros, fornecedores, governos, para fortalecimento dos sistemas de saúde e social, respalda relações de cooperação e confiança fundamentais para organizações resilientes.

Tais princípios demandam que a gestão empresarial crie oportunidades e condições para:

- Participação de diversos atores em espaços consultivos e deliberativos;
- Colaboração *multistakeholder*; e
- Aprendizagem organizacional.

A participação é um processo social ativo com engajamento mútuo dos atores em situação compartilhada e depende de instâncias formais e informais de interação e de condições, tangíveis e intangíveis, para que se possa efetivamente ocupar essas instâncias (Pelling & High, 2005; Wenger, McDermott, & Snyder, (2002). O processo de aprendizagem organizacional requer oportunidade de experimentação sem a pressão por resultados de curto prazo, além do registro dos aprendizados em base acessível, alimentando a memória organizacional e a construção de entendimentos comuns sobre conceitos e diretrizes (Salter & Kothari, 2016).

MÉTODO

A busca por indícios sobre movimentos e adaptações das agendas de sustentabilidade em 13 empresas de grande porte s deu-se por meio de uma pesquisa qualitativa (Corbin & Strauss, 2015; Reinecke, Arnold, & Palazzo, (2016).) a fim de acessar elementos de um processo social complexo (Hamilton & Finley, 2019), pautada na análise de narrativas aplicada como instrumento para compreender as inter- relações entre pessoas, acontecimentos e perspectivas a partir do contexto organizacional do narrador (entrevistado) (Maingueneau, 2015). Esse exercício combina a replicação da comunicação estratégica das organizações, seus valores e significados compartilhados (Boje, 2001) com a interpretação própria, com adição e destaque de elementos e trechos para criar a narrativa (Alves & Blikstein, 2010), o que torna a organização e as motivações para contar a história tão substantivas para a pesquisa quanto o que está sendo narrado (Marvasti, 2019).

Considerando que as narrativas refletem valores, significados compartilhados, interesses e relações, enquanto constroem ou mantêm os sistemas sociais simbólicos (Bryman, 2012), a sua análise mostra-se apropriada no sentido de compreender como as práticas empresariais para sustentabilidade estão sendo pensadas e implementadas no contexto da crise sistêmica acentuada pela pandemia. Em construção, em especial nos primeiros meses do isolamento social no Brasil, as narrativas não são lineares, nem totalmente

 CC BY ISSN 0034-7590; eISSN 2178-938X

coerentes. Estão ainda emergindo, ganhando sentidos e sendo transformadas. As intenções dessa pesquisa limitam-se à identificação de indícios dos movimentos que se conformam nas agendas de sustentabilidade das organizações, sem a pretensão de confrontá-los com a realidade objetiva ou de prever seus desdobramentos.

Contexto para a pesquisa

A pesquisa foi conduzida no âmbito das Iniciativas Empresariais do Centro de Estudos em Sustentabilidade (FGVces) da Fundação Getulio Vargas, uma rede que reúne grandes empresas para o acesso e a produção de conhecimento e para a troca de experiências em torno da gestão empresarial para a sustentabilidade. A rede organiza suas atividades em ciclos anuais e o grupo de empresas participantes varia a cada ano. As 13 empresas envolvidas na pesquisa fazem parte da rede em 2020.

Ao longo do primeiro semestre do ano, os encontros presenciais foram substituídos por encontros virtuais quinzenais, organizados entre apresentação e discussão de conteúdos, com base em pesquisa e troca de experiências entre os participantes em relação às práticas empresariais e aos desafios enfrentados relacionados a questões socioambientais. Os temas em foco no ciclo 2020 foram atravessados pela pandemia da Covid-19, que se tornou a lente por meio da qual resiliência, governança e complexidade foram trabalhadas nos encontros entre os meses de março e maio.

Coleta de dados

Dois procedimentos foram combinados para a coleta de dados: a observação participante nos seis encontros online das Iniciativas Empresariais realizados entre março e maio de 2020; e entrevistas semiestruturadas com representantes de 13 empresas da rede. As entrevistas foram iniciadas com perguntas específicas e finalizadas com conversa aberta sobre entendimentos, experiências e perspectivas, permitindo que os entrevistados expressassem seus entendimentos subjetivos sobre práticas e desafios (Thomas, 2020). Dessa forma, o número restrito de entrevistas, apropriado para lançar luz a um nicho particular de pesquisa (Reinecke et al., 2016), resultou em um material rico a fim de compreender como a atuação em sustentabilidade era ou não repensada e reformulada em um momento de escalada da crise, e a resiliência passava ou não a insurgir como norte para a atuação empresarial.

Os entrevistados manifestaram seu interesse em participar a partir de convite aberto às 19 empresas participantes da rede. Os representantes entrevistados ocupam cargos que variam entre especialista, analista, gerente e diretor principalmente em áreas relacionadas a sustentabilidade, meio ambiente e responsabilidade social corporativa, conforme sistematizado no Quadro 1. As entrevistas foram realizadas por telefone, tiveram duração entre 40 e 60 minutos e foram registradas em planilha.

O roteiro seguido para iniciar as entrevistas abarcou três perguntas:

- Quais as principais ações em curso nas agendas socioambientais prioritárias para a empresa?
- Que desafios se destacam para o avanço da atuação empresarial nessas agendas?
- O que segue e o que muda, em relação a estratégias e práticas, no contexto da pandemia da Covid-19?

As respostas a essas perguntas foram seguidas por uma conversa aberta sobre algumas das questões trazidas ou sobre a vivência, no nível pessoal e organizacional, dos ajustes impostos pelo isolamento social nas rotinas de trabalho e nas relações.

A observação participante em seis encontros virtuais, representados no Quadro 2, serviu para a melhor compreensão sobre alguns dos desafios enfrentados, ações em curso, mudanças ou acomodações na atuação das empresas nos temas socioambientais, propiciando a triangulação das informações levantadas (Roller, 2019). Os encontros foram organizados com exposição de conteúdo de pesquisa pela equipe do FGVces, seguida pela discussão pelo grupo e troca de experiências em salas menores. Cada encontro teve duração de duas horas e meia.

As discussões e experiências relatadas nos encontros foram registrados pela equipe do FGVces e contribuíram para a análise do conteúdo das entrevistas. Pelo menos duas pesquisadoras participaram das etapas de coleta de dados e um terceiro pesquisador envolveu-se na análise, garantindo uma "perspectiva de fora" (Gioia et al., 2013).

Quadro 1. **Participantes das entrevistas semiestruturadas**

	Setor principal de atuação	Posição institucional
1	Financeiro	Assessor da Diretoria de Suprimentos, Infraestrutura e Patrimônio
2	Financeiro	Analista de sustentabilidade
3	Químico	Gestora corporativa de sustentabilidade
4	Serviços	Especialista em sustentabilidade e diversidade
5	Energia	Especialista em sustentabilidade
6	Energia	Engenheira de meio ambiente
7	Painéis de madeira, louças e metais	Coordenador de sustentabilidade
8	Cosméticos	Analista sênior de sustentabilidade
9	Varejo	Analista sênior de sustentabilidade
10	Varejo	Especialista em sustentabilidade
11	Telecomunicações	Especialista em responsabilidade social corporativa
12	Tecnologia	Diretor de relações com governo e sustentabilidade
13	Gestão de ativos ambientais	Coordenador de negócios

Quadro 2. **Encontros virtuais e temas tratados**

Encontro	1	2	3	4	5	6
Data (2020)	19/03	02/04	23/04	30/04	14/05	28/05
Temas em foco	Sustentabilidade no contexto do Antropoceno	Atuação empresarial diante da pandemia	Resiliência e vulnerabilidade	Governança para sistemas resilientes	Casos empresariais transformadores	Casos das empresas das Iniciativas Empresariais

Análise dos dados

As informações levantadas nas entrevistas foram sistematizadas por empresa em torno das três perguntas da pesquisa, visões sobre a crise sistêmica revelada pela Covid-19, relações com outros atores e perspectivas para o pós-pandemia. Os elementos colhidos a partir da observação nos encontros foram somados em cada um desses agrupamentos iniciais, quando uma relação foi observada, seja ela de reforço, complementação ou dissonância, ou ainda aportando elementos do contexto organizacional, setorial ou social que apoiam ou justificam as ações narradas. A partir daí, foram criados códigos (Malterud, 2012) com base em unidades dos indícios sobre as estratégias e ações das 13 empresas no contexto da pandemia, atores envolvidos e desdobramentos nos médio e longo prazos.

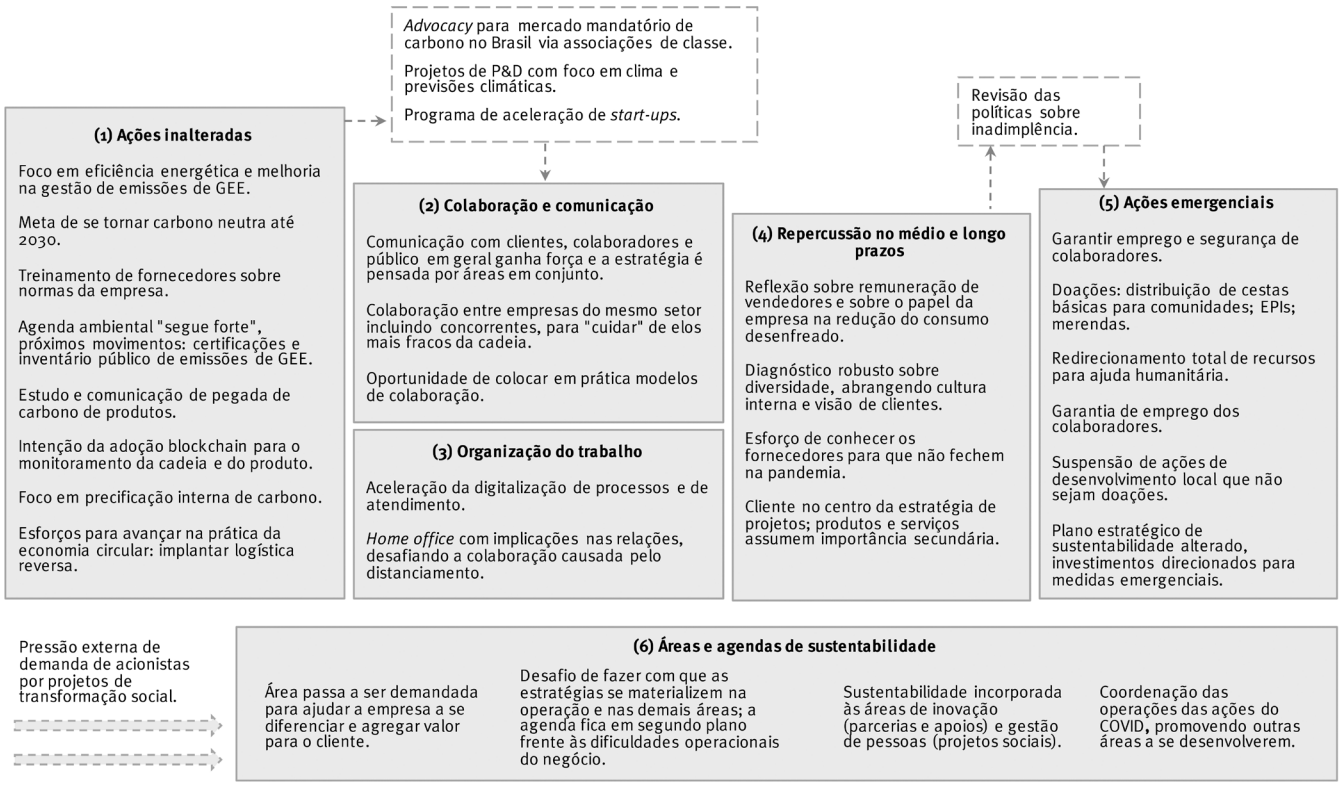
Os códigos então tornaram-se os títulos de linhas e as empresas os de colunas, conformando uma matriz na qual foram reorganizados os indícios coletados. A partir dessa sistematização, novos códigos foram identificados e adotados, gerando uma segunda versão da matriz. A partir de uma visão transversal dos indícios trazidos pelos informantes das 13 empresas, os códigos foram agrupados nas categorias (Roller, 2019), ou linhas de ação em um processo interativo de reposicionamento de alguns indícios à medida que as categorias emergiram na análise considerando semelhança dos conteúdos. As seis categorias resultantes são representadas na Figura 1.

Importa ressaltar que a categorização não tem a intenção de classificar as empresas participantes como operando em uma forma específica de sustentabilidade, mas sim de compreender movimentos, adaptações e acomodações de algumas de suas ações.

DISCUSSÃO

A Figura 1 sistematiza, em seis categorias, as linhas de ação. São elas: (1) ações inalteradas; (2) colaboração e comunicação; (3) organização do trabalho; (4) repercussão nos médio e longo prazos; (5) ações emergenciais e (6) áreas e agendas de sustentabilidade.

Figura 1. **Linhas de ação**



As seis categorias representadas sintetizam as informações coletadas nas entrevistas e por meio da observação dos participantes em que as narrativas sobre as ações empresariais em curso ou planejadas nos primeiros meses da pandemia da Covid-19 foram acessadas. A Figura 1 é resultado do processo de sistematização, codificação e análise dessas informações à luz do referencial teórico visitado.

As narrativas dessas organizações evidenciam, de um lado, agendas maduras, como a de mudança do clima, que congregam as forças de resistência e alimentam narrativas *business as usual* – de crença no mercado e flexibilidade frente a riscos – e de modelos e instrumentos financeiros como soluções (Wissman-Weber & Levy, 2018), relacionadas aos preceitos da sustentabilidade fraca. De outro lado, movimentos que podem ser as sementes de mudanças estruturais, de médio e longo prazos, sintonizados em imaginários de comunidade, colaboração e na valorização do que é essencial, relacionados aos conceitos de sustentabilidade forte e resiliência.

Em "ações inalteradas", o foco em eficiência energética, os esforços colocados em "treinamento de fornecedores nas regras da empresa" e a crença em certificações e precificação de carbono como rotas de salvação exemplificam a força de manutenção do sistema. Ao mesmo tempo, a intenção de avançar em "práticas de economia circular", em detrimento da lógica linear, ainda que com foco único em logística reversa, traz um indício sutil de sustentabilidade forte e resiliência ao considerar limites ambientais e buscar matéria-prima no pós-consumo, o que pode reacomodar as relações de poder entre os elos da cadeia.

Movimentos e ações relacionados à comunicação e "colaboração" e "organização do trabalho" abarcam esforços para fortalecer a comunicação com diversos *stakeholders*, internos e externos; as interações entre colaboradores e parceiros, distanciadas pela virtualização; e até a colaboração entre empresas concorrentes, o que antes parecia impossível. Estas categorias apontam no sentido da sustentabilidade forte e da resiliência ao contribuírem para constituição de saberes e de espaços internos

 CC BY ISSN 0034-7590; eISSN 2178-938X

(e externos) de participação, colaboração, experimentação e aprendizagem, fundamentais para o aumento da capacidade adaptativa frente às questões socioambientais nem sempre passíveis de planejamento, tampouco de respostas únicas.

A categoria "repercussão nos médio e longo prazos", indica o interesse em reconhecer quem são os *stakeholders* para além dos contratos e relações mercantis, por meio de "diagnóstico robusto" sobre diversidade na organização e da escuta a fornecedores. Um movimento de aproximação com atores do sistema, sem um fim pré-determinado, representa um impulso por estreitamento de relações e consequente aumento de confiança e autonomia das partes, a fim de melhorar a capacidade de resposta em qualquer crise; pode também denotar premissas de controle, mais próximas à sustentabilidade fraca, ancorada em poder e dominação. Reposicionar "o cliente" no centro da estratégia do negócio e refletir sobre o papel da empresa em relação ao consumo desenfreado soam como indícios de transformações possíveis e potentes, seja pela revisão do propósito da empresa, seja pela disposição a repensar, questionar e mudar a cultura atual de consumo.

As "ações emergenciais" representam, em alguns casos, a suspensão de projetos e planos da sustentabilidade com o direcionamento total de recursos e equipes para assistência social e de saúde. Apontam, assim, a repriorização da vida em relação ao capital, mas deixam no ar o que virá na sequência, se a retomada de linhas de ação sintonizadas na sustentabilidade fraca, ou ações que contemplem os aprendizados da "emergência". A experiência de focar esforços em ações emergenciais relacionadas às necessidades humanas pode promover reflexões sobre os propósitos e valores da empresa, além de gerar aprendizados coletivos que podem, ou não, ser institucionalizados e favorecer a resiliência organizacional.

Por fim, despontam reflexões e mudanças sobre as "áreas e agendas de sustentabilidade". Em algumas empresas, a pandemia atravessou um processo, previamente em curso, de revisão da área e das estratégias; em outras, estimulou a transversalização da sustentabilidade, incorporada em áreas como de inovação e gestão de pessoas. Esses movimentos indicam uma crise em curso no que concerne à função da sustentabilidade diante do propósito da empresa, tanto pela compreensão de que as questões abrangidas devem estar presentes nas demais áreas de negócios, quanto pela repriorização de investimentos em projetos que geram retorno financeiro no curto prazo. O espectro também é grande entre o papel atribuído às áreas de sustentabilidade: da contribuição para a diferenciação da empresa, em um sinal de sustentabilidade fraca, à mobilização da organização para a ação coletiva coordenada.

Os achados nas seis categorias indicam pontos de fricção entre premissas e práticas que vigoraram nas agendas de sustentabilidade das empresas, consoantes do paradigma da economia clássica ou da economia ambiental, e uma visão ampliada sobre fazer negócios, que engloba elos das cadeias de valor, da matéria-prima ao pós-consumo, comunidades dos territórios em que as empresas estão presentes e parceiros de diferentes setores. Essa ampliação da sustentabilidade caminha no sentido da colaboração *multistakeholder* um dos pilares para resiliências no sentido evolucionário. Ainda, a revisão dos papéis e as atuações das áreas de sustentabilidade e correlatas no movimento de transversalização dos temas socioambientais provocam o repensar da governança refletindo a emergência de um novo momento da agenda, menos instrumental e mais próxima da gestão das atividades-chave dos negócios, o que indica um processo de aprendizagem organizacional em curso em parte das empresas e potencializados pelo contexto de crise.

Enquanto as ações emergenciais refletem a preocupação com necessidades prementes de grupos em situação de vulnerabilidade, configuram ações pontuais e de resposta mecânica às pressões sociais que convivem com a narrativa do fortalecimento da escuta das necessidades e visões também dos atores com os quais as empresas têm relações indiretas. Este último movimento provoca a reflexão sobre instâncias e canais de participação, o que também carrega o potencial de fortalecer a resiliência da empresa, assim como do sistema mais amplo em que ela se insere.

Tais fricções identificadas nas narrativas sobre as experiências e ações em curso nas empresas denotam um momento de bifurcação da agenda de sustentabilidade: de um lado a busca por qualquer resquício de segurança ancorada na sustentabilidade como fonte de informações para a gestão dos riscos que ameaçam o *business as usual* – na tônica da sustentabilidade fraca. De outro, a sustentabilidade como canal para que sociedade e meio ambiente permeiem os negócios, traduzidos em objetivos e limites para as atividades econômicas – no sentido da sustentabilidade forte. A partir desse entendimento, pode-se tecer as seguintes considerações sobre o avanço no fortalecimento de resiliência no âmbito empresarial:

- Implica relações mais próximas e constantes com os atores externos, direta e indiretamente relacionados com os negócios da empresa;

- A resiliência não pode ser guiada somente pela aplicação de instrumentos padrão de gestão para sustentabilidade e demanda, além de instâncias

 CC BY ISSN 0034-7590; eISSN 2178-938X

perenes de participação e colaboração de atores internos e externos, a transversalização dos temas socioambientais nas áreas de negócio;

- Alinha-se à sustentabilidade forte no que concerne à internalização da noção de intrínseca relação entre a perenidade da organização e a capacidade de perceber e se transformar a partir do contexto ambiental e social. Porém fortalecer resiliência, mesmo no sentido evolucionário, não significa necessariamente assumir limites sociais e ambientais para as atividades econômicas; e

- Por carecer de instrumentos e experiência sistematizadas, embora fortemente presente no debate público, resiliência é um conceito mais abstrato do que prático dentro das empresas e mesmo no contexto da pandemia não foi adotada, nas empresas ouvidas, como norte para repensar ou complementar as ações de sustentabilidade ou mesmo o papel das áreas de sustentabilidade; a reflexão sobre o que faz das organizações sistemas resilientes não está instaurada nessas empresas.

