

**FACULDADE CALAFIORI**

**MARY ANGELA PIMENTA CANDIDO**

**AS MUDANÇAS NO FUNCIONAMENTO DAS  
EMPRESAS EM MEIO A PANDEMIA:**

Estudo de Caso na Prefeitura Municipal de São  
Sebastião do Paraíso - MG

**SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO-MG  
2020**

**MARY ANGELA PIMENTA CANDIDO**

**AS MUDANÇAS NO FUNCIONAMENTO DAS  
EMPRESAS EM MEIO A PANDEMIA:**

**Estudo de Caso na Prefeitura Municipal de São  
Sebastião do Paraíso - MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
à Faculdade Calafiori, como parte dos  
requisitos para a obtenção do título de  
bacharela em Administração.

**Orientador:** Prof. Me. Márcio Benevides Lessa

**SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO-MG  
2020**

**MARY ANGELA PIMENTA CANDIDO**

**AS MUDANÇAS NO FUNCIONAMENTO DAS  
EMPRESAS EM MEIO A PANDEMIA:**

**Estudo de Caso na Prefeitura Municipal de São  
Sebastião do Paraíso - MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
à Faculdade Calafiori, como parte dos  
requisitos para a obtenção do título de  
bacharela em Administração.

São Sebastião do Paraíso, novembro de 2020

Orientador: \_\_\_\_\_

Nome: Me. Márcio Benevides Lessa

Instituição: Faculdade Calafiori

Examinador(a): \_\_\_\_\_

Nome: Me. Davi Lemos Reis

Instituição: Faculdade Calafiori

Examinador(a): \_\_\_\_\_

Nome: Me. Marciel Aparecido Ferreira

Instituição: Faculdade Calafiori

*Às pessoas que me apoiaram nesta  
jornada, principalmente ao meu pai Silvio,  
a minha mãe Rosimary, ao meu esposo  
Weber e a minha filha Maria Eduarda.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço:

- à Deus, pelo dom da vida;
- aos meus pais, Silvio Candido e Rosimary Aparecida Pimenta Candido, pelo imprescindível apoio nesta jornada;
- a meu esposo, Weber Aparecido de Azevedo, pela ajuda e apoio para que esse trabalho se realizasse;
- a minha filha, Maria Eduarda Candido de Azevedo, pela compreensão das inúmeras horas de ausência, enquanto ia à Instituição assistir as aulas;
- ao meu orientador, Márcio Benevides Lessa, por suas oportunas e relevantes contribuições, durante todo o processo de elaboração deste trabalho;
- aos gestores das secretarias onde foram coletadas as informações, pela acolhida e cooperação;
- ao corpo docente e funcionários da Faculdade Calafiori, por todas as contribuições dadas durante todo este período;
- a minha amiga Luiza Silva, por ter me orientado com dicas fundamentais para a conclusão do meu trabalho de conclusão de curso.

*“O mais importante da vida não é a situação em que estamos, mas a direção para a qual nos movemos.”*

(Oliver Wendell Holmes – 1809-1894)

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo compreender as mudanças no funcionamento das empresas, com o advento da pandemia do coronavírus, no ano de 2020. Coronavírus é uma família de vírus que causam infecções respiratórias. O novo agente do coronavírus foi descoberto em 31/12/19 após casos registrados na China. Provoca a doença chamada de coronavírus (COVID-19). No Brasil, o primeiro caso foi notificado em 26 de fevereiro, sendo um homem de 61 anos que viajou à Itália e, desde então, foram tomadas as medidas de isolamento social e obedecendo os protocolos da Organização Mundial da Saúde. Portanto, esse estudo foi desenvolvido com a coleta de artigos e livros evidencia a conjuntura em relação a pandemia do coronavírus e sobre os arranjos administrativos para embasar teoricamente sobre o assunto e, também, foi feita uma pesquisa de campo na prefeitura municipal de São Sebastião do Paraíso no estado de Minas Gerais, onde foi aplicado um questionário com 15 perguntas através da plataforma *Google forms*, no período de 29 Setembro a 12 outubro de 2020. A pesquisa foi aplicada para 10 servidores chefes de setores da prefeitura municipal de São Sebastião do Paraíso e os dados coletados foram compilados e transformados em 14 gráficos para melhor compreensão dos resultados obtidos e análise dos resultados. Conclui-se que os colaboradores destas secretarias de governo têm-se adaptado aos novos protocolos exigidos pela Organização Mundial da Saúde, denominada de o “novo normal” para o funcionamento de forma segura para atendimento ao público e manter os serviços essenciais. Na parte administrativa houve alteração nos planejamentos orçamentários para atender as demandas e não defasar o município, devido à queda das arrecadações que caíram bruscamente.