Importante pontuar que as narrativas acessadas não revelaram indícios para todos os princípios de resiliência ou de sustentabilidade fraca ou forte; tampouco era esse o objetivo da pesquisa. Apontam, porém, que o aprendizado decorrente da pandemia pode ser um importante legado para lidar com desafios complexos que não desaparecerão com o controle desta doença.

Nesse panorama, as equipes de sustentabilidade e áreas correlatas são chamadas a alavancar transformações internas; por exemplo, provocando a leitura mais profunda sobre a conjuntura crítica do momento, resguardando e alimentando as instâncias e os fóruns de participação existentes, trabalhando pela diversidade de participação efetiva nos comitês de crise e, principalmente, para que os próprios projetos e ações de sustentabilidade possam emergir de interações significativas em fóruns *multistakeholder*, ou ao menos da escuta ativa das diversas partes envolvidas e interessadas. Ao se colocarem como agentes de mudança, os profissionais de sustentabilidade podem se lançar a provocar executivos, colegas, parceiros a enxergar além das imposições de curto prazo, e a inaugurar um processo amplo de reformulação do propósito da organização. Não com base em conjecturas de futuros incertos, mas na premência presente, histórica, de: conexão direta da organização com as pessoas afetadas pelo negócio, pela tradução nas estratégias e pelos critérios de decisão dos limites para a produção impostos pelo contorno ambiental; nos mecanismos de distribuição mais justa dos resultados econômico-financeiros da interação entre trabalho, tecnologia e recursos naturais; e no exercício da perspectiva resiliência evolucionária para pensar a capacidade de resposta da organização às pressões e oportunidades do contexto para transformar-se enquanto perpetua seu propósito primordial.

CONCLUSÃO

A pesquisa aqui apresentada revela que a agenda e as áreas de sustentabilidade são convocadas a assumir um escopo maior de atuação, dentro e fora das empresas, no contexto de instabilidade e incertezas acentuadas pela pandemia da Covid-19. A partir da revisão da literatura e da coleta e análise de informações sobre como 13 empresas estão lidando com a crise em seu momento inicial, a pesquisa contribui para a reflexão crítica sobre o papel da sustentabilidade para a construção de uma gestão e atuação empresarial pautadas no paradigma da economia ecológica, capazes de fortalecer a resiliência das organizações e dos sistemas dos quais fazem parte. Revela-se que forças de transformação e manutenção coexistem, disputam narrativas e espaço nas organizações, e que é crucial que estas se voltem aos seus propósitos primordiais, pelos quais existem.

Entre os indícios dos movimentos em curso nas empresas ouvidas, identifica-se o potencial de realinhamento ao propósito fundamental de atender às necessidades da sociedade e promover bem-estar de forma ampla, mas também se mostra latente o risco de seguir apostando no mercado – pela fé na tecnologia, inovação ou nos instrumentos financeiros – como fonte de soluções. Os esforços de comunicação e colaboração e de reconfigurar relações são promissores tanto pela ótica da sustentabilidade forte, quanto da resiliência. Embora as duas perspectivas não se alinhem completamente, há sinergias entre a transição para a sustentabilidade forte e o fortalecimento de resiliência e as duas contam o que pode vir a ser uma nova fase, emergente, da agenda empresarial de sustentabilidade. As categorias de ações e movimentos em curso identificados representam eixos pelos quais a transição pode se dar, ao mesmo tempo em que deixam claro que, em todos eles, há elementos de resistência e, portanto, de forças de manutenção ou retorno.

Ainda que os indícios identificados nesta pesquisa sejam de momentos iniciais da pandemia da Covid-19 e que outras ações e acomodações aconteçam, a experiência organizacional desse período, independentemente de qual tenha sido ela, compõe

 CC BY ISSN 0034-7590; eISSN 2178-938X

um saber fundamental para as empresas lidarem com outras manifestações da crise estrutural instaurada, e, em especial, com a própria crise por meio da transformação das organizações e dos sistemas em que atuam em prol da transição a um novo domínio. Nesse sentido, incorporar adaptabilidade na gestão e elevar as capacidades das empresas de perceber as perturbações, em toda sua complexidade, e transformarem a si e suas relações por meio de processos de aprendizagem organizacional despontam como medidas para que possam alcançar seu objetivo primordial de forma perene.

Como questões relevantes, surgem como possíveis focos para novas pesquisas o estudo sobre como a sustentabilidade forte e resiliência podem qualificar-se mutuamente, ao se complementarem e tratarem de questões semelhantes com intenções e vieses diferentes; a influência do setor econômico nas ações empreendidas pelas empresas diante da crise, assim como das matrizes dessas corporações, já que diretrizes globais por vezes determinam as agendas socioambientais no Brasil. Além disso, o mapeamento e a sistematização de casos empresariais relacionados ao fortalecimento de resiliência, em especial no sentido evolucionário, faz-se importante para que o conceito possa se traduzir na gestão empresarial. Como limitações da pesquisa, colocam-se a quantidade restrita de empresas cobertas pelas entrevistas e de profissionais ouvidos em cada empresa, o que resulta em uma fotografia que se presta à coleta de indícios e não a generalizações. Além disso, as entrevistas foram realizadas em um período inicial das medidas de isolamento social, cabendo investigar como os movimentos e as ações avançaram nos meses seguintes, e depois de findas as medidas.

Da ressignificação das relações entre empresas, cidadãos e governos, envolvendo novas dinâmicas de trabalho e de convivência pautadas por cooperação e compaixão, pode emergir uma outra ética. Para que esse seja o futuro próximo é preciso alimentar imaginários não de retomada ou reconstrução, mas de transformação. Para a gestão empresarial, significa um redirecionamento para aprendizagem, por meio do investimento, no presente, em diversidade, participação e diálogos efetivos. Processo esse para o qual a sustentabilidade empresarial é fundamental, ao mesmo tempo em que nunca esteve tão ultrapassada.

REFERÊNCIAS

Alves, M. A., & Blikstein, I. (2010). Análise de Narrativas. In C. K. Godoi; R. Bandeira de Melo; A. B. Silva. (eds.), *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos* (pp. 403-428). São Paulo: Saraiva.

Abdulkareem, M., & Elkadi, H. (2018). From engineering to evolutionary, an overarching approach in identifying the resilience of urban design to ood. *International Jornal of Disaster Risk Reduct*, *28*, 176–190. doi:10.1016/j.ijdrr.2018.02.009

Belinky, A. (2017). Da empresa cowboy à astronauta. *GVExecutivo, 16*(5)18-21. doi: doi:10.12660/gvexec.v16n5.2017.72915

Bismarchi, L. F. (2011). *Sustentabilidade e inovação no setor brasileiro da construção civil: Um estudo exploratório sobre a implantação da política pública baseada em desempenho*. (Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo). Recuperado de https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/90/90131/tde-05082011-215056/pt-br.php

Boje, D. M. (2001). *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. Londres: Sage Publications.

Boyd, E., & Juhola, S. (2015). Adaptive climate change governance for urban resilience. *Urban Studies*. 52(7), 1234-1264. doi: 10.1177/0042098014527483.

Bresser-Pereira, L. C. (2018). Capitalismo financeiro-rentista. *Estudos Avançados, 32*(92), 17-29. doi:10.5935/0103-4014.20180003.

Bryman, A., (2012). *Social Research Methods* (4th Edition). Oxford: Oxford University Press.

Bursztyn, M., & Bursztyn, M. (2012). *Fundamentos de política e gestão ambiental: Os caminhos do desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond.

Cechin, A. (2010). *A natureza como limite da economia*. São Paulo: SENAC/Edusp.

Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Costanza, R., Daly, H., & Bartholomey, J. (1991). Goals, Agenda, and Policy Recommendations for Ecological Economics'. In R. Costanza, *Ecological Economics: The Science and Management of Sustainability* (pp. 1-20). New York, NY: Columbia University Press.

Davoudi, S., Shaw, K., Haider, L., Quinlan, A., Peterson, G., Wilkinson, C.,...Porter, L. (2012). Resilience: A Bridging Concept or a Dead End? "Reframing" Resilience: Challenges for Planning Theory and Practice Interacting Traps: Resilience Assessment of a Pasture Management System in Northern Afghanistan Urban Resilience: What Does it Mean in Planning Practice? Resilience as a Useful Concept for Climate Change Adaptation? The Politics of Resilience for Planning: A Cautionary Note. *Planning Theory & Practice*, *13*, pp. 299-333. doi: 10.1080/14649357.2012.677124

Davoudi, S., Brooks, E., & Mehmood, A. (2013). Evolutionary Resilience and Strategies for Climate Adaptation. *Planning Practice & Research, 28*(3),.307-322. doi: 10.1080/02697459.2013.787695

Elkington, J. (1994). *Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium*. Australian CPA, 69.

Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks*. Canada: New Society.

Folke, C. 2016. Resilience (Republished). *Ecology and Society 21*(4), 44. doi: 10.5751/ES-09088-210444

Gallagher, B. (2020). *Rebuilding after COVID-19 shouldn't mean going back to how things were*. Recuperado de https://www.weforum.org/agenda/2020/06/covid-19-rebuilding-recovery/

Georgescu-Roegen, N. (2013). *O decrescimento: Entropia, ecologia e economia*. São Paulo: SENAC.

Gioia, D.A., Corley, K.G., Hamilton, A.L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia *Methodology. Organizational Research Methods*. 16(1),15-31. doi: 10.1177/1094428112452151

Grau-Solés, M., Íñiguez-Rueda, L., & Subirats, J. (2011). ¿Cómo gobernar la complejidad? Invitación a una gobernanza urbana híbrida y relacional. Athenea Digital. *Revista de Pensamiento e Investigación Social, 11*(1), 63-84. doi: 10.5565/rev/athenead/v11n1.827

Harvey, D. (2020). *Política anticapitalista em tempos de coronavírus.* Recuperado de http://agbcampinas.com.br/site/2020/david-harvey-politica-anticapitalista-em-tempos-de-coronavirus/.

Hamilton, A. B., & Finley, E. P. (2019). *Qualitative methods in implementation research: An introduction*. *Psychiatry research*, 280, 112516. doi: 10.1016/j.psychres.2019.112516

Hediger, W. (1999). Reconciling "weak" and "strong" sustainability. *International Journal of Social Economics, 26*(7/8/9), pp. 1120-1144. Recuperado de https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03068299910245859/full/html

Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, C. V. (2014). Organizations with purpose. *Academy of Management Journal, 57*(5), 1227–1234. doi: 10.5465/amj.2014.4005

Howell, L. (2020). How to boost global resilience to COVID-19. World Economic Forum Global Agenda. Recuperado de https://www.weforum.org/agenda/2020/04/how-to-boost-global-resilience-to-covid-19/

Insper (2020). *Novo Normal: Entenda Melhor esse Conceito e Seu Impacto em Nossas Vidas*. Recuperado de https://www.insper.edu.br/noticias/novo-normal-conceito/

Jackson, T. (2013). *Prosperidade sem crescimento*. São Paulo: Planeta Sustentável.

Kates, R. W., Travis, W. R., & Wilbanksand, T. J. (2012). Transformational adaptation when incremental adaptations to climate change are insufficient. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 109*(19), 7156-7161. doi: 10.1073/pnas.1115521109

Latouche, S. (2009). *Pequeno tratado do decrescimento sereno*. São Paulo: WMF Martins Fontes.

Lélé, S. (1991). Sustainable development: A critical review. *World Development, 19*(6), 607-621. doi:doi:10.1016/0305-750X(91)90197-P

Lélé, S. (1998). Resilience, sustainability, and environmentalism. *Environment and Development Economics, 3*(2), 249-254. Recuperado de http://www.jstor.org/stable/44379220

Linkov, I., Bridges, T., & Creutzig, F. , Decker, J., Fox-Lent, C., Kröger, W., ... Thiel-Clemen, T. (2014). Changing the resilience paradigm. *Nature Climate Change 4*, 407–409. doi: 10.1038/nclimate2227

Liu, X., Rohr, J. R., & Li, Y. (2013). Climate, vegetation, introduced hosts and trade shape a global wildlife pandemic. *The Royal Society.* doi: 10.1098/rspb.2012.2506

Loorbach, D. (2007). *Transition Management: New Mode of Governance for Sustainable Development*. Utrecht: International Books.

Loorbach, D. (2010). Transition Management for Sustainable Development: A Prescriptive, Complexity-Based Governance Framework. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions, 23*(1), 161-183. doi: 10.1111/j.1468-0491.2009.01471.x

Loorbach, D., & Wijsman, K. (2013). Business transition management: Exploring a new role for business in sustainability transitions. *Journal of Cleaner Production, 45*, 20-28. doi: 10.1016/j.jclepro.2012.11.002

Maingueneau, D. (2015). *Discurso e Análise do Discurso*. São Paulo: Parábola.

Martinez-Alier, J. (2015). Economia Ecológica. In J. Wright (Ed.), *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, 22. Elsevier

Marvasti, A.B. (2019). Qualitative Content Analysis: A Novice's Perspective. *Forum: Qualitative Social Research*, *20*(3). doi: 10.17169/fqs-20.3.3387

Matarrita-Cascante, D., Trejos, B., Qin, H., Joo, D., & Debner, S. (2016). Conceptualizing community resilience: Revisiting conceptual distinctions. *Community Development, 48,* 105-123. doi: https://doi.org/10.1080/15575330.2016.1248458

Miguel, P. L. de S., & Paiva, E. L. (2020). O rearranjo das cadeias globais de suprimentos. *GVExecutivo, 19*(3). Recuperado de https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol19-num3-2020/rearranjo-cadeias-globais-suprimentos

Monzoni, M., & Carvalho, A. (2020). Pós-Covid-19: Reconstruir para melhor. *GVExecutivo, 19*(3). Recuperado de https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol19-num3-2020/pos-covid-19-reconstruir-para-melhor

Morin, E. (2008). *Introdução ao Pensamento Complexo*. Lisboa: Instituto Piaget.

Morin, E. (2020). *Um festival de incerteza*. Recuperado de http://www.ihu.unisinos.br/78-noticias/599773-um-festival-de-incerteza-artigo-de-edgar-morin

Nelson, D. R., Adger, W. N., & Brown, K. (2007). Adaptation to environmental change: Contributions of a resilience framework. *Annual Review of Environment and Resources, 32*, 395-419. doi: https://doi.org/10.1146/annurev.energy.32.051807.090348

Ostrom, E. (1999). Coping with *tragedies of the commons*. *Annual Review of Political Science, 2*, 493–535. doi: https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.2.1.493

Pelling, M., & High, C. (2005). Social learning and adaptation to climate change. *Benfield Hazard Research Centre*. *Disaster Studies Working Paper, 11*, 1-19. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228375537_Social_learning_and_adaptation_to_climate_change

Redman, C. L. (2014). Should sustainability and resilience be combined or remain distinct pursuits? *Ecology and Society, 19*(2), 37. doi: http://dx.doi.org/10.5751/ES-06390-190237

Reeves, M., Lang, N., & Carlsson-Szlezak, P. (2020). *Lead Your Business Through the Coronavirus Crisis*. Recuperado de https://hbr.org/2020/02/lead-your-business-through-the-coronavirus-crisis

Reinecke, J., Arnold, D. G, & Palazzo, G. (2016). *Qualitative methods in business ethics, corporate responsibility, and sustainability research*. Business Ethics Quarterly, *26* (4), 12-22. doi: https://doi.org/10.1017/beq.2016.67

Roller, M. (2019). A quality approach to qualitative content analysis: Similarities and differences compared to other qualitative methods. *Forum: Qualitative Social Research, 20*(3). doi: http://dx.doi.org/10.17169/fqs-19.3.3385

Romeiro, A. (2012). Desenvolvimento sustentável: Uma perspectiva econômico-ecológica. *Estudos Avançados, 26*(74). doi: http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40142012000100006.

Salter, K. L., & Kothari, A. (2016). Knowledge 'Translation' as social learning: Negotiating the uptake of research-based knowledge in practice. *BMC Medical Education, 16*(76), 1-10. doi: https://doi.org/10.1186/s12909-016-0585-5

Santos, B. S. (2020). *Vírus: Tudo o que é sólido se desfaz no ar.* Recuperado de https://www.sul21.com.br/opiniaopublica/2020/03/virus-tudo-o-que-e-solido-se-desfaz-no-ar-por-boaventura-de-sousa-santos/

Sólon, P. (2019). *Alternativas Sistêmicas*. São Paulo: Elefante.

Sucháček, J. (2013). On the emergence of resilience and adaptability: An evolutionary perspective. *Journal of Economics and Management, 10,* 21-30. Recuperado de https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/2_Suchacek_On_The_Emergence_of_Resilience_and_Adaptability....pdf

The Economist (2020). Covid-19 presents stark choices between life, death and the economy. The trade-offs required by the pandemic will get even harder. Recuperado de https://www.economist.com/leaders/2020/04/02/covid-19-presents-stark-choices-between-life-death-and-the-economy.

Thomas, K. (2020). Cultures of Sustainability in the Fashion Industry, Fashion Theory, 24:5, 715-742. doi: https://doi.org/10.1080/1362704X.2018.1532737

Turner, R. K., Doktor, P. and Adger, N. (1994). *Sea-level rise and coastal wetlands in the UK: mitigation strategies for sustainable management*. In: C. Folke, M. Hammer, R. Costanza and A. Jansson (Editors), Investing in Natural Capital. The Ecological Economics Approach to Sustainability, pp. 266–290. Washington: Island Pres

Veiga, J. (2005). *Desenvolvimento Sustentável: O desafio do século XXI. Rio.* Rio de Janeiro: Garamond.

Veiga, J. (2007). *A emergência socioambiental*. São Paulo: SENAC.

Victor, P., Susan, H., & Kuburski, A. (1998). How Strong is Weak Sustainability? O. M. Faucheux S., *Sustainable Development: Concepts, Rationalities and Strategies. Economy & Environment* (Vol. 13). Springer: Dordrecht.

Wahl, D. (2019). *Nurturing Vital Diversity & Resilience: Scaling Out, Rather than Scaling-Up!* Recuperado de https://www.resilience.org/stories/2019-11-15/nurturing-vital-diversity-resilience-scaling-out-rather-than-scaling-up/.

Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Massachusetts: Harvard Business Press.

Wissman-Weber, N., & Levy, D. (2018). Climate adaptation in the Anthropocene: Constructing and contesting urban risk regimes. *Organization (25)* 4, 491-516 doi: https://doi.org/10.1177/1350508418775812.

World Bank (2013). Building Resilience: Integrating Climate and Disaster Risk into Development. Washington, DC. Recuperado de https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/16639.

World Economic Forum (2020). The Global Risks Report 2020. Insight Report (15th Edition). In partnership with Marsh & McLennan and Zurich Insurance Group. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf.

Zalasiewicz, J. (2015). Disputed start dates for Anthropocene. *Nature, 520,* 436. doi: https://doi.org/10.1038/520436b

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Mariana Nicolletti, Gabriela Alem e Paola Fillippi trabalharam na conceitualização e abordagem teórica-metodológica. A revisão teórica foi conduzida por Luis Felipe Bismarchi. A coleta de dados foi coordenada por Mariana Nicolletti e participaram da coleta e sistematização Gabriela Alem e Marta Blazek. A análise dos dados foi realizada por Mariana Nicolletti e Gabriela Alem. Todos os autores participaram da redação e revisão final do manuscrito.

FÓRUM

Submetido em 07.07.2020. Aprovado em 12.11.2020

Avaliado pelo processo *double-blind review*. Editores convidados: Alessandra de Sá Mello da Costa, Ely Laureano Paiva, Marcus Vinícius Peinado Gomes e Vinicius Brei

Versão traduzida

DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200606

EPIDEMIA DE *BURNOUT* DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19: O PAPEL DA LMX NA REDUÇÃO DO *BURNOUT* DOS MÉDICOS

The burnout epidemic during the COVID-19 pandemic: The role of LMX in alleviating physicians' burnout

La epidemia de burnout durante la pandemia de COVID-19: El papel del LMX en la reducción del estrés crónico de los médicos

RESUMO

Durante a pandemia de Covid-19, os médicos estão expostos a condições adversas de trabalho que têm levado ao aumento da ocorrência de burnout entre esses profissionais. Embora o suporte da liderança seja considerado eficaz na prevenção do burnout, pouco se sabe sobre o papel da liderança em situações extremas. Com base na teoria da troca de líder e membro (LMX), propomos que um relacionamento de alta qualidade entre supervisores e médicos pode reduzir os níveis de burnout dos médicos, uma vez que moldam as percepções destes sobre as demandas e recursos psicossociais do trabalho. Acreditamos que esse efeito será mais forte para os médicos que atuam na linha de frente, pois eles estão mais expostos a estressores no trabalho. Em um estudo de campo com 2.708 médicos brasileiros, encontramos apoio ao papel da LMX na mitigação do burnout. De modo geral, nossas descobertas reforçam a importância de estabelecer relacionamentos de alta qualidade entre supervisores e equipe médica para mitigar a experiência do esgotamento; no entanto, também destacam que condições extremas, como a pandemia de Covid-19, podem restringir os efeitos benéficos dos comportamentos de liderança.

PALAVRAS-CHAVE | Liderança, LMX, Burnout, Covid-19, profissionais de saúde.

ABSTRACT

During COVID-19 pandemic, physicians are being exposed to unprecedented adverse working conditions that lead to increased occurrence of burnout. While supportive leadership is considered effective in preventing burnout, little is known about the role of leadership in extreme situations. Drawing on leader-member exchange (LMX) theory, we hypothesize that high-LMX relationships lead to lower levels of burnout, as they shape physicians' perceptions of psychosocial job demands and resources. We also contend that this effect will be stronger for frontline physicians, as they are more exposed to job stressors. In a field study with 2,708 Brazilian physicians, we found support to the alleviating role of LMX, but contrary to what we predicted, we found that this effect is weaker for frontline physicians. Overall, our findings reinforce the importance of establishing high-quality relationships between supervisors and medical staff to mitigate the experience of burnout, however, they also highlight that extreme conditions, such as the COVID-19 pandemic, might constrain the beneficial effects of leadership behaviors.

KEYWORDS | *Leadership, LMX, Burnout, COVID-19, healthcare workers.*

RESUMEN

Durante la pandemia de COVID-19, los médicos están expuestos a condiciones laborales adversas que han llevado a un aumento del surgimiento del síndrome de burnout entre estos profesionales. Aunque el apoyo del liderazgo se considere efectivo para prevenir el agotamiento laboral, se sabe poco sobre el papel del liderazgo en situaciones extremas. Con base en la teoría del cambio de líder y miembro (LMX), proponemos que una relación de alta calidad entre los supervisores y los médicos puede reducir los niveles de burnout de los médicos, ya que moldean sus percepciones sobre las demandas y recursos psicosociales del trabajo. Creemos que este efecto será más fuerte para los médicos que trabajan en primera línea, ya que están más expuestos a los estresores laborales. En un estudio de campo con 2.708 médicos brasileños, encontramos apoyo al papel del LMX en la mitigación del síndrome de burnout. En general, nuestros hallazgos refuerzan la importancia de establecer relaciones de alta calidad entre los supervisores y el personal médico para mitigar la experiencia del agotamiento, sin embargo, también destacan que las condiciones extremas, como la pandemia de COVID-19, pueden restringir los efectos beneficiosos de los comportamientos de liderazgo.

PALABRAS CLAVE | *Liderazgo, LMX, Burnout, COVID-19, Profesionales de la salud.*

EDUARDO CARDOSO DE MOURA[1]
eduardocmoura@gmail.com
0000-0002-1708-5659

LILIANE FURTADO[2]
lilianempf@gmail.com
0000-0003-3510-8321

FILIPE SOBRAL[1]
filipe.sobral@fgv.br
0000-0002-9900-9464

[1]Fundação Getulio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

[2]Universidade Federal Fluminense, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

INTRODUÇÃO

O surto de coronavírus criou desafios únicos para os trabalhadores em todo o mundo. Enquanto a maioria da força de trabalho foi solicitada a trabalhar em casa para ajudar a "achatar a curva", os profissionais de saúde foram solicitados a permanecer na linha de frente, trabalhando longas jornadas para combater essa ameaça mortal, mesmo não dispondo de condições adequadas em termos de estrutura, equipamentos de proteção individual e treinamento (Fernandes & Pereira, 2020; Peci, 2020; Silva, Saraiva, Ferreira, Peixoto Junior & Ferreira, 2020). Ao fazer isso, esses profissionais não apenas se arriscam a ficar expostos ao vírus, mas também enfrentam o risco da síndrome de *burnout*, um transtorno relacionado ao estresse no trabalho no qual os funcionários se sentem emocionalmente "exauridos" e desinteressados em relação a seu trabalho (Halbesleben & Buckley, 2004). De fato, estudos têm mostrado que, ao exacerbar os fatores de estresse já existentes em um sistema de saúde despreparado, bem como ao adicionar estressores novos e exclusivos associados ao cenário de incertezas, a pandemia de coronavírus provocou um pico de *burnout* entre os profissionais de saúde primária, principalmente entre os médicos (Bansal *et al* 2020; Restauri e Sheridan, 2020). Assim, torna-se ainda mais crucial, durante esses tempos excepcionais, identificar formas eficazes de reduzir os fatores de estresse, a fim de prevenir o *burnout* entre os profissionais de saúde.

Pesquisas têm demonstrado que lideranças que oferecem apoio aos subordinados podem ser eficazes na mitigação do *burnout* por meio de seus efeitos sobre os estressores no ambiente de trabalho (Halbesleben & Buckley, 2004). A este respeito, a teoria da troca líder-membro (LMX, do inglês *Leader-member Exchange*) parece ser particularmente apropriada (Thomas & Lankau, 2009). Do ponto de vista do modelo de demandas-recursos de trabalho (JD-R, do inglês *Job Demand-resources*) (Bakker & Demerouti, 2007), relacionamentos de alta qualidade entre supervisores e subordinados são considerados como fontes de maiores apoio social e recursos, que ajudam os funcionários a lidar melhor com suas demandas de trabalho, com estressores no ambiente laboral e com os custos fisiológicos e psicológicos associados (Thomas & Lankau, 2009). Dessa forma, os funcionários que dispõem de relacionamentos alta qualidade com supervisores tendem a responder de forma bem-sucedida às demandas que poderiam, de outra forma, promover a exaustão emocional e o desinteresse no trabalho.

De fato, estudos anteriores produziram evidências que indicam a importância dos recursos relacionados à LMX para a saúde e o bem-estar dos subordinados no enfretamento de situações adversas (Dicke, Stebner, Linninger, Kunter, & Leutner, 2018; Tummers & Knies, 2013). Por exemplo, o estudo de Montani, Courcy e Vandenberghe (2017) descobriu que quando a LMX era elevada, os efeitos positivos dos estressores de desafio nas atitudes e comportamentos profissionais positivos eram intensificados, enquanto os efeitos negativos dos estressores de ameaça eram atenuados. Da mesma forma, em um estudo com profissionais de saúde atuando em diferentes hospitais, Hesselgreaves e Scholarios (2014) concluíram que a LMX reduzia a demanda de trabalho e a tensão em subordinados juniores.

Nosso estudo examina o papel da liderança na atenuação do *burnout* de médicos no contexto extremo da pandemia de Covid-19. Especificamente, utilizando dados de 2.708 médicos que atuam no sistema de saúde brasileiro durante a pandemia, investigamos *se* e *como* os relacionamentos de LMX podem reduzir a experiência de *burnout* entre os médicos, especialmente os que trabalham na linha de frente. Como contextos extremos criam contingências e restrições únicas que podem favorecer o raciocínio contrafactual (Hällgren, Rouleau, & Rond, 2018), acreditamos que examinar a relação entre a LMX e o *burnout* em tais contextos pode oferecer insights valiosos para a literatura sobre liderança, uma vez que descobertas estabelecidas anteriormente em ambientes 'normais' não podem ser generalizadas para contextos extremos (Hannah, Uhl-Bien, Avolio, & Cavarretta, 2009).

REFERENCIAL TEÓRICO

Reportagens da mídia e pesquisas empíricas têm destacado que os profissionais de saúde do atendimento primário estão sendo expostos a níveis sem precedentes de *burnout* durante a luta contra a Covid-19 (Bansal *et al*., 2020; Restauri & Sheridan, 2020). Eles têm de lidar não apenas com os riscos de exposição ao vírus, mas também com condições adversas de trabalho, como aumento de responsabilidades, falta de recursos, sobrecarga de trabalho e altos índices de mortes e traumas no ambiente de trabalho. Como os profissionais de saúde estão imersos em um contexto tão extremo, eles carecem de oportunidades de repor os recursos cognitivos e emocionais esgotados por tais condições estressantes. Desse modo, ficam particularmente suscetíveis a desenvolver síndromes psicológicas, como o *burnout* (Sonnentag, Kuttler, & Fritz, 2010).

Definida como uma resposta prolongada a estressores emocionais e interpessoais crônicos no trabalho, a síndrome de *burnout* é considerada como um risco ocupacional (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Embora os estudiosos apresentem

alguma divergência em sua conceituação, eles concordam que funcionários acometidos de *burnout* são caracterizados principalmente por sentimentos de esgotamento ou exaustão de energia e atitudes negativas em relação ao trabalho (Demerouti, Mostert, & Bakker, 2010). Pesquisas empíricas têm mostrado que o *burnout* é uma consequência potencial de demandas excessivas de trabalho, ambiguidade e conflitos de função e suporte social insuficiente (Maslach *et al*., 2001). Nesse sentido, os estudiosos têm argumentado que a liderança pode desempenhar um papel fundamental na prevenção do *burnout* (Halbesleben & Buckley, 2004; Harms, Credé, Tynan, Leon, & Jeung, 2017), uma vez que todos esses fatores relacionados ao trabalho podem ser influenciados por comportamentos da liderança no sentido de apoiar os subordinados. No entanto, relativamente pouca atenção tem sido dedicada à ligação entre a LMX e o *burnout* (Schermuly & Meyer, 2015; Thomas & Lankau, 2009).

É interessante notar que os pesquisadores de LMX têm afirmado a noção de que a LMX pode afetar os dois componentes principais do *burnout*: a exaustão emocional, que "se refere a sentimentos de estar sobrecarregado e esgotado de recursos emocionais e físicos" (Maslach & Leiter, 2008, p. 498) e o desligamento, definido como "um distanciamento do trabalho e uma experiência de atitudes negativas em relação ao objeto do trabalho, ao conteúdo do trabalho ou ao trabalho em geral" (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, p. 501). As explicações teóricas para tal impacto estão relacionadas ao fato de que os relacionamentos de LMX são fontes importantes de suporte e recursos sociais relacionados ao trabalho (Gerstner & Day, 1997). Conforme afirmado pela literatura existente sobre LMX, em um relacionamento de LMX de alta qualidade, os líderes fornecem muitos recursos tangíveis e intangíveis aos subordinados, incluindo atenção, suporte, tempo, empoderamento, compartilhamento de informações, e autonomia (Gottfredson, Wright, & Heaphy, 2020). Os subordinados que vivenciam relacionamentos de LMX de baixa qualidade, ao contrário, recebem menos recursos, pois "os relacionamentos de baixa qualidade são considerados como essencialmente transacionais e baseados na autoridade hierárquica do supervisor" (Epitropaki et al., 2016, p. 1079).

Nesse sentido, as relações de LMX desempenhariam um papel fundamental em influenciar a exaustão emocional dos subordinados. Em geral, o esforço físico e mental despendido pelas reações cotidianas aos estressores do ambiente de trabalho esgota os recursos dos funcionários e leva a resultados negativos como fadiga e exaustão emocional (Hobfoll, 2002). Aqueles mais bem dotados de recursos são menos afetados negativamente pelo esgotamento ou perda de recursos que acompanha condições estressantes. Portanto, como os líderes concedem mais recursos aos membros em relações com elevado componente de LMX do que nos casos em que a LMX é reduzida, podemos esperar que um maior nível de recursos torne o esgotamento de recursos e a exaustão emocional menos prováveis entre os membros com LMX elevada. Por outro lado, um fornecimento insuficiente de recursos pode resultar em um esgotamento mais rápido e sentimentos de exaustão (Hobfoll, 2002). Além disso, os recursos socioemocionais e o apoio fornecido pelos líderes em relacionamentos de LMX elevada foram identificados como um fator crítico na atenuação das percepções de um evento extremo, como a atual pandemia de Covid-19, aumentando a capacidade de lidar com tal evento, e ajudando, assim, a mitigar as consequências emocionais, como a exaustão (Hannah et al., 2009).

Além disso, vários estudos têm demonstrado que recursos relacionados à LMX, como autonomia e suporte social, podem funcionar como impulsionadores de um processo que leva ao engajamento no trabalho, enquanto um baixo nível de recursos laborais resulta em um desligamento em relação ao trabalho (Bakker & Demerouti, 2007 ; Demerouti et al., 2001). Portanto, a LMX também desempenha um papel fundamental na prevenção do desligamento do trabalho. Um relacionamento forte e de qualidade com o líder proporciona maior acesso aos recursos, incentivando os indivíduos e facilitando o cumprimento das metas de trabalho. Consequentemente, é provável que os funcionários se sintam mais engajados. Além disso, foi demonstrado que os líderes em relacionamentos de LMX de alta qualidade proporcionam aos seus seguidores mais recompensas intrínsecas e extrínsecas, o que resulta em atitudes mais positivas em relação ao trabalho (Epitropaki & Martin, 2005). Os funcionários também contam com mais oportunidades de crescimento, aprendizagem e desenvolvimento pessoal (Bakker & Demerouti, 2007). Tais recursos emanados do líder influenciam positivamente o engajamento do funcionário no trabalho, desempenhando um papel instrumental na motivação intrínseca e extrínseca (Bakker & Demerouti, 2008). Assim, postulamos que médicos com um relacionamento de LMX de alta qualidade com seu supervisor direto sofrerão níveis mais baixos de *burnout* (exaustão emocional e desligamento) durante a pandemia de Covid-19.

> H1: a qualidade da LMX está negativamente relacionada ao *burnout*.

O modelo de JD-R do *burnout* (Demerouti et al., 2001) prevê que o desenvolvimento do *burnout* segue dois processos. O primeiro processo envolve demandas extremas de trabalho que levam à sobrecarga constante e, por fim, à exaustão emocional.

O segundo processo está relacionado à falta de recursos que impede o atendimento das demandas de trabalho, levando a comportamentos de retirada, como o desligamento. Assim, argumentamos que o efeito da LMX na atenuação do *burnout* ocorre por meio de sua influência nas percepções dos funcionários com relação às demandas e recursos psicossociais do trabalho, que abrangem percepções relativas ao suporte social, demandas psicológicas e controle sobre o trabalho.

As trocas líder-membro (LMX) de alta qualidade são consideradas como fontes de maior apoio social (Graen & Uhl-Bien, 1995), sendo definidas como "uma transação interpessoal envolvendo preocupação emocional, ajuda instrumental, informações ou avaliação" (Carlson & Perrewé , 1999, p. 514). O apoio social ajuda os funcionários a lidar melhor com suas demandas de trabalho e com os custos psicológicos e psicossociais associados, ao proporcionar atenção, interação e troca de informações e recursos (Thomas & Lankau, 2009). Além disso, o apoio social aumenta os sentimentos de proteção, autoeficácia e pertencimento, o que contribui para enfrentar positivamente as exigências do trabalho e as exigências da função. Por exemplo, como mostrado por Siu, Lu e Spector (2007), a autoeficácia serve como um fator de recurso que protegeria contra as percepções de estressores, de modo que os funcionários tendem a perceber um ambiente de trabalho exigente como sendo mais desafiador do que ameaçador.

Além disso, um relacionamento de LMX elevada pode levar os funcionários a interpretar as demandas de trabalho de forma diferente. Com a ajuda e o apoio do líder, funcionários com LMX elevada podem enfrentar menos conflitos de função e passar a gostar mais de seus empregos (Gerstner & Day, 1997). Da mesma forma, uma vez que esses funcionários desfrutam de um ambiente laboral mais favorável, eles internalizam menos pressão e tensão no trabalho, fazendo com que este pareça menos exigente (Bakker, Demerouti e Euwema, 2005).

Ademais, relacionamentos de alta qualidade com o líder foram identificados como uma das principais fontes de controle sobre o trabalho (Gottfredson et al., 2020), tais como maior espaço e autonomia para a tomada de decisões (Gerstner & Day, 1997; Harms et al., 2017; Hetland, Sandal, & Johnsen, 2007). Na verdade, foi demonstrado que tais relacionamentos proporcionam aos trabalhadores maior liberdade de negociação sobre seu trabalho, permitindo-lhes experimentar maior controle e reduzir o número ou a dificuldade de suas tarefas. Por exemplo, Tordera, González-Romá e Peiró (2008) mostraram que funcionários que relataram uma LMX de alta qualidade tendem a relatar níveis mais baixos de sobrecarga em suas funções. Da mesma forma, Trépanier, Fernet e Austin (2013) descobriram que funcionários com autonomia elevada experimentam menos sofrimento psicológico diante das demandas do trabalho do que seus colegas menos autonomamente motivados.

Em suma, afirmamos que a LMX influencia diretamente o modo como as demandas e os recursos do trabalho são percebidos e interpretados; mais especificamente, argumentamos que, quando uma LMX de alta qualidade é mantida, os funcionários percebem as demandas do trabalho de forma mais favorável, bem como se sentem mais no controle de suas tarefas e sua conduta durante o dia de trabalho. Portanto, formulamos a seguinte hipótese:

> H2: As demandas e recursos psicossociais do trabalho são mediadores da relação entre a LMX e o *burnout*.

Finalmente, deve-se notar que, embora a pandemia de Covid-19 tenha indubitavelmente criado um ambiente hostil para os médicos em geral, aqueles que cuidam diretamente de pacientes com Covid-19 (ou seja, os médicos da linha de frente) tendem a experimentar riscos, ansiedade, demandas e estresse ainda maiores do que aqueles em funções menos expostas. Além de um maior risco de infecção, os médicos da linha de frente estão sendo solicitados a fazer todos os esforços possíveis para salvar vidas em um contexto inevitável de pressões, incertezas, dor, sofrimento e mortes. Alguns estudos com médicos da linha de frente durante a Covid-19 mostraram que esses profissionais experimentam estressores únicos (por exemplo, o estigma de trabalhar com pacientes com coronavírus, ou a preocupação com equipamentos de proteção individual) que os colocam em risco de profundo esgotamento de recursos e exaustão mental (Lu , Wang, Lin e Li, 2020). Por exemplo, a falta de equipamentos de proteção individual (EPI) e de treinamento sobre como utilizar novos equipamentos faz com que muitos profissionais da linha de frente questionem se foram expostos, e alguns hesitam em ir para casa, temendo expor membros da família à infecção (Sasangohar, Jones, Masud, Vahidy e Kash, 2020).