**Palavras-chaves:** Coronavírus; Pandemia; Desempenho.

## **ABSTRACT**

This study aims to understand the changes in the functioning of companies with the advent of the coronavirus pandemic in the year 2020. Coronavirus is a family of viruses that cause respiratory infections. The new coronavirus agent was discovered on 12/31/19 after cases registered in China. It causes the disease called coronavirus (COVID-19). In Brazil, the first case appeared on February 26 in a 61-year-old man who traveled to Italy and since then measures of social isolation have been taken and following the protocols of the World Health Organization. Therefore, this study was developed with the collection of articles and books evidence the current situation in relation to the coronavirus pandemic and on the administrative arrangements to theoretically support the subject, a field research was also carried out in the São Sebastião do Paraíso city hall in the state of Minas Gerais, where it was applied a questionnaire with 15 questions through the Google forms platform from September 29 to October 12, 2020. The survey was applied to 10 chief employees of sectors of the São Sebastião do Paraíso city hall and the collected data were compiled and transformed into 14 graphs for a better understanding of the results obtained and analysis of the results. He concludes that he observes that employees have adapted to the new protocols required by the World Health Organization of the “new normal” to operate safely in order to serve the public and maintain essential services. In the administrative part, there was a change in the budget plans to meet the demands and not to lag behind the municipality, due to the fall in collections that fell sharply.

**Keywords:** Coronavirus; Pandemic; Performance.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 – Rosácea da administração.....                                          | 21 |
| Figura 2 – Gráfico do gênero dos entrevistados.....                               | 33 |
| Figura 3 – Gráfico da idade dos entrevistados .....                               | 34 |
| Figura 4 – Gráfico dos entrevistados que possuem filhos.....                      | 34 |
| Figura 5 – Gráfico do estado civil dos entrevistados .....                        | 35 |
| Figura 6 – Gráfico da quantidade de funcionários concursados.....                 | 35 |
| Figura 7 – Gráfico da alteração na rotina com a pandemia.....                     | 36 |
| Figura 8 – Gráfico do número de funcionários em home office. ....                 | 37 |
| Figura 9 – Gráfico da avaliação da prorrogação nas atividades da secretaria. .... | 38 |
| Figura 10 – Gráfico da análise da adoção de protocolos de segurança.....          | 39 |
| Figura 11 – Gráfico da avaliação do suporte da tecnologia da informação. ....     | 41 |
| Figura 12 – Gráfico da avaliação da inovação na secretaria.....                   | 42 |
| Figura 13 – Gráfico da avaliação da inovação na secretaria.....                   | 43 |
| Figura 14 – Gráfico da avaliação da adaptação do novo normal .....                | 44 |
| Figura 15 – Gráfico sobre os danos financeiros. ....                              | 45 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

OMS - Organização Mundial de Saúde

PPA - Plano Plurianual

ICMS - Imposto sobre circulação de mercadorias e prestação de serviços

IPTU - Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana

LOA - Lei Orçamentária Anual

## SUMÁRIO

|                                                                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 INTRODUÇÃO .....                                                                                                                                            | 12 |
| 2 OS IMPACTOS DA PANDEMIA NO COMPORTAMENTO DAS PESSOAS AO LONGO DA HISTÓRIA.....                                                                              | 14 |
| 2.1 CONCEITO DE PANDEMIA.....                                                                                                                                 | 14 |
| 2.2 AS PRINCIPAIS PANDEMIAS AO LONGO DA HISTÓRIA DA HUMANIDADE .                                                                                              | 14 |
| 2.3 CORONAVÍRUS.....                                                                                                                                          | 17 |
| 2.4 AS MUDANÇAS NA VIDA DAS PESSOAS PARA A PREVENÇÃO DA PANDEMIA.....                                                                                         | 17 |
| 3 ARRANJOS ADMINISTRATIVOS E OS PLANEJAMENTOS EM TEMPOS DE PANDEMIA.....                                                                                      | 20 |
| 3.1 A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES .....                                                                                                 | 20 |
| 3.2 GESTÃO EMPRESARIAL .....                                                                                                                                  | 22 |
| 3.3 PROCESSOS GERENCIAIS .....                                                                                                                                | 24 |
| 3.4 COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA .....                                                                                                                          | 25 |
| 3.5 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL .....                                                                                                                            | 26 |
| 3.6 PLANEJAMENTO DAS EMPRESAS EM TEMPOS DE PANDEMIA.....                                                                                                      | 28 |
| 4 ANÁLISE DAS ALTERAÇÃO NA ROTINA DOS FUNCIONÁRIOS DAS SECRETARIAS MUNICIPAIS DA PREFEITURA DE SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO – MG COM A PANDEMIA DO COVID-19. .... | 30 |
| 4.1 DADOS LOCAIS – SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO .....                                                                                                             | 30 |
| 4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....                                                                                                                         | 31 |
| 4.3 APRESENTAÇÃO GRÁFICA E ANÁLISE DE RESULTADOS.....                                                                                                         | 33 |
| CONSIDERAÇÕES FINAS .....                                                                                                                                     | 47 |
| REFERÊNCIAS .....                                                                                                                                             | 49 |
| ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO .....                                                                                                                                  | 52 |

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o início do atual surto de coronavírus (SARS-CoV-2), causador da Covid-19, houve uma grande preocupação diante de uma doença que se espalhou rapidamente em várias regiões do mundo, com diferentes impactos. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), em 18 de março de 2020, os casos confirmados da Covid-19 já haviam ultrapassado 214 mil em todo o mundo. Não existiam planos estratégicos prontos para serem aplicados a uma pandemia de coronavírus, pois tudo é novo.