Em um caso como esse, os efeitos benéficos das relações de LMX no fornecimento de recursos e na redução de demandas podem ser ainda mais fortes. Consequentemente, outra hipótese que formulamos é que as relações de LMX envolvendo médicos da linha de frente terão um impacto mais forte em suas demandas e recursos psicossociais e, portanto, em sua experiência de *burnout*, do que para aqueles que trabalham em posições menos expostas. Assim, propomos:

> H3: O efeito indireto da LMX no *burnout* por meio das demandas e recursos de trabalho é moderado pela condição de ser ou não um funcionário na linha de frente, de forma que o relacionamento é mais forte para médicos da linha de frente do que para médicos que não estão nela.

METODOLOGIA

Amostras e procedimentos

Os participantes foram recrutados em colaboração com a PEBMED, empresa brasileira especializada no desenvolvimento de soluções clínicas voltadas ao apoio e à facilitação da tomada de decisões dos médicos. Os convites foram enviados por e-mail para uma amostra de médicos brasileiros de diversas especialidades. Um total de 2.708 médicos responderam integralmente à pesquisa. Os participantes tinham, em média, 38 anos (variação de 21 a 78 anos), 66% eram mulheres, e 70% se declararam pessoas religiosas. A maioria (2.417; 89%) relatou ter medo de transmitir a Covid-19 para a família, e 12% (346) afirmaram já ter sido diagnosticados com o vírus. Aproximadamente 70% (1.875) declararam estar na linha de frente do atendimento a pacientes com infecção de coronavírus confirmada ou suspeita, e 88,5% relataram trabalhar em instituição que recebe pacientes com Covid-19. Em relação ao tipo de instituição, 1.936 declararam trabalhar na rede pública, 706 na rede privada e 66 na rede beneficente.

O estudo foi realizado de acordo com as recomendações do comitê institucional de conformidade ética em pesquisas envolvendo seres humanos da instituição em que se encontrava a maioria dos autores no momento da coleta de dados. Além disso, os participantes receberam um termo de consentimento informado para a participação e publicação dos dados de acordo com a Declaração de Helsinque.

Medidas

Síndrome de Burnout. O *burnout*, nossa variável dependente, foi mensurado pelo *Oldenburg Burnout Inventory* (OLBI), desenvolvido por Halbesleben e Demerouti (2005), traduzido e validado para o português por Schuster e Dias (2018). O OLBI possui duas dimensões: exaustão (8 itens) e desligamento (8 itens) e foi medido em uma escala Likert de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A exaustão é definida como uma consequência do desgaste físico, afetivo e cognitivo intenso, ou seja, como uma consequência de longo prazo da exposição prolongada a determinadas demandas do trabalho. Um exemplo de item é: "Há dias em que me sinto cansado antes de chegar ao trabalho". O desligamento refere-se ao distanciamento do trabalho em geral, do objeto de trabalho e do conteúdo do trabalho. Além disso, os itens de desligamento dizem respeito à relação entre os funcionários e seus empregos, principalmente no que diz respeito à identificação com o trabalho e à vontade de continuar na mesma profissão. Um exemplo de item é: "Ultimamente, tenho tendência a pensar menos no trabalho e a fazer meu trabalho quase mecanicamente". Calculamos o índice OLBI como uma média simples dessas duas dimensões (alguns itens foram codificados inversamente quando apropriado), mantendo a interpretação de que, quanto maior o índice OLBI, maior a probabilidade de *burnout*. A confiabilidade dessa escala foi de 0,91.

Recursos e demandas do trabalho. As demandas e recursos psicossociais do trabalho foram medidos por uma versão mais curta do *Job Content Questionnaire* (JCQ), originalmente desenvolvido por Karasek e Theorell (1990), validado para o português por Alves, Chor, Faerstein, Lopes e Werneck (2004). A escala contém três dimensões: demandas psicológicas (5 itens), controle do trabalho (6 itens) e apoio social (6 itens). As demandas psicológicas referem-se a pressões de natureza psicológica no ambiente de trabalho (por exemplo, "Você tem que trabalhar muito intensamente?"). O controle do trabalho se refere à margem de decisão e ao grau de autoridade (por exemplo, "Você tem escolha para decidir COMO faz seu trabalho?"). O apoio social captura o nível de interação social entre o trabalhador e seus colegas e superiores (por exemplo, "Gosto de trabalhar com meus colegas de trabalho"). As duas primeiras dimensões utilizam uma escala de frequência de 4 pontos, e o apoio social utiliza uma escala Likert de 4 pontos. Cada dimensão foi calculada separadamente, conforme recomendado pelos autores, como uma média das respostas (as dimensões controle do trabalho e apoio social foram inversamente avaliadas). Para obter uma única medida, calculamos uma média simples das três dimensões, de modo que, quanto maior o índice, maior a demanda psicossocial do trabalho. A confiabilidade dessa escala foi de 0,81.

Troca líder-membro. A LMX, nossa variável independente, foi medida pela escala LMX-MDM de nove itens (Liden & Maslyn, 1998), traduzida e validada para o português por Côrtes, Souza e Puente-Palacios (2019). A escala possui três dimensões: afeto, lealdade e respeito profissional. O afeto avalia a amizade e a afeição do subordinado pelo líder (por exemplo, "Eu realmente gosto do meu líder como pessoa"), a lealdade avalia o grau de lealdade que o subordinado sente que o líder tem por ele (por exemplo, "Meu líder sai em minha defesa"), e o respeito profissional avalia o respeito e a admiração que o subordinado sente em relação aos conhecimentos ou à competência de seu líder (por exemplo, "Fico impressionado com os conhecimentos de meu líder"). As respostas foram coletadas em uma escala Likert de 7 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7

(concordo totalmente). A qualidade geral da LMX foi calculada como uma média simples dos itens. A confiabilidade dessa escala foi de 0,94.

Os participantes foram solicitados a informar se atuam na linha de frente do tratamento de pacientes com Covid-19, com uma única pergunta: "Você trabalha na linha de frente do tratamento de pacientes com suspeita ou confirmação de Covid-19?".

Controles. Como controles, incluímos várias características individuais, como sexo, idade, medo de transmitir coronavírus à família, religiosidade, diagnóstico prévio de Covid-19 e jornada semanal de trabalho; e características da instituição: privada, pública ou beneficente, e se recebe ou não pacientes com Covid-19. Por fim, incluímos também uma única medida de ativação positiva e negativa, utilizando a escala *Lebender Emoticon PANAVA* (Schreibera & Jenny, 2020), uma vez que os afetos positivos e negativos influenciam as percepções dos subordinados com relação a liderança e demandas do trabalho, mitigando algumas preocupações de método comum.

RESULTADOS

Antes de testar nossas hipóteses, conduzimos uma análise fatorial confirmatória (CFA) para estabelecer a validade discriminante de nosso modelo de medição. Os resultados do modelo de três fatores (LMX, demandas de trabalho e *burnout*) sugerem um bom ajuste (CFI = 0,94; TLI = 0,91; RMSEA = 0,09), significativamente melhor do que modelos alternativos de dois e um fator, apoiando assim nosso modelo proposto. A Tabela 1 apresenta as médias, desvios-padrão e correlações entre os construtos do estudo.

Tabela 1. **Médias, desvios-padrão e correlações**

	Variáveis	Média	D.P.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	OLBI	2,74	0,50													
2	JCQ	2,40	0,32	0,64*												
3	LMX	4,33	1,63	-0,36*	-0,45*											
4	Gênero	0,66	0,47	0,16*	0,12*	0,02										
5	Idade	38,05	11,78	-0,29*	-0,23*	-0,07*	-0,15*									
6	Medo	0,89	0,31	0,09*	0,07*	-0,03	0,09*	-0,07*								
7	Religiosidade	0,70	0,46	-0,07*	-0,01	-0,03	0,09*	0,10*	0,04*							
8	Linha de frente	0,69	0,46	0,14*	0,15*	-0,04*	0,04*	-0,30*	0,07*	0,02						
9	Diagnóstico de Covid-19	0,13	0,33	-0,01	0,00	0,03	0,01	-0,03	-0,04*	0,04*	0,11*					
10	Demanda de trabalho	2,85	0,89	0,09*	0,12*	0,03	-0,11*	-0,17*	-0,01	0,02	0,14*	0,12*				
11	Instituição privada	0,26	0,44	-0,10*	-0,14*	0,08*	-0,02	0,15*	-0,08*	-0,01	-0,13*	0,05*	-0,02			
12	Atendimento de Covid-19	0,88	0,32	0,10*	0,11*	-0,02	0,02	-0,18*	0,07*	0,02	0,45*	0,06*	0,09*	-0,15*		
13	Afeto positivo	3,49	1,51	-0,65*	-0,42*	0,24*	-0,16*	0,27*	-0,07*	0,08*	-0,11*	-0,01	-0,04*	0,09*	-0,07*	
14	Afeto negativo	3,71	1,42	0,56*	0,44*	-0,25*	0,16*	-0,21*	0,08*	-0,04*	0,14*	0,01	0,09*	-0,08*	0,08*	-0,55*

Notas. N = 2.708. Linha de frente/Medo/Diagnóstico prévio de Covid-19/Atendimento de Covid-a9: 0-Não / 1-Sim; Gênero: 0-Masculino / 1=Feminino

Testamos nossas hipóteses utilizando regressões lineares mínimos quadrados ordinários (OLS, da sigla em inglês para *ordinary least squares*). Primeiro, testamos os modelos com o *burnout* como nossa variável dependente. A Tabela 2 apresenta os resultados, que mostram que a LMX está negativamente relacionada ao *burnout* (b = -0,063, EP = 0,004, p ‹0,001; Modelo 2), corroborando a H1. Além disso, os resultados mostram que, ao incluir demandas do trabalho no modelo (b = 0,563, EP = 0,024, p ‹0,001; Modelo 4), a força do efeito da LMX no *burnout* é reduzida, o que sugere uma mediação parcial. Para examinar essa possibilidade, conduzimos uma análise de mediação utilizando erro padrão de bootstrap (5.000 replicações). Corroborando a H2, descobrimos que o efeito indireto médio da LMX no *burnout* é negativo e significativo (b = -0,040, EP = 0,004, p ‹0,01; ver Tabela 2). Apoiando ainda mais essa mediação, descobrimos que a LMX está significativa e negativamente relacionada às demandas do trabalho (b = -0,070, SE = 0,03, p ‹0,001). Esses resultados sugerem que a LMX pode reduzir o *burnout* ao atenuar as percepções dos médicos em relação a suas demandas psicossociais de trabalho e ao lhes fornecer apoio social.

Tabela 2. **Modelos de regressão de previsão do *burnout***

	Variável dependente: ***Burnout*** **(OLBI)**			
Variáveis	**Modelo 1**	**Modelo 2**	**Modelo 3**	**Modelo 4**
Controles#	Incluídos	Incluídos	Incluídos	Incluídos
Afeto positivo	-0,152***	-0,140***	-0,122***	-0,120***
	(0,006)	(0,005)	(0,005)	(0,005)
Afeto negativo	0,099***	0,085***	0,061***	0,060***
	(0,006)	(0,006)	(0,005)	(0,005)
Linha de frente	0,016	0,006	0,002	-0,001
	(0,017)	(0,017)	(0,015)	(0,015)
Variáveis independentes				
Demandas psicossociais do trabalho			0,616***	0,563***
			(0,022)	(0,024)
LMX		-0,063***		-0,023***
		(0,004)		(0,004)
R-quadrado	0,495	0,532	0,605	0,609

# Incluímos todos os controles nas análises.
n = 2.708; *p ‹ 0,05 **p ‹ 0,01 ***p ‹ 0,001; Erros-padrão entre parênteses.

Finalmente, a H3 previa que esses efeitos da LMX sobre o *burnout* seriam mais fortes para médicos na linha de frente contra Covid-19. Contrariamente à nossa hipótese, nossos resultados mostraram um efeito moderador positivo para o atendimento de linha de frente na relação entre a LMX e as demandas e recursos psicossociais do trabalho (b = 0,017, EP = 0,006, p ‹0,01). Surpreendentemente, estar na linha de frente parece atenuar o efeito da LMX em diminuir a percepção das demandas do trabalho. Esse resultado pode ser explicado pelas condições extremas de pandemias como um ambiente adverso para os líderes exercerem influência. Para testar o efeito indireto da LMX no *burnout* tanto para os médicos que atuam na linha de frente quanto em funções menos expostas, conduzimos uma análise de caminho condicional (mediação moderada) com erro padrão de bootstrap (5.000 replicações). Nossos resultados revelaram que o efeito indireto da LMX sobre o *burnout* foi significativo tanto para os médicos que trabalham na linha de frente (b = -0,037, EP = 0,002) quanto para aqueles em posições menos expostas (b = -0,046, EP =0,004); no entanto, o efeito foi mais forte para aqueles que não trabalham diretamente com pacientes de Covid-19. A Tabela 3 apresenta os resultados para os efeitos indiretos da LMX sobre o *burnout*.

Tabela 3. **Estimativas de mediação e mediação moderada no *burnout***

Estimativas dos efeitos indiretos da LMX	Coeficiente de bootstrap	EP de bootstrap	IC (limite inferior)	IC (limite superior)
Efeito indireto médio	-0,040	0,004	-0,040	-0,039
Efeito indireto condicional				
Médicos da linha de frente	-0,037	0,002	-0,042	-0,031
Médicos fora da linha de frente	-0,046	0,004	-0,055	-0,038

n = 2.708; *p ‹ 0,05 **p ‹ 0,01 ***p ‹ 0,001; Bootstrap: 5.000 replicações.

DISCUSSÃO

A crise atual da Covid-19 colocou em destaque o papel crucial que os líderes desempenham ao lidar com eventos inesperados e ameaçadores (Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2017; Lagowska, Sobral, & Furtado, 2020). Pesquisas já mostraram que os líderes são particularmente eficazes na definição do significado dos eventos e na compreensão de crises em evolução (Sobral, Carvalho, Lagowska, Furtado, & Grobman, 2020). O presente estudo contribui para esta literatura na medida em que examina o papel da LMX na atenuação do *burnout* dos médicos, por meio de sua influência na percepção das demandas e recursos psicossociais do trabalho, no contexto extremo da pandemia de Covid-19.

Nossos resultados confirmam que a pandemia de coronavírus teve um impacto avassalador sobre os sistemas hospitalares e seus quadros de profissionais. Particularmente, nosso estudo mostra que a Covid-19 provocou um desgaste físico e emocional considerável nos profissionais de saúde. Os limiares de exaustão e desligamento do *burnout* foram alcançados por 85,9% e 83,5% dos indivíduos pesquisados, respectivamente. Essas descobertas são semelhantes a outras relatadas em outros países durante a pandemia, revelando o impacto generalizado da doença do coronavírus entre os profissionais de saúde (por exemplo, Lai, Ma, & Wang *et al*., 2020; Tan *et al*., 2020).

Além disso, nossos resultados parecem confirmar que os médicos experimentam menos *burnout* quando contam com um relacionamento de alta qualidade com seus supervisores. Ao fornecer apoio, atenção, informações e feedback, os supervisores podem ajudar os médicos a restaurar os recursos necessários para lidar com as circunstâncias estressantes inerentes a situações de pandemia, bem como reduzir os estressores característicos da função, os quais compõem suas demandas psicológicas (Thomas & Lankau, 2009). Por outro lado, surpreendentemente, nossos resultados também mostram que esse efeito benéfico da LMX é mais fraco para médicos diretamente envolvidos no atendimento de pacientes com Covid-19 do que para aqueles em funções menos expostas.

Conforme já discutimos, os médicos da linha de frente tendem a enfrentar demandas psicológicas adicionais decorrentes de ter de lidar com um ambiente de trabalho mais arriscado, ameaçador e carregado de pressões. Eles também sofrem um esgotamento mais intenso de recursos no trabalho, devido ao esforço emocional e ao autocontrole que precisam aparentar para lidar com contextos tão exigentes (Xanthopoulou, Oerlemans, & Koszucka, 2018). Assim, propusemos que, como os médicos da linha de frente estão inseridos em um contexto de trabalho tão precário e estressante, eles encontrariam nos relacionamentos de LMX elevada uma maneira extraordinária de recuperar recursos e ajustar as demandas de trabalho, o que tornaria os efeitos da LMX mais fortes. No entanto, nossas descobertas revelam que, em um contexto significativamente extremo, trocas de alta qualidade com o líder parecem ter menos capacidade de influenciar os estressores psicossociais do trabalho.

Talvez isso ocorra porque os médicos da linha de frente vivenciam um ambiente de trabalho onde comportamentos colaborativos e interdependentes entre os membros não são apenas valorizados, mas necessários, o que promove uma forte cultura voltada para a equipe (Erdogan, Liden, & Kraimer, 2006). Culturas orientadas para a equipe enfatizam a convivência com os outros (ou seja, colegas de trabalho) e o desenvolvimento de um vínculo com eles baseado na confiança, o que pode desempenhar um papel crucial em ajudar os funcionários a lidar de forma mais eficaz com as demandas e estressores do trabalho. Em tais contextos, o apoio social e a influência podem ser fornecidos por membros da equipe, não necessariamente por seus líderes, o que explicaria um efeito mais fraco da LMX nas demandas e recursos do trabalho para funcionários da linha de frente. Este raciocínio está alinhado com a noção de "substitutos da liderança" (Kerr & Jermier, 1978) – fatores que reduzem a capacidade dos líderes de influenciar os resultados, substituindo a influência dos comportamentos do líder.

Especulamos que outra possível explicação pode ser que as demandas e expectativas da função inerentes aos relacionamentos com LMX elevada, os quais são geralmente são bem aceitos (Gerstner & Day, 1997), podem se tornar estressores adicionais da função para os médicos da linha de frente da Covid-19, que já se veem sobrecarregados devido à pandemia, diminuindo assim os efeitos benéficos da LMX. Isso é consistente com a descrição de Scandura e Pellegrini (2008) de que "as trocas de alta qualidade do subordinado com o supervisor podem não mais neutralizar as demandas de aumento da carga de trabalho e estresse" (p. 103). No entanto, nosso achado corrobora a afirmação de Hällgren *et al*. (2018) de que contextos extremos podem criar contingências e restrições particularmente únicas, que podem ser desencadeadoras de raciocínio contrafactual.

No geral, nossos resultados mostram que a LMX é importante, mesmo em contextos extremos. Embora o papel crítico do apoio da liderança e dos comportamentos de liderança em ambientes extremos tenha sido reconhecido (Bundy et al., 2017), esta continua sendo uma das áreas menos pesquisadas no campo da liderança (Hannah et al., 2009). Nesse sentido, pesquisas que exploram a eficácia de certos estilos e comportamentos para os resultados do trabalho são quase inexistentes. Portanto,

 CC BY © RAE | São Paulo | **V. 60** | **n. 6** | **nov-dez 2020** | 426-436 ISSN 0034-7590; eISSN 2178-938X

o presente estudo contribui para o papel da LMX na esteira de um contexto extremo, como a pandemia de Covid-19. Além disso, independentemente da perspectiva contextualizada, ao reconhecer como a LMX está ligada ao *burnout* entre equipes médicas, nosso estudo responde a chamadas recentes por pesquisas sobre o papel de perspectivas específicas de liderança em síndromes psicológicas, como o *burnout* e o transtorno de estresse pós-traumático (Kelly & Hearld, 2020).

O problema do *burnout* entre os médicos é particularmente preocupante porque a diminuição da qualidade do atendimento prestado aos pacientes pode resultar em danos permanentes e, até mesmo, na perda de vidas. Nesse sentido, do ponto de vista do profissional, nossos resultados sugerem que as organizações da área da saúde devem promover relacionamentos de alta qualidade em suas equipes médicas, pois esse é um excelente antídoto para diminuir a experiência do *burnout*. Para isso, os programas de treinamento de lideranças poderiam, assim, apontar caminhos para melhorar a qualidade do relacionamento entre o supervisor médico e sua equipe. Nesse sentido, os médicos em posição de liderança devem aprender a tratar seus colegas com respeito, oferecer feedback suficiente, bem como identificar as necessidades e o potencial de desenvolvimento dos profissionais de saúde sob sua supervisão.

Como em todas as pesquisas correlacionais, uma limitação deste estudo é que a causalidade das relações não pôde ser determinada. Presumimos que as relações de LMX afetam o *burnout* dos indivíduos. Entretanto, não podemos excluir a possibilidade de que indivíduos sofrendo de *burnout* rebaixem sua avaliação de suas relações de LMX. Além disso, como coletamos dados por meio de pesquisas de autorrelato, não podemos excluir a existência de variância do método comum (CMV, do inglês *common-method variance*). Para minimizar tal efeito, incluímos afetos positivos e negativos como variáveis de controle em nossos modelos, por serem medidas de causas presumidas de CMV. No entanto, futuras pesquisas longitudinais podem resolver esses problemas.

CONCLUSÃO

O *burnout* se tornou uma epidemia nas organizações da área da saúde. De acordo com uma pesquisa realizada com mais de 15.000 médicos, verificou-se que a prevalência do *burnout* era de cerca de 42% (Kane, 2020). A pandemia de Covid-19, no entanto, aumentou ainda mais as preocupações sobre o *burnout* entre os médicos, principalmente porque as sociedades dependem desses profissionais para superar essa ameaça. Nesse sentido, nossos achados lançam luz sobre o papel da liderança, principalmente da LMX, na atenuação do *burnout* nestes tempos de coronavírus. Mais especificamente, nossos achados destacam a importância de se criar um ambiente favorável à construção de relações positivas de trabalho, baseadas na confiança e no respeito mútuos, a fim de diminuir as síndromes psicológicas prejudiciais entre os médicos.

REFERENCES

Alves, M. G. D. M., Chor, D., Faerstein, E., Lopes, C. D. S., & Werneck, G. L. (2004). Versão resumida da" job stress scale": Adaptação para o português. *Revista de Saúde Pública*, *38*, 164-171. doi: 10.1590/S0034-89102004000200003

Bakker, A., Demerouti, E., & Euwema, M. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, *2*, 170-180. doi: 10.1037/1076-8998.10.2.170

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*, 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *The Career Development International, 13(3)*, 209–223. doi: 10.1108/13620430810870476

Bansal, P., Bingemann, T. A., Greenhawt, M., Mosnaim, G., Nanda, A., Oppenheimer, J., Sharma, H., David Stukus, D., & Shaker, M. (2020). Clinician wellness during the Covid-19 pandemic: Extraordinary times and unusual challenges for the allergist/immunologist. *Journal of Allergy and Clinical Immunology Practice*, *8*(6), 1781-1790. doi: 10.1016/j.jaip.2020.04.001

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, *43*(6), 1661-1692.

Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of Management, 25*(4), 513-540. doi: 10.1177/0149206316680030

Côrtes, M., Souza, M., & Puente-Palacios, K. (2019). Multidimensional measure of leader-member exchange: Psychometric properties of its Brazilian version. *Psico-USF*, *24*(3), 569-581. doi: 10.1590/1413-82712019240313

Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499-512. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499

Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology, 15(3),* 209–222. doi:10.1037/a0019408

Dicke, T., Stebner, F., Linninger, C., Kunter, M., & Leutner, D. (2018). A longitudinal study of teachers' occupational well-being: Applying the job demands-resources model. *Journal of Occupational Health Psychology, 23(2)*, 262–277. doi: 10.1037/ocp0000070

Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *90*(4), 659-676. doi: 10.1037/0021-9010.90.4.659

Epitropaki, O, Kapoutsis, I., Ellen, B. P., III, Ferris, G. R., Drivas, K., & Ntotsi, A. (2016). Navigating uneven terrain: The roles of political skill and LMX differentiation in prediction of work relationship quality and work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, *37*, 1078-1103. doi: 10.1002/job.2100

Erdogan, B., Liden, R., & Kraimer, M. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, *49*(2), 395-406. doi:10.2307/20159770

Fernandes, G., & Pereira, B. (2020). The challenges of funding the Brazilian health system in fighting the COVID-19 pandemic in the context of the federative pact. *Revista de Administração Pública*, *54*(4), 595-613. doi: 10.1590/0034-761220200290x

Gerstner, C., & Day, D. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, *82*, 827-844. doi: 10.1037/0021-9010.82.6.827

Gottfredson, R. K., Wright, S. L., & Heaphy, E. D. (2020). A critique of the Leader-Member Exchange construct: Back to square one. *The Leadership Quarterly*, 101385. doi:10.1016/j.leaqua.2020.101385

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, *6*, 219-247. doi: 10.1016/1048-9843(95)90036-5

Halbesleben, J., & Buckley, M. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, *30*, 859-879. doi: 10.1016/j.jm.2004.06.004

Halbesleben, J., & Demerouti E. (2005). The construct validity of an alternative measure of Burnout. *Work & Stress*, *19*(3), 208-220. doi: 10.1080/02678370500340728

Hällgren, M., Rouleau, L. & Rond, M. (2018). A matter of life or death: How extreme context research matters for management and organization studies. *Academy of Management Annals*, *12*(1), 111-153. doi: 10.5465/annals.2016.0017

Hannah, S., Uhl-Bien, M., Avolio, B., & Cavarretta, F. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *Leadership Quarterly*, *20*(6), 897-919. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.09.006

Harms, P., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, *28*, 178-194. doi: 10.1016/j.leaqua.2016.10.006

Hesselgreaves, H., & Scholarios, D. (2014). Leader–member exchange and strain: A study of job demands and role status. *Human Resource Management Journal*, *24*(4), 459-478. doi: 10.1111/1748-8583.12042

Hetland, H., Sandal, G. M., & Johnsen, T. B. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *16*, 58-75. doi: 10.1080/13594320601084558

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6(4)*, 307–324. doi: 10.1037/1089-2680.6.4.307

Kane, L. (2020). *Medscape national physician burnout and suicide report 2020*. Retrieved from https://www.medscape.com/slideshow/2020-lifestyle-burnout-6012460

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, USA: Basic Books.

Kelly, R. J., & Hearld, L. R. (2020). Burnout and leadership style in behavioral health care: A literature review. *Journal of Behavioral Health Services & Research*, *47*, 581–600. doi: 10.1007/s11414-019-09679-z

Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, *22*(3), 375-403. doi: 10.1016/0030-5073(78)90023-5

Lagowska, U., Sobral, F., & Furtado, L. (2020). Leadership under crises: A research agenda for the post-Covid-19 Era. *Brazilian Administration Review*, *17*(2), 1-5. doi: 10.1590/1807-7692bar2020200062

Lai, J., Ma, S., Wang, Y., et al. (2020). Factors associated with mental health outcomes among health care workers exposed to coronavirus disease 2019. *JAMA Network Open*, *3*(3), e203976. doi:10.1001/jamanetworkopen.2020.3976

Liden, R., & Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, *24*(1), 43-72. doi: 10.1016/S0149-2063(99)80053-1

Lu, W., Wang, H., Lin, Y., & Li, L. (2020). Psychological status of medical workforce during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional study. *Psychiatry Research*, 288, 112936. doi: 10.1016/j.psychres.2020.112936

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, *93*, 498-512. doi: 10.1037/0021-9010.93.3.498

Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, *52*, 397-422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397

Montani, F., Courcy, F., & Vandenberghe, C. (2017). Innovating under stress: The role of commitment and leader-member exchange. *Journal of Business Research*, *77*, 1-13. doi:10.1016/j.jbusres.2017.03.024

Peci, A. (2020). The response of the Brazilian public administration to the challenges of the COVID-19 pandemic. *Revista de Administração Pública*, *54*(4). doi: 10.1590/0034-761242020x

Restauri, N., & Sheridan, A. (2020). Burnout and posttraumatic stress disorder in the coronavirus disease 2019 (Covid-19) pandemic. *Journal of the American College of Radiology*, *17*(7), 921-926. doi: 10.1016/j.jacr.2020.05.021

Sasangohar, F., Jones, S. L. Masud, F. N., Vahidy, F. S., & Kash, B. A. (2020). Provider burnout and fatigue during the Covid-19 pandemic: Lessons learned from a high-volume intensive care unit. *Anesthesia & Analgesia*, *131*(1), 106-111. doi: 10.1213/ANE.0000000000004866

Scandura, T., & Pellegrini, E. (2008). Trust and leader-member exchange: A closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *15*(2), 101-110. doi: 10.1177/1548051808320986

Schermuly, C. C., & Meyer, B. (2016). Good relationships at work: The effects of Leader–Member Exchange and Team–Member Exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression. *Journal of Organizational Behavior, 37(5)*, 673–691. doi: 10.1002/job.2060

Schreibera, M., & Jenny, G. (2020). Development and validation of the 'Lebender emoticon PANAVA' scale for digitally measuring positive and negative activation and valence via emoticons. *Personality & Individual Differences*, *160*: 10992. doi: 10.1016/j.paid.2020.109923

Schuster, M., & Dias, V. (2018). Oldenburg burnout inventory: Validação de uma nova forma de mensurar burnout no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, *23*(2), 553-562. doi: 10.1590/1413-81232018232.27952015

Silva, G., Saraiva, E., Ferreira, G., Peixoto Junior, R., & Ferreira, L. (2020). Healthcare system capacity of the municipalities in the State of Rio de Janeiro: Infrastructure to confront COVID-19. *Revista de Administração Pública*, *54*(4), 578-594. doi: 10.1590/0034-761220200128x

Siu, O. L., Lu, C. Q., & Spector, P. E. (2007). Employees' well-being in Greater China: The direct and moderating effects of general self-efficacy. *Applied Psychology*, *56*(2), 288-301. doi: 10.1111/j.1464-0597.2006.00255.x

Sobral, F., Carvalho, J., Lagowska, U., Furtado, L., & Grobman, M. (2020). Better safe than sorry: Leadership sensemaking in the time of Covid-19. *Revista de Administração Pública*, *54*(4), 758-781. doi: 10.1590/0034-761220200262x

Sonnentag, S., Kuttler, I., & Fritz, C. (2010). Job stressors, emotional exhaustion, and need for recovery: A multi-source study on the benefits of psychological detachment. *Journal of Vocational Behavior*, *76*(3), 355-365. doi: 10.1016/j.jvb.2009.06.005

Tan, B. Y., Abhiram, K., Lim, L. J., Tan, M., Chua, Y. X., Tan, L., ... & Kinross, J. (2020).. Burnout and associated factors amongst healthcare workers in Singapore during the Covid-19 pandemic. *Journal of the American Medical Directors Association*. In press. doi:10.1016/j.jamda.2020.09.035.

Thomas, C., & Lankau, M. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management*, *48*(3), 417-432. doi: 10.1002/hrm.20288

Tordera, N., González-Romá, V., & Peiró, J. M. (2008). The moderator effect of psychological climate on the relationship between leader-member exchange (LMX) quality and role overload. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *17*(1), 55-72. doi: 10.1080/13594320701392059

Trépanier, S. G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). The moderating role of autonomous motivation in the job demands-strain relation: A two sample study. *Motivation and Emotion*, *37*(1), 93-105. doi: 10.1007/s11031-012-9290-9

Tummers, L.G. & Knies, E. (2013). Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review*, 73(6), 859–868. doi: 10.1111/puar.12138

Xanthopoulou, D., Oerlemans, W., & Koszucka, M. (2018). Need for recovery after emotional labor: Differential effects of daily deep and surface acting. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(4), 481-494. doi: 10.1002/job.2245

CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES

Eduardo Moura, Liliane Furtado e Filipe Sobral trabalharam na conceituação e na abordagem teórico-metodológica. A revisão teórica foi conduzida por Liliane Furtado. A coleta e análise dos dados foi realizada por Eduardo Moura. Filipe Sobral coordenou a escrita e a revisão final do manuscrito.

FÓRUM

Submetido em 06.07.2020. Aprovado em 12.11.2020

Avaliado pelo processo *double-blind review*. Editores convidados: Alessandra de Sá Mello da Costa, Ely Laureano Paiva, Marcus Vinícius Peinado Gomes e Vinicius Brei

Versão traduzida

DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200607

UNIVERSIDADE ENGAJADA: RESGATANDO PMES NA CRISE DA COVID-19

An engaged university: Rescuing SMES during the COVID-19 crisis

Universidad comprometida: Rescatando PYMES durante la crisis de COVID-19

DANIELA FRANCISCO BRAUNER[1]
daniela.brauner@ufrgs.br
0000-0002-6379-7825

FERNANDA MACIEL REICHERT[1]
fernanda.reichert@ufrgs.br
0000-0002-5639-5879

RAQUEL JANISSEK-MUNIZ[1]
rjmuniz@ufrgs.br
0000-0002-0657-6559

AURORA CARNEIRO ZEN[1]
aurora.zen@ufrgs.br
0000-0003-4078-4359

DANIELA CALLEGARO DE MENEZES[1]
daniela.callegaro@ufrgs.br
0000-0002-5614-9475

LISIANE QUADRADO CLOSS[1]
lisiane.closs@ufrgs.br
0000-0003-1971-9341

WENDY BEATRIZ WITT HADDAD CARRARO[2]
wendy.carraro@ufrgs.br
0000-0002-2152-1767

CARLA SIMONE RUPPENTHAL[1]
carla.ruppenthal@ufrgs.br
0000-0003-0550-7946

FERNANDA MARIA MÜLLER[1]
fernanda.muller@ufrgs.br
0000-0001-9929-427X

MARCELO SOARES LUBASZEWSKI[3]
marcelo.lubaszewski@ufrgs.br
0000-0002-1337-0671

MARISA IGNEZ S. RHODEN[1]
marisa.rhoden@ufrgs.br
0000-0003-0943-9995

[1] Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, RS, Brasil

[2] Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Porto Alegre, RS, Brasil

[3] Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Porto Alegre, RS, Brasil

RESUMO

Efeitos econômicos das políticas de isolamento da pandemia da Covid-19 levaram pequenas e médias empresas (PMEs) a buscar alternativas para sobreviver. Em cenários de crise, uma universidade engajada tem um papel importante ao abordar não apenas questões de saúde, mas também problemas sociais e econômicos em contextos regionais. Neste artigo, um projeto de universidade-comunidade é analisado com o intuito de apontar os elementos necessários para promover uma universidade regional engajada: a Rede de Assessoria SOS-PME, originalmente projetada para apoiar PMEs durante a crise. Uma universidade engajada entrega conhecimento para a sociedade, além de educação e pesquisa. Como resultado, identificam-se elementos para promover a terceira missão da universidade engajada – engajamento social: equipe engajada, multidisciplinaridade, gerenciamento de projetos, agilidade, alianças, estratégia de comunicação, e suporte e reputação da instituição.

PALAVRAS-CHAVE | Universidade engajada, engajamento, Covid-19, PMEs, gestão de projetos.

ABSTRACT

The economic effects of isolation policies resulting from the COVID-19 pandemic have led small and medium-sized enterprises (SMEs) to look for alternatives to survive. Within this crisis scenario, an engaged university has an important role to play in a regional context in addressing not only health issues, but also any resultant social and economic problems. An engaged university needs to take actions that go beyond its traditional missions of education and research - it has to deliver knowledge to society. This paper analyzes a university-community project in Brazil to identify the necessary elements that help promote a regionally-engaged university: the SOS-PME Advisory Network project, which was originally designed to assist SMEs during the crisis. As a result, we identified elements necessary for promoting the university's third mission - social engagement by way of a university-community project: an engaged team, multidisciplinarity, project management, agility, alliances, a communication strategy, institutional support, and reputation.

KEYWORDS */ Engaged university, engagement, COVID-19, SMEs, project management.*

RESUMEN

Los efectos económicos de las políticas de aislamiento de la pandemia de COVID-19 han llevado a las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) a buscar alternativas para sobrevivir. En un escenario de crisis, una universidad comprometida desempeña un papel importante para abordar, no solo los problemas de salud, sino también los problemas sociales y económicos en un contexto regional. En este artículo, se analiza un proyecto universidad-comunidad con la intención de señalar los elementos necesarios para promover una universidad regional comprometida: la Red de Asesoramiento SOS-PME, originalmente diseñado para apoyar a las PYMEs durante la crisis. Una universidad comprometida necesita llevar adelante acciones más allá de sus misiones tradicionales de educación e investigación; debe transferir conocimiento a la sociedad. Como resultado, identificamos cuáles son los elementos necesarios para promover la tercera misión de una universidad con compromiso social: equipo comprometido, gestión de proyectos, agilidad, alianzas, multidisciplinariedad, estrategia de comunicación y apoyo, y reputación de la institución.

PALABRAS CLAVE */ Universidad comprometida, compromiso, COVID-19, PYMEs, gestión de proyectos.*

 CC BY

Daniela Francisco Brauner | Fernanda Maciel Reichert | Raquel Janissek-Muniz | Aurora Carneiro Zen | Daniela Callegaro de Menezes | Lisiane Quadrado Closs Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro | Carla Simone Ruppenthal | Fernanda Maria Müller | Marcelo Soares Lubaszewski | Marisa Ignez S. Rhoden

INTRODUÇÃO

Os países estão implementando diferentes graus de *lockdown* e regras de distanciamento social (World Health Organization, 2020). Os efeitos da pandemia de Covid-19 ultrapassaram os limites das questões de saúde e criaram uma crise econômica sem precedentes. Como qualquer suspensão de atividades econômicas se reflete no produto interno bruto (PIB) e nas taxas de emprego, é preocupante que pelo menos 600 mil micro e pequenas empresas tenham encerrado suas atividades devido a esta pandemia, enquanto as receitas diminuíram em quase 88% do total das empresas no Brasil (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae], 2020). Em 2018, essas empresas respondiam por 54% do total de empregos formais e 27% do PIB do país (Sebrae, 2018), o que aumenta ainda mais o potencial impacto negativo sobre a economia brasileira.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), até junho de 2020, 70% das empresas que operam no Brasil relataram impactos negativos em suas atividades devido à pandemia – redução nas vendas, produção e serviços e problemas na provisão e acesso às cadeias de suprimentos – embora 13,6% dessas empresas tenham relatado efeitos positivos. Em agosto de 2020, 40% de todas as empresas de construção civil e 39,7% de todas as empresas de varejo estavam sofrendo graves efeitos negativos (IBGE, 2020).

Nesse cenário, universidades com reconhecida trajetória de engajamento cívico, como a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), têm desempenhado um papel fundamental no desenvolvimento de projetos voltados não só a questões de saúde, mas também socioeconômicas. A Rede de Assessoria SOS-PME foi desenvolvida neste contexto, para fornecer às pequenas e médias empresas (PMEs) economicamente prejudicadas pela crise de Covid-19 soluções viáveis para o seu enfrentamento. Mas qual é o papel das universidades diante desta crise? Como as universidades podem contribuir com a sociedade para superar os impactos econômicos negativos desencadeados pela pandemia? Como as universidades podem se mobilizar para ajudar as empresas ameaçadas pela crise?