As recomendações da OMS, do Ministério da Saúde do Brasil, do Centers for Disease Control and Prevention (CDC, Estados Unidos) e outras organizações nacionais e internacionais sugeriram a aplicação de planos de contingência de influenza e suas ferramentas, devido às semelhanças clínicas e epidemiológicas entre esses vírus respiratórios. Esses planos de contingência preveem ações diferentes de acordo com a gravidade das pandemias.

Contudo, com o avanço da pandemia de coronavírus alterando a rotina de países inteiros e espalhando apreensão por todos os continentes, órgãos públicos e empresas também passaram a se ajustar à realidade do avanço da doença. Enquanto na China, na cidade de Wuahn, de onde o novo coronavírus se disseminou para o mundo, as fábricas retomam suas atividades com os trabalhadores retornando às suas funções, na Europa, as empresas adotaram regras para continuar produzindo, enquanto comércio e serviços são duramente afetados.

No Brasil, o IBGE estimou, que até a primeira quinzena de junho de 2020, que de cerca de 4 milhões de empresas, 2,7 milhões estavam em funcionamento total ou parcial, 610 mil estavam fechadas temporariamente e 716 mil tinham fechado em definitivo.

Nesse contexto, o presente estudo tem como principal objetivo compreender as mudanças no funcionamento das empresas com o advento da pandemia do coronavírus no ano de 2020 no município de São Sebastião do Paraíso.

Esse estudo é pertinente visando que a pandemia é assunto de saúde mundial e vem mudando o comportamento das empresas e das pessoas que tem se adaptar

a um “novo normal” e se adequar a novas formas de planejamento obedecendo as normas sanitárias.

Portanto, foi desenvolvido com a leitura e análise de artigos e livros, que evidenciam a conjuntura em relação a pandemia do coronavírus e sobre os arranjos administrativos para embasar teoricamente sobre o assunto. Também foi feita uma pesquisa de campo na prefeitura municipal de São Sebastião do Paraíso no estado de Minas Gerais, onde foi aplicado um questionário com 15 perguntas através da plataforma *Google forms* no período de 29 setembro a 12 outubro de 2020.

A pesquisa foi aplicada para 10 servidores chefes de setores da prefeitura municipal de São Sebastião do Paraíso e os dados coletados foram compilados e transformados em 14 gráficos para melhor compreensão dos resultados obtidos e análise dos resultados.

O estudo foi desenvolvido e organizando em 3 seções, onde no primeiro capítulo foi explanado sobre os impactos da pandemia no comportamento das pessoas ao longo da história, o segundo capítulo foi abordado sobre as mudanças no planejamento das empresas em meio a pandemia, no último e terceiro capítulo análise das alteração na rotina dos funcionários das secretarias municipais da prefeitura de São Sebastião do Paraíso – MG com a pandemia do COVID-19.

## 2 OS IMPACTOS DA PANDEMIA NO COMPORTAMENTO DAS PESSOAS AO LONGO DA HISTÓRIA

Neste capítulo será explanado os impactos das pandemias no comportamento das pessoas ao longo da história.

### 2.1 CONCEITO DE PANDEMIA

Segundo Resende (2009) Pandemia, palavra de origem grega, formada com o prefixo neutro *pan* e *demos* que significa povo, sendo empregada pela primeira vez por Platão (428 a C. – 348 a C.), em seu livro *Das Leis*, onde usou-a no sentido genérico, referindo-se a qualquer acontecimento capaz de alcançar toda a população. No mesmo sentido foi também utilizada por Aristóteles (384 a C. – 322 a C.).

De acordo com Lopes (1969) a incorporação definitiva do termo pandemia ao glossário médico firmou-se a partir do século XVIII, encontrando-se o seu registro em francês no *Dictionnaire universel français et latin, de Trévoux*, de 1771.

No idioma português, o vocábulo foi dicionarizado como termo médico por Domingos Vieira, em 1873. O conceito moderno de pandemia é o de uma *epidemia de grandes proporções, que se espalha a vários países e a mais de um continente*. Um dos maiores exemplos da história, tantas vezes citada durante a atual pandemia, é a chamada "*Gripe Espanhola*", que se seguiu à I Guerra Mundial, nos anos de 1918-1919, e que causou a morte de cerca de 20 milhões de pessoas em todo o mundo (RESENDE, 2009).

As infecções pandêmicas são, de fato, registradas ao longo da história humana. Observa-se registros de pandemias que ocorreram a partir do século XVIII, nos períodos de 1729, 1732, 1781, 1830, 1833 e 1889, até se chegar à grande pandemia de 1918-1919 (Gripe Espanhola). Então, parece existir certo padrão temporal, fazendo com que a cada geração (em torno de 60 a 80 anos) os ciclos se repitam sendo um grande desafio para a ciência (RESENDE, 2009).

### 2.2 AS PRINCIPAIS PANDEMIAS AO LONGO DA HISTÓRIA DA HUMANIDADE

Nos últimos milênios esse ritmo tem variado conforme as regiões, climas e culturas do planeta. As pessoas têm sempre convivido com momentos de doença e saúde, com endemias, epidemias e agora pandemias. Nesses momentos, questões como desigualdade e exclusão social; boatos, *fake News* (notícias falsas) e trocas de acusações; desprezo pelo conhecimento especializado e apego a soluções mágicas; crises econômicas e superações coletivas têm sido parte do movimento humano de reinvenção da vida. Ao longo da história houve pandemias que provocaram grande mudanças e acarretaram muitas mortes (RESENDE, 2009).

A peste bubônica teve sua origem na Ásia (1333 a 1351), sendo causada por uma bactéria que foi transmitida às pessoas por ratos e pulgas infectadas. A doença chegou à Europa por navios que chegavam da Ásia e estima-se que matou entre 75 a 200 milhões de pessoas. Os sintomas da peste bubônicas eram semelhantes ao da gripe, incluindo febre, dores de cabeça, vômitos e manchas pretas ao redor da pele e, sua prevenção consiste em adoção de hábitos de higiene e saúde pública, itens precários na Europa quando a pandemia ocorreu, (RESENDE, 2009).

Segundo Lopes (1969) ela tem esse nome por ser caracterizada pelos inchaços dos gânglios do sistema linfático na virilha, axila ou pescoço, conhecidos como bubões.

A Cólera foi outra grande epidemia global, ocorrida por volta de 1817, e era causada por uma bactéria. A doença se espalha através da água ou alimentos contaminados e provoca diarreia intensa, levando o indivíduo a desidratação e morte. Sua prevenção também se dá por saneamento básico e hábitos de higiene e seu tratamento é feito através de antibióticos. A cólera ainda não foi erradicada e ainda são registradas muitas mortes todos os anos por contaminados pela doença (RESENDE, 2009).

A pandemia de Gripe Espanhola ocorreu em 1918 com um vírus mortal. Essa gripe foi uma variação do vírus *Influenza*, que é comumente associado às gripes recorrentes. Nunca se soube quando ocorreu a mutação do vírus, sendo uma das doenças mais resistentes da história. Os sintomas eram muito parecidos com a gripe e até mesmo com o atual coronavírus, sendo febre, tosse, espirros e fraqueza. Estima-se que a gripe infectou mais de 27% da população mundial e matou até 100 milhões de pessoas ao redor do mundo (RESENDE, 2009).

No Brasil, um dos óbitos marcantes foi do presidente Rodrigues Alves, que contraiu a doença e faleceu antes de assumir a presidência pela segunda vez no país.

A Tuberculose, que ficou conhecida como “mal do século” é uma doença que fez milhares de vítimas pelo Brasil e pelo mundo. Causada por uma bactéria, seu surto ocorreu de 1850 a 1950 e, somente, começou a ser controlada após a descoberta de penicilina (RESENDE, 2009). Estima-se que, durante os anos de surto, a doença matou mais de 1 bilhão de pessoas. Ainda não foi totalmente erradicada, sendo transmitida de pessoa por pessoas, porém é controlada e existem tratamentos e vacina para a doença.

O HIV que vem a ser a sigla em sigla em inglês para o vírus da Síndrome da Imunodeficiência Humana, surgiu nos anos de 1980 e logo foi declarado uma pandemia. O vírus que leva à Aids, ataca o sistema imunológico, que é responsável por defender o organismo de infecções e doenças, deixando o paciente vulnerável (RESENDE, 2009). Este vírus é transmitido pelo sangue, esperma, secreção vaginal e até leite materno contaminados com o vírus. Apesar de ser conhecido há mais de 30 anos, a pandemia de HIV ainda não foi encerrada e mais de 22 milhões de pessoas já morreram com a doença. Observa-se, em 2020, que avançaram as formas de tratamento, mas ainda não foi encontrada uma cura ou vacina para a doença (RESENDE, 2009).

A Gripe Suína, é conhecida também como H1N1 se alastrou rapidamente ao redor do mundo com sintomas similares ao de uma forte gripe. A doença foi causada por uma mutação do vírus *Influenza* e, deixou de atingir apenas suínos e passou a ser transmitida para humanos, por isso, seu nome. Seu surto ocorreu de 2009 a 2010 e estimam-se mais de 15 mil mortes pelo mundo. Seu contágio ocorre por superfícies contaminadas e pelo ar através de gotículas respiratórias. Foram produzidas vacinas, mas ainda são registrados casos da gripe graças a fácil mutação do vírus (LIMA, 2020).