As universidades empreendedoras compreendem uma gama de tradições acadêmicas, níveis decisórios, valores de pesquisa e culturas suborganizacionais que formam um sistema complexo orientado para uma atuação importante na sociedade em termos de crescimento econômico e mudança social (Klofsten *et al*., 2019). O modelo de universidade regionalmente engajada relaciona-se à tarefa que as universidades têm de transferir conhecimento a pequenas e médias empresas locais (Uyarra, 2010). Nessa abordagem teórica, no entanto, existe ainda uma lacuna relacionada ao papel das universidades regionalmente engajadas (Perkmann et al., 2013) em um cenário de crise. A literatura que trata do engajamento cívico do ensino superior não tem a visibilidade e o reconhecimento que seus resultados merecem, e tem sido dominada por experiências da América do Norte e da Europa (Watson, Hollister, Stroud, & Babcock, 2011). Assim, o objetivo deste artigo é analisar os elementos que se mobilizam dentro de um projeto de apoio às PMEs durante a crise da Covid-19 e que contribuem para a promoção de uma universidade regionalmente engajada no contexto brasileiro.

Para tanto, realizamos um estudo de caso da Rede de Assessoria SOS-PME, da UFRGS. Esse projeto, que foi desenvolvido inicialmente na Escola de Administração, rapidamente conquistou o apoio de diferentes departamentos da UFRGS e de outros participantes da comunidade. O principal objetivo do projeto é ajudar as pequenas e médias empresas locais a cocriar soluções para superar a crise econômica. Para isso, a Rede oferece um processo de consultoria envolvendo pesquisadores e alunos da universidade e voluntários da comunidade, promovendo a troca de conhecimentos entre a UFRGS e a comunidade.

Múltiplas missões foram confiadas às universidades (Sánchez-Barrioluengo & Benneworth, 2019). Além de suas duas missões principais de educação e pesquisa, elas devem traduzir essa pesquisa em desenvolvimento tecnológico, inspirar mudanças nas práticas sociais e governamentais (Wadhwani, Galvez-Behar, Mercelis, & Guagnini, 2017) e se engajar em atividades de troca de conhecimentos, todas as quais acabarão por impulsionar o desenvolvimento regional (Perkmann et al., 2013; Sánchez-Barrioluengo & Benneworth, 2019). É importante ressaltar que as trocas de conhecimentos podem ser diretas e unidirecionais, por meio do licenciamento de tecnologias, ou menos diretas e bidirecionais, envolvendo parcerias com empresas locais por meio de consultorias e interlocuções (Breznitz & Feldman, 2012). Como contribuições teóricas e gerenciais da pesquisa, identificamos aqueles elementos de uma universidade regionalmente engajada que foram fortalecidos por meio de um projeto universidade-comunidade. Esses elementos podem auxiliar no desenvolvimento de projetos universitários que envolvam a terceira missão da UFRGS e de outras universidades regionalmente engajadas.

Para entender o SOS-PME como um projeto, assumimos, neste artigo, a definição de projeto como sendo "uma organização temporária à qual são atribuídos recursos para a realização de um trabalho voltado à geração de mudanças benéficas" (Turner, 2006, p. 1). Assim, utilizamos elementos como organização de projeto, gestão de projeto, produção (resultados diretos) e consequências (benefícios), a fim de organizar a apresentação

 ISSN 0034-7590; eISSN 2178-938X

do projeto. Com relação à discussão, utilizamos os elementos teóricos das universidades regionalmente engajadas como referenciais de análise.

Na próxima seção, apresentamos uma revisão da literatura sobre universidades empreendedoras, mais especificamente sobre universidades regionalmente engajadas e seus elementos teóricos. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos que adotamos na pesquisa. Em seguida, exploramos os resultados do estudo e apresentamos nossa discussão. As considerações finais contemplam as principais contribuições e as limitações da pesquisa.

UNIVERSIDADE REGIONALMENTE ENGAJADA

As universidades estão evoluindo para um modelo mais empreendedor, e já não se concentram exclusivamente em educação e pesquisa (Etzkowitz, 2004; Lazzeroni & Piccaluga, 2003). Elas podem servir como uma força motriz para o crescimento econômico e a prosperidade (Guerrero, Urbano, Fayolle, Klofsten, & Mian, 2016), e, em um cenário de crise, para a sobrevivência da economia local. O papel de uma universidade empreendedora vai além da simples geração de produtos de conhecimento. As universidades possuem um papel de liderança a desempenhar na criação de ações e pensamento empreendedores e no desenvolvimento do capital empreendedor (Audretsch, 2014). Apesar do discurso que enxerga as universidades como "torres de marfim" com pouca consideração pelo bem público, muitos acadêmicos são motivados por seu profundo desejo de fazer a diferença ajudando a sociedade (Renwick, Selkrig, Manathunga, & Keamy, 2020).

Em uma perspectiva mais ampla, uma universidade empreendedora empodera toda a sua comunidade a se comprometer com o desenvolvimento de uma mentalidade de geração de conhecimentos, criatividade e inovação em tempos de incerteza. Tais universidades assumem a missão de solucionar problemas complexos e criar oportunidades como forma de agregar valor à sociedade e contribuir para o desenvolvimento sustentável, tanto em nível local quanto internacional (Listo, 2019).

A fim de situar as transações empreendedoras da universidade no contexto da estrutura organizacional e do sistema de inovação mais amplo, apresentamos três modelos de universidade, com base em um conjunto de produtos típicos da terceira missão, seguindo Perkmann *et al.* (2013), Cohen, Nelson e Walsh (2002) e Sánchez-Barrioluengo & Benneworth (2019): (i) a universidade empreendedora, que se concentra em atividades comerciais, como patentes, licenças e *spin-offs*, é considerada uma das melhores formas de medir a aceitação dos produtos acadêmicos pelo mercado; (ii) considerando seu potencial de transferência de conhecimentos, a universidade engajada, envolvida em "atividades *soft*", como pesquisa colaborativa, pesquisa contratada ou consultoria, é mais valorizada do que se registrasse patentes universitárias para muitas iniciativas; e (iii) a universidade regionalmente engajada, que enfatiza o engajamento por meio de atividades *soft* para melhorar a capacidade de absorção local e aumentar o conhecimento de seu ambiente regional.

As contribuições regionais de uma universidade são "*spillovers* de conhecimento" (Benneworth & Charles, 2005; Drucker & Goldstein, 2007) gerados pela interação regular com os *stakeholders*, como produtores, usuários e intermediários de conhecimentos e formuladores de políticas, com vistas à criação de redes locais (Cooke, Heidenreich, & Braczyk, 2004). Estimular a transmissão formal/informal de conhecimento que não envolva compensação financeira (Olmos-Peñuela, Molas-Gallart, & Castro-Martínez, 2013; Trippl, Sinozic, & Lawton-Smith, 2015; Wang, Hu, Li, & Pan, 2016) permite que atores externos tenham acesso mais fácil a recursos baseados em conhecimento (Ponds, Oort, & Frenken, 2010).

De acordo com Cherrington, Scheckle e Khau (2019), os conceitos-chave para fundamentar o engajamento da própria comunidade universitária e da comunidade que a universidade atende são: engajamento dialógico, comunidade e cidadania ativa. Para criar tal envolvimento, é necessário um senso de comunidade e coesão embasado em colaboração, confiança e comunicação aberta. Isso envolve diálogo e reflexão constantes, além da intencionalidade e do comprometimento de todos os *stakeholders* em colaborar.

Entre os elementos que mobilizam e moldam o engajamento da responsabilidade cívica e social das universidades, conforme identificado por Watson *et al.* (2011), estão a extensão das necessidades não atendidas da comunidade; o compromisso das lideranças institucionais em sua promoção; políticas governamentais que promovam ou requeiram programas de serviço e engajamento estudantil; a reputação da universidade; restrições financeiras desafiadoras; maiores incentivos à pesquisa e ao ensino no sistema acadêmico tradicional como obstáculo; e dependência das expectativas e liderança dos alunos (pode ser uma experiência importante e relevante para suas perspectivas de emprego, ou pode ser uma atividade que compete com seus estudos).

CC BY

ISSN 0034-7590; eISSN 2178-938X

Colocar o papel de engajamento em prática pode orientar as universidades para resultados de transferência de conhecimento ou contribuições mais gerais a atividades de desenvolvimento econômico regional (Sánchez-Barrioluengo & Benneworth, 2019). Quando as universidades interagem regionalmente, elas promovem a inovação e o desenvolvimento econômico locais (Klofsten et al., 2019). Isso é verdadeiro em circunstâncias normais e crucial quando há uma crise. Quando a prosperidade econômica não é possível, a universidade regionalmente engajada pode ao menos ajudar a mitigar os problemas econômicos das empresas. As universidades podem desenvolver abordagens diferentes, mas igualmente valiosas, para criar uma contribuição para a sociedade e melhorar esses modelos de engajamento. Embora não haja um modelo que sirva a todos os casos, uma estrutura para os elementos mobilizados deve orientar as ações universitárias (Sánchez-Barrioluengo & Benneworth, 2019). O Quadro 1 resume os elementos teóricos de uma universidade regionalmente engajada, organizados por categoria.

Quadro 1. **Elementos teóricos de uma universidade regionalmente engajada**

Engajamento	• Os acadêmicos realmente querem fazer a diferença; • exige programas de serviço e engajamento dos alunos; • engajamento dialógico; • cidadania ativa; • senso de comunidade e coesão	Cooke *et al.* (2004); Watson *et al.* (2011); Cherrington *et al.* (2019).
Colaboração	• desenvolver mentalidade para a geração de conhecimento, criatividade e inovação sob incerteza; • compromisso de todos os stakeholders com a colaboração; • interações regulares entre stakeholders, como produtores, usuários, intermediários de conhecimento e formuladores de políticas que criam redes locais; • colaboração, confiança e comunicação aberta;	Listo (2019); Cherrington *et al.* (2019); Cooke *et al.* (2004).
Resultados de valor agregado	• resolver problemas complexos e criar oportunidades; • agregar valor à sociedade e contribuir para o desenvolvimento sustentável; • ajudar a mitigar os problemas econômicos das empresas	Listo (2019); Sánchez-Barrioluengo & Benneworth (2019).
Reputação e apoio institucional	• compromisso de líderes institucionais; • reputação da universidade	Watson *et al.* (2011).
Conhecimento como processo	• "atividades soft" para melhorar a capacidade de absorção local; • transmissão formal/informal de conhecimento; • permite que atores externos tenham acesso mais fácil a recursos baseados em conhecimento	Sánchez-Barrioluengo & Benneworth (2019); Olmos-Peñuela *et al.* (2013); Trippl et al. (2015); Wang *et al.* (2016); Ponds *et al.* (2010).
Conhecimento como resultado	• aumentar o conhecimento de seu ambiente; • contribuições são "spillovers de conhecimento"; • consequências da transferência de conhecimento ou contribuições mais gerais para atividades de desenvolvimento econômico regional	Sánchez-Barrioluengo & Benneworth (2019); Benneworth & Charles (2005); Drucker & Goldstein (2007); Sánchez-Barrioluengo & Benneworth (2019).

ISSN 0034-7590; eISSN 2178-938X

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Realizamos um estudo de caso do projeto Rede de Assessoria SOS-PME, da UFRGS, para obter uma compreensão mais aprofundada desse fenômeno específico (Yin, 2003) e das dinâmicas presentes neste ambiente específico (Eisenhardt & Martin, 2000). A UFRGS é uma instituição de ensino reconhecida nacional e internacionalmente, classificada entre as melhores universidades do Brasil (UFRGS, 2020), e qualificada como uma universidade empreendedora. O projeto SOS-PME, iniciado logo após o início da pandemia de Covid-19 no Brasil, visa a ajudar pequenas e médias empresas (PMEs) que foram negativamente impactadas pelos efeitos desta pandemia, e é importante para mostrar quão ágil e sensível às necessidades emergentes da sociedade uma universidade engajada pode ser.

A coleta de dados envolveu: a) 155 formulários preenchidos por empresários com informações sobre suas empresas, como número de funcionários, setor e principais produtos, além de informações sobre o impacto relatado da pandemia em seus negócios; b) 340 formulários preenchidos por voluntários de múltiplas disciplinas com informações que incluem seu relacionamento com a universidade, sua experiência e áreas de especialização para auxiliar as empresas; c) 83 relatórios desenvolvidos pelas equipes de assessoria empresarial, contendo as formações das equipes, o diagnóstico dos principais problemas das empresas e orientações sobre como resolvê-los; d) 34 fichas de avaliação preenchidas pelos empresários quanto à satisfação com o processo de assessoria, as plataformas utilizadas e o serviço prestado pela equipe de assessoria; e e) 42 fichas de avaliação preenchidas pelos voluntários quanto à sua satisfação com o processo de assessoria e sua percepção sobre os aspectos positivos e negativos do projeto. Os dados desses documentos foram consultados para descrever os agentes envolvidos no projeto e para identificar, entre outros aspectos, elementos de seu processo de engajamento, com o objetivo de identificar, através de análise de conteúdo, os elementos representativos do projeto que promovem uma universidade engajada (Bardin, 1977).

Finalmente, por meio da observação participante (DeWalt & DeWalt, 2002), e utilizando os elementos teóricos da universidade regionalmente engajada, fomos capazes de analisar os aspectos do projeto que foram relevantes para alcançar os objetivos da pesquisa – aspectos como a organização e o processo de gestão do projeto, incluindo as estratégias de comunicação utilizadas ao longo do processo de assessoria e envolvendo diferentes atores. Cada um dos coordenadores do projeto compartilhou suas observações em uma reunião semanal online. Esses coordenadores de projeto observaram as dinâmicas das equipes e os resultados alcançados nas reuniões semanais online e nos quadros de gestão do projeto, ficando os elementos observados registrados em atas. Esses documentos foram utilizados como base para muitas das análises qualitativas do projeto. O Quadro 2 resume as fontes e as estratégias de análise dos dados, organizadas por objetivo de pesquisa.

Quadro 2. **Fontes e análise de dados**

Objetivo de pesquisa	Fontes	Estratégia de análise de dados
Compreender as demandas desencadeadas pelo impacto da crise na comunidade observada (pequenas e médias empresas)	155 formulários preenchidos por empresários	Estatísticas descritivas
Compreender o envolvimento da comunidade e a composição das equipes.	340 formulários preenchidos por voluntários 83 relatórios desenvolvidos por equipes de assessoria de negócios 13 links no Mapa de Parceiros da Rede de Assessoria	Estatística descritiva Análise de conteúdo
Analisar o envolvimento da equipe com o processo de assessoria, sua dinâmica e resultados.	Atividade de Trello Observação de reuniões de alinhamento Observação de processo de assessoria	Análise de conteúdo
Identificar os efeitos das atividades desenvolvidas pelo projeto que podem trazer mudanças benéficas ou gerar resultados positivos.	25 Lives, 2500+ visualizações Observação da etapa de cocriação (processo de assessoria) 15 entrevistas na mídia local e regional 34 avaliações de satisfação de empresários 42 avaliações de satisfação de voluntários 2 projetos derivados e 1 serviço novo	Estatísticas descritivas e análise de conteúdo

 CC BY ISSN 0034-7590; eISSN 2178-938X

Utilizamos as estatísticas descritivas para analisar os dados coletados por meio dos formulários, a fim de descrever o perfil das empresas e os impactos que elas enfrentaram em decorrência da pandemia, mapeando suas necessidades. Também utilizamos a análise de conteúdo (Bardin, 1977) dos relatórios finais elaborados para cada empresa, e apresentamos os resultados que emergiram da análise de todos esses dados organizados. Conforme dito anteriormente, o SOS-PME é um projeto, e a seção de Resultados descreve sua organização, gestão, resultados e produtos, enquanto a discussão dos resultados é baseada nos elementos teóricos de uma universidade regionalmente engajada.

RESULTADOS

O Brasil enfrentava diferentes graus de isolamento social quando, em 16 de março de 2020, a UFRGS suspendeu todas as atividades presenciais não essenciais, inclusive as atividades de ensino. Nesse cenário, e por acreditar que as universidades têm um papel importante a desempenhar no enfrentamento dos problemas sociais e econômicos, foi lançado, no final de março, o projeto SOS-PME UFRGS. Um dos principais fatores do envolvimento da responsabilidade cívica e social de uma universidade é a gravidade das necessidades da comunidade (Watson et al., 2011). A situação crítica das PMEs sensibilizou um grupo de acadêmicos, que se mobilizou para criar este projeto. Concebido originalmente por um grupo de estudiosos da Escola de Administração, o projeto rapidamente atraiu a participação do Parque Científico e Tecnológico da UFRGS, bem como de acadêmicos de outras unidades e até de outras universidades. Empresários e voluntários foram convidados a se inscrever para participar do projeto. Os problemas empresariais inicialmente abordados foram: finanças e contabilidade, gestão estratégica e operacional, marketing, recursos humanos e tecnologia da informação.

A organização do projeto SOS-PME

O projeto foi organizado em equipes de serviço, cada uma liderada por um coordenador, geralmente um membro da universidade (um professor ou um dos funcionários administrativos) ou um ex-aluno com reconhecida atuação em pesquisa, ou um empresário experiente, e pelo menos mais três voluntários. Os membros da equipe foram escolhidos pelo coordenador, de forma a garantir uma cobertura multidisciplinar e complementar das competências necessárias à empresa escolhida para ser atendida. A maioria dos integrantes da equipe era formada por alunos de pós-graduação, que consideraram o projeto como um valioso aprendizado, e como uma relevante contribuição social e econômica para a sociedade. Isso corrobora a importância das expectativas positivas dos alunos quando se envolvem em projetos comunidade-universidade (Watson et al., 2011), mas também destaca o papel de liderança dos acadêmicos quando os coordenam.

As equipes se envolveram no processo de assessoria aos empresários e puderam contar com a ajuda específica de forças-tarefa especiais. É importante destacar que a organização interna das reuniões de equipe não considerou hierarquias no auxílio às empresas. Durante as reuniões, os membros interagiram de forma horizontal, estando os acadêmicos, empresários e voluntários engajados em função da importância dos conhecimentos pessoais que possuíam, e com o intuito de garantir que as contribuições fossem multidisciplinares. Essas trocas simétricas e a cocriação de conhecimento favoreceram o compromisso, o diálogo e a reflexão de todos os *stakeholders*, apoiando o engajamento universidade-comunidade (Cherrington *et al*., 2019).

Também foram criadas forças-tarefa especiais com voluntários de diferentes unidades. Elas atuaram em temas específicos identificados como críticos, incluindo comunicação, análise financeira e mediação de conflitos, de modo a suprir demandas específicas do trabalho em equipe em pontos cruciais do atendimento. As parcerias também trabalharam com empresas juniores e outros projetos de auxílio a empresas impactadas pela pandemia, como o COVIDesign. Também foi firmada uma aliança com outra universidade, a fim de ampliar a rede e, consequentemente, o número de empresas atendidas. Verificou-se nos participantes do projeto um senso de coesão que foi fortalecido pela comunicação aberta e pela colaboração, as quais são elementos decisivos no engajamento universidade-comunidade (Cherington et al., 2019). Isso potencializou os impactos positivos, resultando em um grande número de empresas e voluntários satisfeitos.

A Figura 1 mostra como o cronograma do projeto evoluiu, incluindo a chegada dos parceiros. A Figura 2 mostra as 13 ligações inter e intra-institucionais estabelecidas no mapa de parceiros da rede de assessoria, indicando os diferentes centros universitários e parceiros que apoiam o projeto. Em quatro meses, o projeto envolveu 155 PMEs e 340 voluntários, entre acadêmicos, funcionários administrativos, alunos, ex-alunos e profissionais da comunidade.