Diversas doenças já surgiram na humanidade e foram consideradas pandemias, mudaram o rumo de muitos setores econômicos, culturas e pessoas, assim como o coronavírus. É importante saber sobre elas para entender perspectivas de cura, mutações e métodos de prevenção e as mudanças que eles provocam na sociedade.



## 2.3 CORONAVÍRUS

Coronavírus é uma família de vírus que causam infecções respiratórias. O novo agente do coronavírus foi descoberto em 31/12/19 após casos registrados na China. O vírus e o ano acabaram por gerar o nome de registro COVID-19 (BRASIL, 2020).

COVID-19 é uma doença causada pelo novo coronavírus SARS-CoV-2, que apresenta um quadro clínico que varia de infecções assintomáticas a quadros respiratórios graves. De acordo com a OMS (2020), a maioria dos pacientes com COVID-19 (cerca de 80%) podem ser assintomáticos e cerca de 20% dos casos podem requerer atendimento hospitalar por apresentarem dificuldade respiratória e, desses casos, aproximadamente 5% podem necessitar de suporte para o tratamento de insuficiência respiratória (suporte ventilatório) (BRASIL, 2020).

As características do vírus facilitam sua transmissão de forma rápida e progressiva, podendo atingir até 70% da população, a partir do contágio inicial. Em 11 de março de 2020, devido ao rápido avanço do contágio, a Organização Mundial da Saúde declarou, oficialmente, o SARS-CoV-2 como Pandemia, devido à rápida transmissão e números de ocorrências nos continentes (WHO, 2020).

Uma pandemia é uma epidemia de grandes proporções, que se espalha à vários países e a mais de um continente. A pandemia pelo novo coronavírus chegou ao Brasil e afetou o modo de vida dos brasileiros e de todo mundo, isolamento e distanciamento social passaram a fazer parte do dia a dia (LIMA, 2020).

Em casos de doenças altamente contagiosas, como a Covid-19, a única medida efetiva é o distanciamento social e/ou isolamento social. O distanciamento social é necessário para retardar a propagação de uma doença contagiosa, incluindo a limitação de grandes grupos de pessoas se reunirem. Quando o distanciamento se faz necessário quando se perde o controle da disseminação da doença (LIMA, 2020).

No Brasil, o primeiro caso apareceu em 26 de fevereiro em um homem de 61 anos que viajou à Itália (BRASIL, 2020).

## 2.4 AS MUDANÇAS NA VIDA DAS PESSOAS PARA A PREVENÇÃO DA PANDEMIA

Após a chegada da COVID-19 no Brasil, em 26 de fevereiro de 2020, diversas medidas de controle e prevenção da doença foram tomadas pelas autoridades sanitárias locais, em diferentes esferas administrativas (governo federal, estaduais e municipais). Essas medidas se diferenciaram de uma região para outra do país, conforme entendimentos das autoridades. Entretanto a medida mais adotada foi a prática do distanciamento social, entendida de forma geral pela população e pela mídia, como isolamento social (BRASIL, 2020). Por isso nesta pesquisa optou-se por esse termo, considerado o de mais fácil compreensão pelas pessoas

A prática do isolamento social causou muitas polêmicas no país, uma vez que algumas autoridades mostram-se céticas quanto à sua eficácia. A verdade foi que a maior parte dos governantes optaram por incentivar essa medida, adotando estratégias de controle da mobilidade da população, como o fechamento de escolas e universidades, do comércio não essencial, e de áreas públicas de lazer etc. Inicialmente, como resultado, grande parte da população brasileira apoiou e aderiu ao movimento do isolamento social<sup>9</sup> com o objetivo de se prevenir da COVID-19 e de colaborar com a atenuação da curva de contágio no país (AMARANTE, 2020).

Todavia, o processo de isolamento social vem causado impactos na vida das pessoas. Por isso, buscar compreender os principais efeitos desse isolamento social, os fatores que podem contribuir ou atrapalhar nesse processo, mas também correlacionar algumas características socioeconômicas da população com os fatores associados ao isolamento social é de grande importância para repensar em estratégias de voltar a vida cotidiana com segurança, principalmente na retomada das atividades produtivas e de relacionamentos sociais (AMARANTE, 2020).

Pode-se observar uma discussão na mídia e no senso comum de que a parcela da população com menor renda vivencia o menor isolamento social, em relação àquela parcela da população com maior renda. Verifica-se, principalmente em função da necessidade de locomoção para o trabalho, uma vez que a população mais pobre está ligada a atividades essenciais que não pararam, e a população com maior renda está, de forma geral, mais vinculada às atividades que pararam e/ou estabeleceram o trabalho remoto. Outros fatores que interferem no isolamento social também são questionados pela mídia e pela academia, como, por exemplo, as

diferenças nas condições de habitação entre as pessoas de maior e menor renda e o comportamento das pessoas (CABRAL, 2020).

Percebe-se que as relações entre as pessoas em todo o mundo mudaram, e a forma de convívio também. A pandemia tende a passar, sendo que haverá perdas inestimáveis para muitas famílias. No entanto, as palavras resiliência e adaptação farão cada vez mais sentido no dia a dia das pessoas e das empresas. A resiliência é a capacidade de o indivíduo lidar com problemas, adaptar-se a mudanças, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas - choque, estresse, algum tipo de evento traumático, entre outros (CABRAL, 2020).

### 3 ARRANJOS ADMINISTRATIVOS E OS PLANEJAMENTOS EM TEMPOS DE PANDEMIA

Neste capítulo será abordado o termo planejamento e as mudanças que ocorrem nele, nas empresas, por conta da pandemia que se instalou no cenário produtivo.

#### 3.1A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES

É pertinente discorrer sobre o significado de Administração, que vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), designam o desempenho de tarefas de direção dos assuntos de um grupo (CHIAVENATO, 2007). É utilizada em especial em áreas com corpos dirigentes, como por exemplo, no mundo empresarial (administração de empresas) e em entidades governamentais (administração pública).

*Administração é a aplicação de técnicas com o intuito de estabelecer metas e operacionalizar o seu alcance pelos colaboradores participantes das organizações a fim de que se obtenham resultados que satisfaçam as necessidades de seus clientes assim como às suas próprias. (CHIAVENATO, 2007, p. 10).*

Nos dizeres de Maximiano (1995, p. 60) “*administrar é o processo que tem como finalidade garantir a eficiência e eficácia de um sistema*”. Para se chegar a isto, o administrador deve avaliar os objetivos organizacionais e desenvolver as estratégias necessárias para alcançá-los, sendo tarefa básica da Administração fazer as coisas por intermédio das pessoas, com melhores resultados. Em toda a organização humana, busca-se o alcance de determinados objetivos, sendo assim, a Administração dirige o esforço dos grupos organizados.

A administração para Drucker (2001) pode ser considerada como uma “arte liberal”. É “arte” porque é prática e aplicação e é “liberal” porque trata dos fundamentos do conhecimento, autoconhecimento, sabedoria e liderança. As origens do conhecimento e das percepções, estão nas ciências humanas e sociais, nas

ciências físicas e na ética, que devem estar focados sobre a eficiência e os resultados das organizações.

Chiavenatto (2007) afirma que embora a administração seja vista por quase todos os autores de um modo simplista e reducionista, como um processo cíclico e repetitivo de decisões e ações, o mesmo diz que é um sistema, ou seja, uma conjunção de inúmeras variáveis que convergem sempre para o alcance final dos resultados. O mesmo também relata que não é somente um processo decisões e ações para planejar, organizar, dirigir e controlar vai, além disso, constitui também uma atividade de integração, conjunção, arranjo, foco no objetivo e alavancar.

O autor mostra o conjunto de competências necessárias para obter-se uma administração que vem evoluindo a cada dia.

Figura 1 – Rosácea da administração.



Fonte: Chiavenatto (2007)

Na figura 1 percebe-se o que permeia a administração, ou seja, o que o profissional precisa ter como perfil para gerir uma empresa, um departamento, são as competências que visam à obtenção de resultados dentro de qualquer organização.

A partir da rosácea de Chiavenato, pode-se identificar existência da dimensão que atua os recursos humanos.

Como coloca IANHEZ, apud KUNSCH (2003),

*Os recursos humanos na administração, no que diz respeito a sua visão institucional e a adequada utilização desta em todas as áreas da estrutura organizacional. Ela deve buscar a conscientização de todos, dentro da organização, do papel e da responsabilidade que tem pelo o seu conceito. Ela apoia, orienta, e assessora todas as áreas da organização no tocante a forma mais adequada de conduzir suas relações com o público (IANHEZ apud KUNSCH, 2003, p.101)*

Portanto, a administração tornou-se essencial e imprescindível, pois ela representa os pilares para obtenção de resultados e dentro desse contexto está inserido os Recursos Humanos (RH) que assegura a estrutura física da organização, tornando possível o comprimento das diversas funções que mantém útil as técnicas transmitidas pela administração em uma sociedade de pessoas com perfis diversos é fundamental ter foco, e buscar profissionais qualificados e específicos da área para colocar em pratica uma estratégia eficaz, com integração e visão de negócio.

### 3.2 GESTÃO EMPRESARIAL

Segundo Bueno (2003) as mudanças na economia mundial e no cenário da produção de bens industriais vêm transformando o mercado e a forma de administrá-lo. O mesmo autor ressalta que, estratégias empresariais é um fator preponderante para o alcance dos objetivos da empresa, e diz que suas atividades devem estar bem definidas no planejamento estratégico.