Daniela Francisco Brauner | Fernanda Maciel Reichert | Raquel Janissek-Muniz | Aurora Carneiro Zen | Daniela Callegaro de Menezes | Lisiane Quadrado Closs
Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro | Carla Simone Ruppenthal | Fernanda Maria Müller | Marcelo Soares Lubaszewski | Marisa Ignez S. Rhoden

Figura 1. **Linha do tempo do projeto**

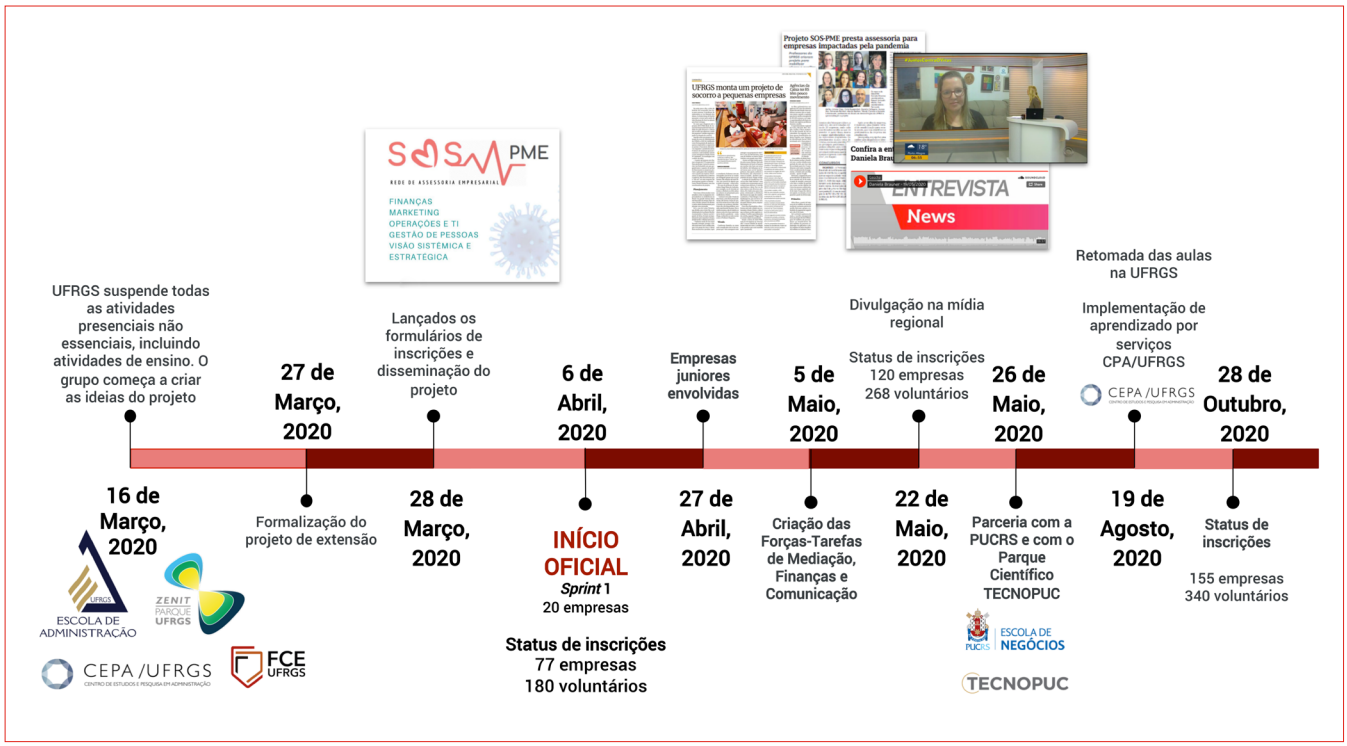
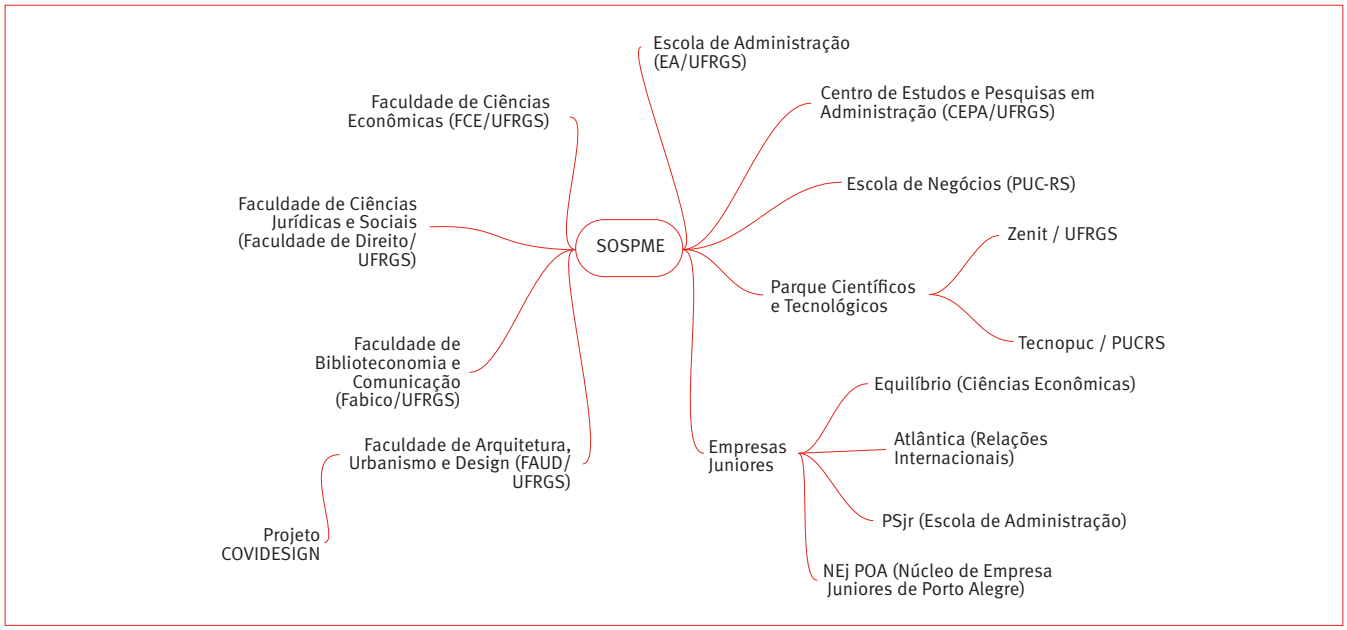


Figura 2. **Mapa de parceiros da rede de assessoria**

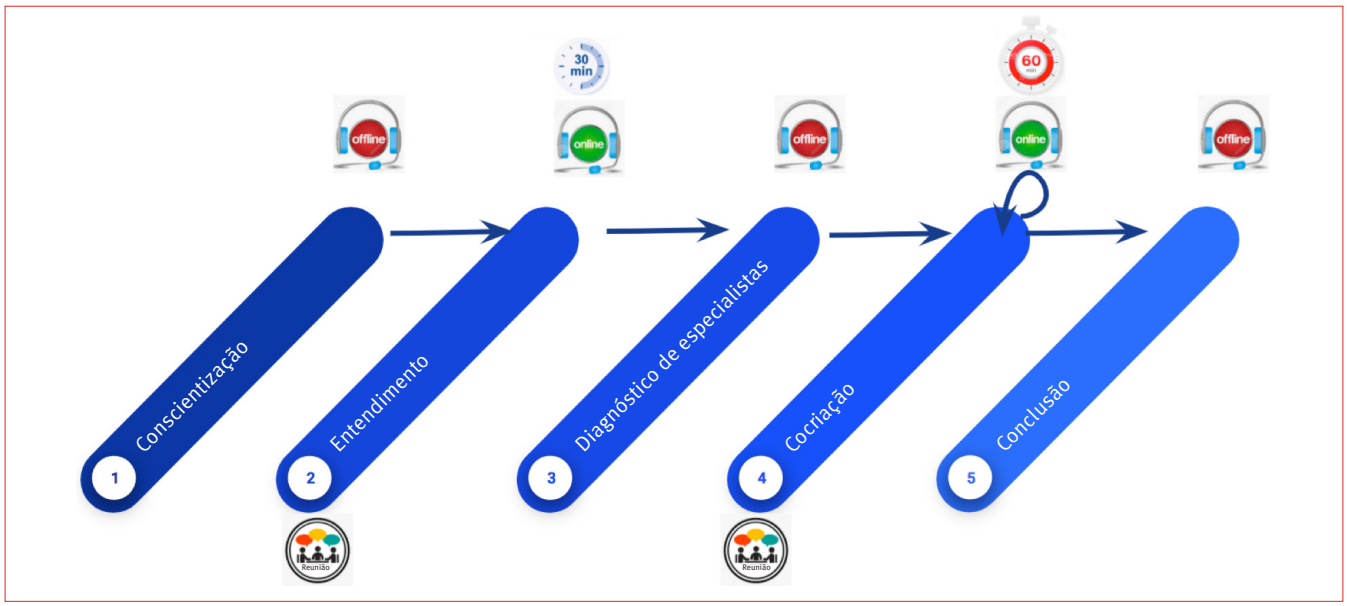


A gestão do projeto SOS-PME

Devido ao distanciamento social, todos os projetos foram gerenciados e executados inteiramente online, com os coordenadores, voluntários e empresários utilizando mecanismos de interação. Os projetos são gerenciados em ciclos de *sprint*, baseados no *Scrum Agile Framework*

(Schwaber & Beedle, 2002). Cada *backlog* de *sprint* compreende um conjunto de empresas priorizadas, escolhidas do *backlog* de projeto de todas as empresas inscritas. Os coordenadores de equipe realizam reuniões semanais para discutir o progresso do *sprint* e compartilhar dicas de assessoria e quaisquer outras questões emergentes. Ao final de cada *sprint*, há uma revisão colaborativa do processo durante a reunião para reconfigurar o processo de assessoria ou priorizar critérios. Uma vez estabelecido o *backlog* do *sprint*, cada coordenador de equipe escolhe uma empresa para auxiliar, bem como os voluntários para sua equipe, de acordo com os conhecimentos necessários em função dos requisitos da empresa. O processo de assessoria ocorre em cinco etapas principais: conscientização, entendimento, diagnóstico, cocriação e conclusão (Figura 3).

Figura 3. **Processo de Assessoria**



O coordenador de cada equipe de assessoria é responsável pela comunicação com os empresários e voluntários. Cada processo de assessoria leva aproximadamente 10 dias para ser finalizado. A assistência à empresa oferece principalmente orientações e alternativas customizadas, considerando o contexto, a situação da empresa e o envolvimento do empresário na cocriação de caminhos alternativos para seus problemas específicos. Ao final da assistência, um relatório com recomendações é entregue ao empresário, juntamente com um link para o formulário de avaliação de satisfação. As empresas com requisitos especiais podem receber mais assessoria dos parceiros do projeto.

Na gestão dessas atividades, os coordenadores do SOS-PME utilizam uma combinação de ferramentas colaborativas e gratuitas de suporte online, como: arquivos em Google Drive e questionários com Google Forms para a coleta de dados e o armazenamento e compartilhamento de arquivos do projeto; a plataforma Elos.vc para reuniões online; WhatsApp para comunicação; Padlet para o compartilhamento de conhecimentos interna e externamente, desenvolvido como um quadro de dicas para a divulgação de informações gerais e o fornecimento de materiais de apoio às equipes de assessoria, empresários e voluntários; o Trello é a plataforma utilizada para a execução de todo o projeto, centralizando os conhecimentos e funcionando como uma ferramenta para que as equipes de assessoria se comuniquem. A assistência empresarial prestada é gerida nessa plataforma, na qual as informações das empresas, os membros da equipe e os voluntários são incluídos, as forças-tarefa são tagueadas, e o histórico de responsabilidades é registrado.

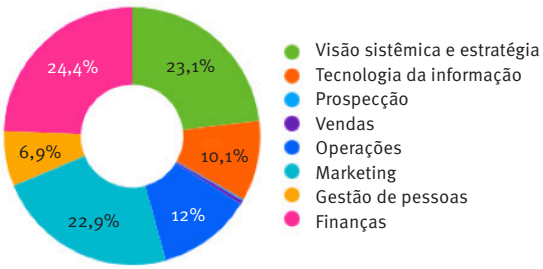
Resultados do SOS-PME

Um ponto fraco comum a vários empresários foi a incapacidade de reagir no início da pandemia. A necessidade repentina de fechar lojas físicas, a necessidade global de transformação digital e a perspectiva de diminuição de receitas desestabilizaram emocionalmente muitos empresários. Eles foram incapazes de considerar as alternativas possíveis e agir para adotar as mudanças necessárias. Ouvindo os problemas da comunidade e mobilizando voluntários de diferentes especialidades, as equipes do SOS-PME foram importantes para indicar alternativas e trazer perspectivas positivas aos empresários, por meio da

troca de conhecimentos em atividades de cocriação envolvendo pessoal da universidade (pesquisadores, alunos e funcionários administrativos) e a sociedade (voluntários e empresários).

A Figura 4 mostra as características das empresas e a situação em que se encontravam quando se inscreveram no projeto. Os principais problemas que relataram envolviam questões de visão sistêmica e estratégia, finanças e marketing (70%). Esses problemas, no entanto, não necessariamente se confirmaram durante as reuniões. A falta de caixa em decorrência da pandemia, por exemplo, apontava carência financeira, quando a real necessidade se relacionava com outras áreas, como marketing, vendas, estratégia ou operações. A maioria dos empresários afirmou que o estado em que suas empresas se encontravam era de emergência (32,9%) ou urgência (47,1%). O impacto de redução de receitas foi relatado por 76,1% das empresas, com 52,9% delas indicando uma redução de mais de 50%, enquanto mais da metade pretendia encerrar ou reduzir significativamente suas operações. Também foram identificados controles de gestão deficientes e falta de ferramentas. Algumas empresas já enfrentavam dificuldades financeiras, agravadas pela queda acentuada de receitas causada pela pandemia, e poucas empresas dispunham de economias para fazer frente a eventos inesperados, como a crise atual.

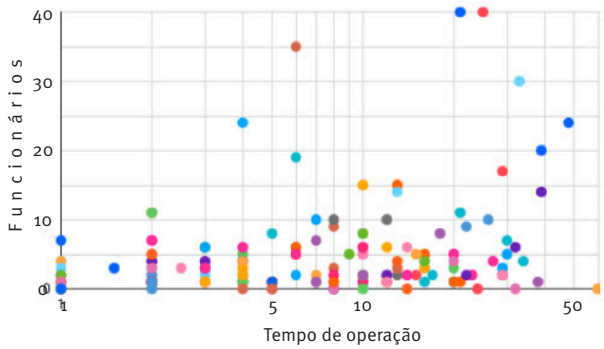
Figura 4. **Situação das empresas**



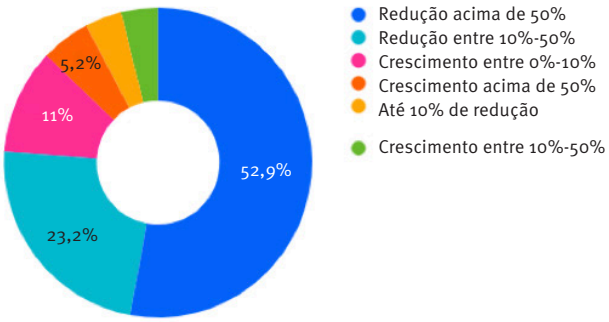
(a) areas de demanda



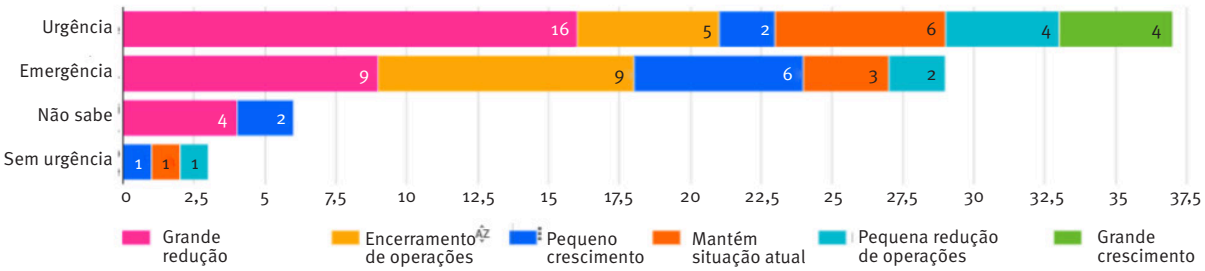
(b) situação de emergência



(c) tamanho e idade das empresas



(d) impactos nas receitas



(e) empresas que esperam uma redução de mais de 50% em suas receitas

Os principais setores atendidos foram serviços, processamento de alimentos, varejo, comércio e distribuição. No que diz respeito à idade das empresas e ao número de funcionários, elas operam, em média, há 11 anos, e contam com 5 funcionários, excluindo casos excepcionais. A situação relatada pelos empresários sensibilizou a equipe do projeto, garantindo assim um senso de urgência, maior envolvimento e rapidez na entrega.

Após o processo de assessoria, os principais problemas encontrados foram: redução de receitas; adaptação da operação da empresa; manutenção do equilíbrio financeiro; retenção de funcionários; e obtenção de empréstimos. Como resultado do processo de assessoria, as equipes ofereceram às empresas soluções e alternativas possíveis, com recomendações relativas aos esforços de curto e médio prazo necessários para aumentar as receitas e reduzir despesas (Quadro 3). O conhecimento científico e a reputação da universidade, aliados aos conhecimentos adquiridos na análise dos dados e no apoio às empresas, proporcionaram aos pesquisadores e voluntários envolvidos no projeto conhecimentos práticos sobre o real impacto da pandemia nas empresas locais. Com isso, o projeto e a universidade foram reconhecidos na comunidade e, como reflexo, os membros das equipes foram entrevistados por 15 programas de TV e jornais locais e regionais.

Quadro 3. **Principais recomendações**

Esforços para aumentar receitas	Esforços para reduzir despesas

• Adaptação de vendas/serviços/comunicação às mídias digitais;
• Delivery de produtos;
• Promoções de vendas/vendas customizadas;
• Ofertas de novos produtos/serviços;
• Expansão de mercado por meio de plataformas digitais (cursos, *e-commerce*, redes sociais);
• Expansão de parcerias comerciais;
• Esforços de comunicação:
  * Fortalecimento da comunicação em mídias digitais/redes sociais;
  * Geração de conteúdo para estreitar relacionamento com clientes;
  * Posicionamento/reposicionamento da empresa /marca.
	• Gerenciamento de fluxo de caixa;
	• Gestão tributária;
	• Gerenciamento de estoque;
	• Melhorias operacionais/em processos de negócios;
	• Negociação com fornecedores/clientes;
	• Implementação de ferramentas de controle;
	• Utilização e implementação de ferramentas de gestão;
	• Gestão e retenção de funcionários;
	• Controle/redução das retiradas de dinheiro pelos membros;
	• Redução da oferta de produtos (foco);
	• Estratégica de precificação de produtos/serviços.

Os voluntários manifestaram a sua satisfação com o projeto, conforme atesta o seguinte relato: "A participação no projeto SOS-PME tem sido muito gratificante. Aprendi muito com as situações e experiências dos empresários, e tive a oportunidade de aplicar meus conhecimentos para resolver os problemas reais destas pessoas e suas empresas".

Os empresários também expressaram sua satisfação com o projeto. Foram comuns citações como a seguinte: "Ouvir as opiniões, compreender os problemas e obter ideias do grupo de assessoria foi muito valioso e contribuiu para o surgimento de soluções para superar a crise e sobreviver a ela". No geral, o *feedback* de todos os participantes foi extremamente positivo e de grande gratidão.

Produtos do SOS-PME

Nesta seção, descrevemos produtos diretos do projeto. Além das empresas atendidas, surgiram duas novas propostas de projetos, e um novo serviço foi iniciado. Para além do atendimento prestado, a fim de garantir a troca de conhecimentos entre pesquisadores, voluntários e empresários, foram realizadas *lives* no Instagram sobre temas relevantes para as principais necessidades identificadas. Estas *lives*, visualizadas mais de 2.500 vezes, foram abertas à comunidade, com convites enviados especificamente a todos os empresários e voluntários inscritos no projeto.