Na visão do autor supracitado, uma organização para hoje se manter no mercado competitivo, é necessária ter foco no objetivo e uma gestão focada e bem estruturada, agregação de valor e inovação são os pontos chaves. Uma boa Gestão Empresarial está ligada às estratégias competitivas, cuja finalidade é agregar valor ao negócio da empresa, fazendo com que ela tenha um bom posicionamento no mercado em que atua e se destaque diante da concorrência mediante os processos de uma organização.

*Além disso, temos plena convicção de que o grande desafio desta última década vem sendo a capacidade e a competência diária que as*

*organizações enfrentam para se adaptarem e levarem a todos os seus níveis hierárquicos e funcionais, da alta gerência ao piso de fábrica, a incorporação de novos modelos, métodos, técnicas, instrumentos, atitudes e comportamentos necessários a mudanças, inovações e à sobrevivência sadia e competitiva no mercado. (CORDEIRO, 2002, p.01)*

A realidade do mercado é fortemente influenciada pela evolução tecnológica, e percebe-se, nos anos de 2020 que o mundo continua cada vez mais competitivo e globalizado, sendo fundamental a agilidade no acesso e processamento das informações estratégicas. A flexibilidade organizacional é de extrema importância, pois irá determinar a sobrevivência das organizações no mercado é conforme sua visão global dentro do meio envolvido (CORDEIRO, 2002).

O autor fala também sobre a gestão, e destaca a gestão do conhecimento que é um processo que envolve; gerar, coletar, assimilar e aproveitar o conhecimento de modo a aumentar sua inteligência e competitividade, ou seja, o gestor precisa estar apto para exercer a função, ter conhecimentos práticos, ter visão de negócio, interagir com todos os departamentos, saber alocar os recursos se atualizar diante os avanços tecnológicos e ter o domínio da comunicação, estes são fatores decisivos para uma gestão eficaz.

*Gerir a aplicação dos recursos é crucial, sejam recursos materiais, financeiros, de informação, humanos, de comunicação ou tecnológicos. A ênfase na gestão vem da necessidade de aperfeiçoar continuamente os processos de negócio, pelo aprendizado e inovação permanentes. Novos métodos de gestão, novas ferramentas de apoio, novos sistemas de informação, tudo isso representa o esforço por aperfeiçoar a gestão. (CORDEIRO, 2002, p.03)*

Cada vez torna-se maior a quantidade de empresas que reconhecem que a comunicação é um fator fundamental para o sucesso da empresa. Torquato (2000) diz que a sobrevivência das empresas e de qualquer outro empreendimento organizacional depende muito da capacidade de assimilar novas informações, agilidade nos processos, flexibilidade e adaptação diante mudanças no âmbito econômico, tecnológico e social.

O mesmo também relata que a comunicação empresarial solidifica a cultura (crença e valores), as filosofias e estratégias de ação de uma organização.

### 3.3 PROCESSOS GERENCIAIS

Chiavenato (2007) define como processos qualquer fenômeno que apresente mudança contínua no tempo, ou qualquer operação com continuidade, ou sequência. O conceito de processos implica que os acontecimentos e as relações entre eles sejam dinâmicos, em evolução, sempre em mudança.

Para Cordeiro (2002, p. 32) é essencial para os processos *“todo o trabalho gerencial para criar e manter bons relacionamentos com a ampla variedade de pessoas dentro fora da organização”*. O mesmo ressalta que os gerentes realmente eficazes, criam oportunidades para que os indivíduos e grupos contribuam para as organizações.

*Os papéis decisoriais envolvem a tomada de decisões que afetam outras pessoas. Incluem detectar os problemas a serem solucionados e as oportunidades a serem exploradas (empreendedor) ajudar a resolver conflitos (mediador), alocar recursos para vários usos (alocador de recursos) e negociar outras partes (negociador). (CORDEIRO, 2002, p. 32).*

As organizações que são bem planejadas e estruturadas atuam de forma estratégica, ou seja, conseguem sinalizar o norte da organização, o que deseja ser, para onde almeja ir, quais as prioridades, quais as metas e resultados desejados.

Defende Chiavenato (2007) é um meio de integrar diferentes atividades para a execução da estratégia empresarial.

Rebouças (2004) já diz que sistema de informação é o processo de transformação de dados em informação. É, quando esse processo está voltado para a geração de informações que são necessárias e utilizadas no processo decisório da empresa, diz-se que esse é um sistema de informações gerenciais.

O autor também relata que para a sustentabilidade e um bom desempenho, as empresas necessitam de um eficiente sistema de informação gerencial (SIG),



informações estas, que possibilitarão ao gestor a tomada de uma decisão correta frente a um determinado problema. Relata que sistema de informação é o processo de transformação de dados em informação. É quando esse processo está voltado para a geração de informações que são necessárias e utilizadas no processo decisório da empresa, diz-se que esse é um sistema de informações gerenciais.

Rebouças (2004) define;

*Sistemas de Informações Gerencias (SIG) é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados. (REBOUÇAS, 2004, p. 40).*

Outro aspecto a salientar é a importância do processo administrativo dentro de uma empresa, pois para que elas possam se destacar no mercado é de suma importância aplicar conhecimentos administrativos para organizar e gerenciar com eficiência qualquer tipo de negócio. O processo administrativo representa a tomada de decisões dentro de uma organização.