Diante das dúvidas sobre demissões nas empresas atendidas, além dos inúmeros questionamentos sobre a continuidade da carreira desses empresários, foi desenvolvido um novo projeto de auxílio aos desempregados ou aos que buscam um novo rumo para sua carreira. O projeto SOS Carreiras reúne pesquisadores e voluntários da área de pesquisa em gestão de pessoas e, desde junho de 2020, vem orientando 63 pessoas e apresentando o empreendedorismo como uma possível nova carreira.

Com a retomada das atividades de ensino na universidade, vimos a oportunidade de aliar os serviços de assessoria ao empresário às atividades de aprendizagem nos cursos de graduação. Nesse sentido, a aprendizagem por serviço, o ensino ativo e metodologias de aprendizagem surgiram como uma oportunidade para o desenvolvimento da comunidade, utilizando

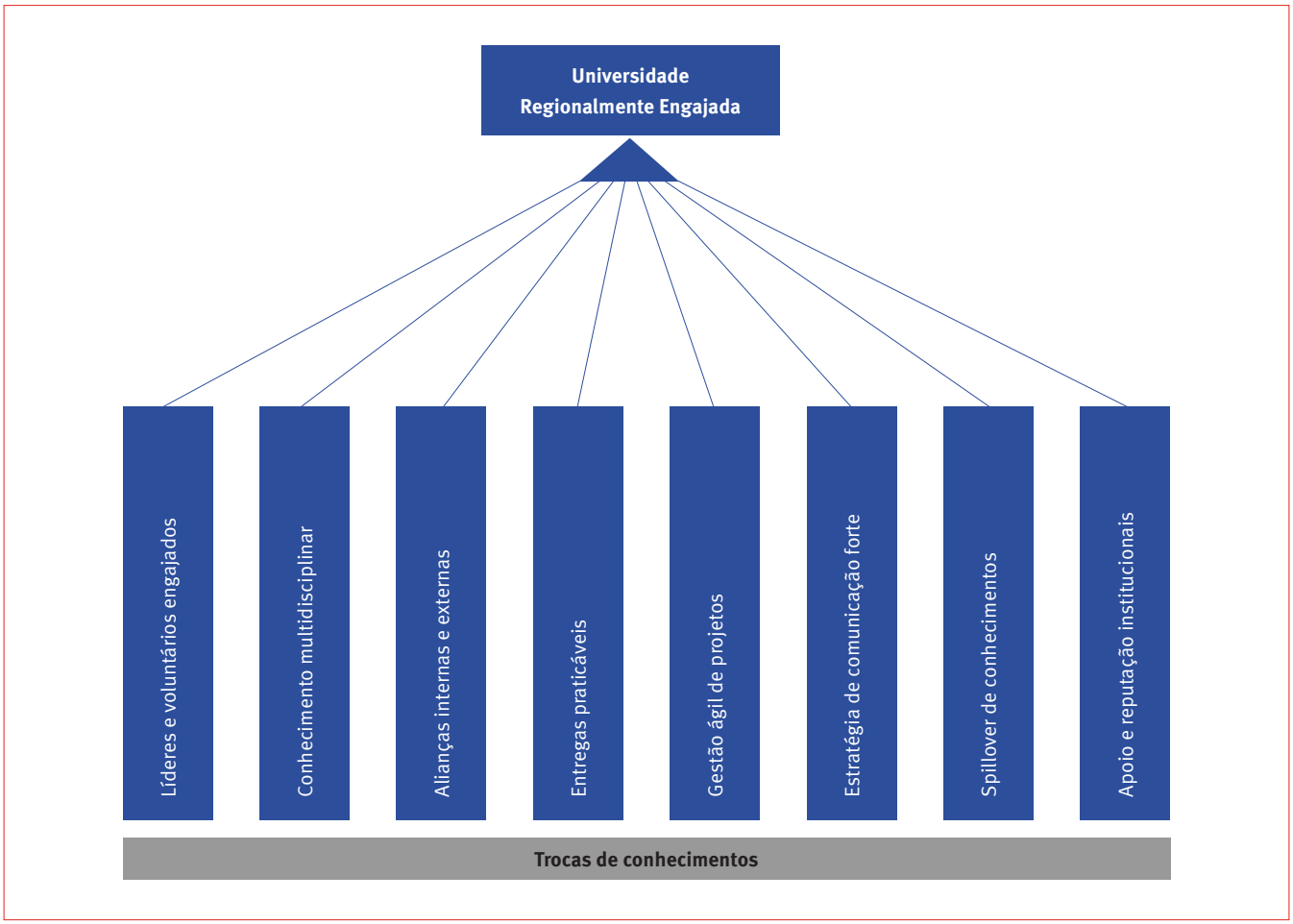
a experiência do projeto como estratégia instrucional para atingir os objetivos de aprendizagem (Jacoby, 1996). Foi criado um serviço piloto no âmbito do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da UFRGS ao qual se integraram nove cursos de graduação das duas principais universidades do estado; juntos, eles atenderão a mais de 40 empreendedores.

Outro projeto importante derivado do SOS-PME é a Rede de Mentores, que visa a construir uma rede de voluntários interessados em se conectar com a universidade com o objetivo de serem mentores de empreendedores envolvidos com atividades da Escola de Administração, no desenvolvimento de negócios e empreendedorismo. Eles ajudariam trabalhando com projetos de pesquisa, disciplinas de graduação e outras iniciativas. O projeto inclui o desenvolvimento de um sistema de recomendações em parceria com um instituto federal da região sudeste do Brasil, a fim de orientar o processo de combinação entre a experiência dos voluntários e as necessidades dos empresários.

DISCUSSÃO

Por meio da análise do projeto SOS-PME, foi possível identificar características que foram consideradas essenciais à sua realização. Tais características foram organizadas em categorias, conforme mostrado na Figura 5 explicada a seguir.

Figura 5. **Elementos mobilizados pelo projeto SOS-PME que promovem uma universidade regionalmente engajada**



Inicialmente, é possível perceber o quão importante é a troca de conhecimentos. A nosso ver, é um eixo principal que forma a base da iniciativa do projeto SOS-PME. Está presente nas ações de planejamento para a operacionalização do projeto e no alcance de resultados.

O primeiro elemento mobilizado durante o projeto foi o engajamento de lideranças e voluntários da comunidade universitária, incluindo docentes, alunos de graduação, pós-graduação e ex-alunos, promovendo interações entre os *stakeholders* enquanto

 CC BY © RAE | São Paulo | **V. 60** | **n. 6** | **nov-dez 2020** | 437-450 ISSN 0034-7590; eISSN 2178-938X

produtores e usuários do conhecimento (Cooke et al., 2004). O segundo elemento é o conhecimento multidisciplinar. Os voluntários vêm de diversas formações, e assim foram criadas forças-tarefa em tópicos específicos que permitiram a troca de diferentes saberes (Olmos-Peñuela *et al.*, 2013; Trippl *et al.*, 2015; Wang *et al.*, 2016) com as PMEs locais (Uyarra, 2010). Isso foi importante para mobilizar as diferentes áreas do conhecimento. O caráter multidisciplinar do projeto favoreceu o estabelecimento de alianças internas e externas que ofereceram uma variedade de serviços de acordo com as necessidades das empresas, criando redes locais entre os *stakeholders* (Cooke et al., 2004).

Klofsten *et al.* (2019) afirmam que as universidades regionalmente engajadas devem ser capazes de promover a inovação local, e isso pode ser percebido quando consideramos dois dos elementos identificados. Um é a importância da gestão ágil de projetos. Devido ao contexto da pandemia, os coordenadores do projeto utilizaram atividades *soft* e ferramentas online gratuitas para gerenciá-lo virtualmente e para as interações entre as empresas e os voluntários. O outro elemento, inspirado nas metodologias ágeis, utilizou interações curtas para alcançar resultados práticos por meio de um processo padrão e rápido de assessoria, a fim de garantir respostas rápidas, como estratégia para aumentar o engajamento dos voluntários e entregar resultados a empresários em situações de urgência e emergência.

Uma estratégia forte de comunicação é muito importante para garantir o engajamento regional e o reconhecimento social. A comunicação do SOS-PME, que utilizou redes sociais e a mídia em geral, agregou valor ao projeto e à comunidade local, atraiu participantes e facilitou o acesso a recursos baseados em conhecimento (Ponds *et al.*, 2010). Um senso de urgência também foi essencial para garantir o engajamento.

O *spillover* de conhecimentos ocorreu durante a interação com a comunidade em geral, como apontado por Benneworth & Charles (2005) e Drucker & Goldstein (2007). As *lives* no Instagram, o projeto SOS Carreiras e o projeto Rede de Mentores foram meios de divulgar os conhecimentos trocados no atendimento aos empreendedores.

Por fim, o apoio e a reputação institucionais foram essenciais para incluir a sociedade e garantir a seriedade do projeto a todos os participantes, sejam eles empresários, voluntários ou outros parceiros.

Utilizando os elementos teóricos determinados pela revisão da literatura, pudemos relacioná-los aos elementos que encontramos ao categorizar as características do projeto. Como resultado propusemos a formação de uma estreita relação entre o elemento teórico de uma universidade regionalmente engajada e os elementos da iniciativa do projeto SOS-PME. O Quadro 4 ilustra esse aspecto.

Quadro 4. **Relação entre os elementos teóricos de uma universidade regionalmente engajada e os elementos da iniciativa SOS-PME**

Elementos teóricos de uma universidade regionalmente engajada	Elementos do projeto SOS-PME	Características identificadas
Engajamento	Lideranças e voluntários engajados	Trabalho em equipe; envolvimento dos voluntários; atividade de cocriação entre a universidade e a sociedade
	Estratégia forte de comunicação	Ouvir os problemas da comunidade; compartilhamento de conhecimento entre as equipes; utilização das plataformas de compartilhamento de conhecimento (Padlet, Trello, mídias sociais); reconhecimento da comunidade e da mídia
Colaboração	Alianças internas e externas	Múltiplos departamentos e outras organizações envolvidas; forças-tarefa para pós-atendimento; serviço piloto de aprendizado implementado
Resultados de valor agregado	Entregas praticáveis	Interações curtas; ferramentas fáceis e conhecidas; processo de assessoria padronizado
Reputação e apoio institucionais	Reputação institucional	Reconhecimento da comunidade e da mídia
	Apoio institucional	Múltiplos departamentos e outras organizações envolvidas; forças-tarefa para pós-atendimento; serviço piloto de aprendizado implementado
Conhecimento como processo	Conhecimento multidisciplinar	Multidisciplinaridade das equipes; compartilhamento de conhecimento entre as equipes; ferramentas fáceis e conhecidas; envolvimento dos voluntários; atividade de cocriação entre a universidade e a sociedade
	Gestão ágil de projetos	Interações curtas; ferramentas fáceis e conhecidas; processo de assessoria padronizado
Conhecimento como resultado	*Spillover* de conhecimentos	Lives no Instagram; projeto SOS Carreiras; projeto Rede de Mentores

 CC BY ISSN 0034-7590; eISSN 2178-938X

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão que extraímos é que uma universidade engajada precisa realizar ações para além de suas missões tradicionais de ensino e pesquisa; precisa levar o conhecimento que desenvolveu dentro de seus limites para a sociedade. Em tempos de crise, como a pandemia de Covid-19, assumir um posicionamento é ainda mais crítico. Partindo dessas premissas e utilizando o caso da Rede de Assessoria SOS-PME/UFRGS, identificamos elementos-chave para a promoção de universidades regionalmente engajadas.

A partir da teoria que utilizamos, foi possível determinar seis elementos teóricos de uma universidade regionalmente engajada: engajamento, colaboração, resultados de valor agregado, reputação e apoio institucionais, conhecimento como processo e conhecimento como resultado. Encontramos oito elementos do Projeto SOS-PME para a promoção de uma universidade regionalmente engajada que se relacionam com estas categorias: líderes e voluntários engajados, uma estratégia forte de comunicação, alianças internas e externas, resultados práticos, reputação e suporte institucionais, conhecimento multidisciplinar, gestão ágil de projetos e *spillover* de conhecimento.

As interações da universidade com a sociedade fortalecem sua missão. As relações estabelecidas por meio do Projeto SOS-PME possibilitaram a construção coletiva do conhecimento. Este é um ganho que representa um sinal muito importante para o avanço do engajamento da UFRGS na região, o que reforça ainda mais o que foi apontado por Benneworth & Charles (2005) e Drucker & Goldstein (2007).

REFERÊNCIAS

Audretsch, D. B. (2014). From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society. *The Journal of Technology Transfer*, *39*, 313-321. doi:10.1007/s10961-012-9288-1

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.

Benneworth, P., & Charles, D. (2005). University spin-off policies and economic development in less successful regions. *European Planning Studies*, *13*(4), 537-557. doi: 10.1080/09654310500107175

Breznitz, S. M., & Feldman, M. P. (2012). The engaged university. *The Journal of Technology Transfer, 37*(2), 139-157. doi: 10.1007/s10961-010-9183-6

Cherrington, A., Scheckle, E., & Khau, M. (2019). What does it mean to be an 'engaged university'? Reflections from a university and school-community engagement project. *Education, Citizenship and Social Justice*, *14*(2), 165-178. doi: 10.1177/1746197918779945

Cohen, W. M., Nelson, R. R., & Walsh, J. P. (2002). Links and impacts: The influence of public research on industrial R&D. *Management Science*, *48*, 1-23. doi: 10.1287/mnsc.48.1.1.14273

Cooke, P., Heidenreich, M., & Braczyk, H. J. (2004). *Regional innovation systems* (2nd ed.). London: Routledge.

DeWalt, K. M., & DeWalt, B. R. (2002). *Participant observation: A guide for fieldworkers*. WalnutCreek, USA: AltaMira Press.

Drucker, J., & Goldstein, H. (2007). Assessing the regional economic development impacts of universities: A review of current approaches. *International Regional Science Review*, *30*(1), 20-46. doi: 10.1177/0160017606296731

Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, *21*(10-11), 1105-1121. doi: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. *International Journal of Technology and Globalisation*, *1*(1), 64-77. doi: 10.1504/IJTG.2004.004551

Guerrero, M., Urbano, D., Fayolle, A., Klofsten, M., & Mian, S. (2016). Entrepreneurial universities: Emerging models in the new social and economic landscape. *Small Business Economics*, *47*(3), 551-563. doi: 10.1007/s11187-016-9755-4

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020). *Indicadores conjunturais: Covid-19*. Rio de Janeiro, RJ: IBGE. Recuperado de https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/03bfcf1ae0832019a22020de77eebd63.pdf

Jacoby. (1996). *Service-learning in higher education: Concepts and practices*. Jossey-Bass Publishers. ISBN 978-0787902919.

Klofsten, M., Fayolle, A., Guerrero, M., Mian, S., Urbano, D., & Wright, M. (2019). The entrepreneurial university as a driver for economic growth and social change: Key strategic challenges. *Technological Forecasting of Social Change*, *141*, 149-158. doi: 10.1016/j.techfore.2018.12.004

Lazzeroni, M., & Piccaluga, M. (2003). Towards the entrepreneurial university. *Local Economy*, *18*(1), 38-48. doi: 10.1080/0269094032000073807

Listo. (2019). *Listo Turns 2: Review/Preview report*. Retrieved from https://listoproject.eu/2019/10/10/listo-turns-2-review-preview/

Olmos-Peñuela, J., Molas-Gallart, J., & Castro-Martínez, E., (2013). Informal collaborations between social sciences and humanities researchers and non-academic partners. *Science and Public Policy*, *17*. doi: 10.1177/1474022214534081

Perkmann, M., Tartari, V., McKelvey, M., Autio, E., Broström, A., D'Este, P., Fini, R., Geuna, A., Grimaldi, R., Hughes, A., Krabel, S., Kitson, M., Llerena, P., Lissoni, F., Salter, A., & Sobrero, M. (2013 (2013). Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. *Research Policy*, *42*(2), 423-442. doi: 10.1016/j.respol.2012.09.007

Ponds, R., Oort, F. Van, & Frenken, K. (2010). Innovation, spillovers and university–industry collaboration: An extended knowledge production function approach. *Journal of Economic Geography*, *10*(2), 231-255. doi: 10.1093/jeg/lbp036

Renwick, K., Selkrig, M., Manathunga, C., & Keamy, R. (2020). Community engagement is...: Revisiting Boyer's model of scholarship. *Higher Education Research & Development, 39*(6), 1232–1246. doi: 10.1080/07294360.2020.1712680

Sánchez-Barrioluengo, M., & Benneworth, P. (2019). Is the entrepreneurial university also regionally engaged? Analysing the influence of university's structural configuration on third mission performance. *Technological Forecasting and Social Change*, *141*, 206-218. doi: 10.1016/j.techfore.2018.10.017

Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). *Agile software development with Scrum*. New Jersey, USA: Prentice Hall.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2018). *Panorama dos pequenos negócios 2018*. São Paulo, SP. Recuperado de https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2020). *O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios*. Recuperado de https://bityli.com/N7lz7

Trippl, M., Sinozic, T., & Lawton-Smith, H. (2015). The role of universities in regional development. *European Planning Studies*, *23*(9), 1722-1740. doi: 10.1080/09654313.2015.1052782

Turner, J. R. (2006). Towards a theory of project management: The nature of the project. *International Journal of Project Management*, *24*(2), 93-95.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. (2020a). *Coronavírus: Fontes para imprensa*. Recuperado de https://www.ufrgs.br/coronavirus/base/fontes-imprensa/

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. (2020b). Presentation. Recuperado de http://www.ufrgs.br/english/the-university/presentation

Uyarra, E. (2010). Conceptualizing the regional roles of universities, implications and contradictions. *European Planning Studies*, *18*(8), 1227–1246. doi: 10.1080/09654311003791275

Wadhwani, R. D., Galvez-Behar, G., Mercelis, J., & Guagnini, A. (2017). Academic entrepreneurship and institutional change in historical perspective. *Management & Organizational History*, *12*(3), 175-198. doi: 10.1080/17449359.2017.1359903

Wang, Y., Hu, R., Li, W., & Pan, X. (2016). Does teaching benefit from university–industry collaboration? Investigating the role of academic commercialization and engagement. *Scientometrics*, *106*, 1037-1055. doi: 10.1007/s11192-015-1818-9

Watson, D., Hollister, R., Stroud, S., & Babcock, E. (2011). *The engaged university: International perspectives on civic engagement*. Taylor & Francis Group. London: Routledge.

World Health Organization. (2020). *Overview of public health and social measures in the context of COVID-19*. Retrieved from https://www.who.int/publications/i/item/overview-of-public-health-and-social-measures-in-the-context-of-covid-19

Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods* (3th ed.). SAGE Publications. Thousand Oaks, California.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Daniela Francisco Brauner, Fernanda Maciel Reichert, Raquel Janissek-Muniz, Aurora Carneiro Zen e Lisiane Closs trabalharam na conceitualização e abordagem teórica-metodológica. A revisão teórica foi conduzida por Aurora Carneiro Zen, Fernanda Maciel Reichert, Daniela Callegaro de Menezes e Lisiane Closs. A coleta de dados foi realizada por Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro, Carla Simone Ruppenthal, Fernanda Maria Müller, Marcelo Soares Lubaszewski e Marisa Ignez S. Rhoden. Participaram da análise de dados Daniela Francisco Brauner, Fernanda Maciel Reichert, Raquel Janissek-Muniz, Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro, Aurora Carneiro Zen e Daniela Callegaro de Menezes. Todos os autores participaram da redação e revisão final do manuscrito.