Rebouças (2002) defende esta visão e diz que a decisão é a escolha entre vários caminhos alternativos.

### 3.4 COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA

A comunicação administrativa é aquela que processa dentro da organização. É fundamental para o processamento das informações no âmbito das funções administrativas, permite viabilizar todo o sistema organizacional. É importante ressaltar que é por meio de uma confluência dos fluxos descendentes, ascendentes e horizontais e das redes formal e informal em toda a produção comunicativa emitida e recebida (KUNSCH, 2003).

*A comunicação administrativa trata dos fluxos de informações que percorrem a organização, equilibrando o ambiente interno e externo onde se implanta, por permitir a cada funcionário que seja convenientemente instruído quanto às atividades da empresa e saiba situar-se no seu interior (TORQUATO, 2002 p. 69).*

Kunsch e Gimenez têm a mesma visão quando dizem que a comunicação administrativa é um fluxo de informações. Ou seja, através do fluxo e a disseminação de informações permite a organização a sobreviver, progredir ou se manter dentro da concepção dos processos.

De acordo com os autores, comunicação administrativa é o equilíbrio do fluxo de informações, é a responsável pela emissão e recebimento de informações burocráticas permitindo que a organização possa sobreviver, avançar ou estabilizar no mercado.

Segundo Kunsch (2003, p. 34) entende a comunicação administrativa como *“aquela que altera, explora, cria, ou mantém relações situacionais entre funções-tarefas, pelas quais é responsável, ou entre sua subseção e qualquer outra da organização global”*.

Dornelas (2005, p.26) complementa que a *“comunicação interna é constituída pelos processos comunicativos realizados no interior das organizações, cujo propósito básico é permitir que os seus membros cumpram tarefas estabelecidas”*.

A comunicação administrativa é fundamental para a sobrevivência da organização, cabendo os Recursos Humanos se encarregarem dessa comunicação de forma que ela não fique fragmentada em demais setores.

### 3.5 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

O planejamento é essencial para um bom gerenciamento da organização. Planejar é estudar e escolher alternativas para alcançar um objetivo que seja eficiente e eficaz, a partir da situação atual da organização. Todo o processo administrativo é baseado em planejamento de estratégias, seja planejando uma mudança no processo da empresa ou em uma escolha financeira importante e toda empresa deve estar focada no alcance dos objetivos que foram planejados anteriormente. Portanto, se um planejamento for bem elaborado todo o processo de tomada de decisão terá sucesso (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Chiavenato (2003) o controle consiste em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. A essência do controle

reside em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados.

Lacombe (2009, p. 70) considera que “o planejamento é um poderoso instrumento de intervenção na realidade e que, se bem utilizado, constitui ferramenta fundamental para o desenvolvimento das organizações”. E esclarece que em muitos casos é necessário um plano contingente, às vezes, chamado de plano B, isto é, um segundo plano para ser usado no caso do plano principal ter que ser trocado em função de mudanças nas variáveis dos ambientes externo ou interno.

Observa-se que o planejamento torna-se imprescindível para que as organizações possam manter uma posição de competitividade em qualquer ambiente, pois possibilita a análise do ambiente de uma organização favorecendo a criação de uma visão sobre as oportunidades e ameaças, bem como a percepção pontos fortes e fracos.

Neste sentido também é importante que a empresa tenha o seu alicerce bem fundamentado, ou seja, bem definido em relação ao seu propósito. O propósito é a mola – mestra que manifesta o desejo que a empresa tem de ser e de agir, e abrange a missão, a visão, os princípios e os valores da empresa, que viabiliza a otimização da relação da empresa com seu ambiente. A importância do planejamento recai sobre um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização (LACOMBE, 2009).

*A estratégia empresarial é o curso de ação que uma empresa adota para assegurar seus objetivos de desempenho como sua sobrevivência, o tamanho que pretende alcançar, os concorrentes que deseja enfrentar ou a posição que pretende ter no mercado. Isso se torna particularmente importante nas organizações orientadas por valores porque existem sempre coalizões de pessoas com aspirações diferentes que precisam ser integradas para que a organização progrida (MAXIMIANO, 2009, p.15).*

Portanto, o planejamento é à base de todo trabalho da empresa, pois a era do conhecimento trouxe para as organizações a globalização, a tecnologia, a competitividade e a diversificação, ou seja, trouxe mudanças constantes e significativas. Para que o planejamento realmente tenha resultados satisfatórios

alguns fatores são essenciais, como a análise de cenários, análise da cultura organizacional, análise de ambientes e controle.

### 3.6 PLANEJAMENTO DAS EMPRESAS EM TEMPOS DE PANDEMIA

A pandemia trouxe variados impactos à vida em sociedade, forçando adaptações e, também, aprendizados na preparação para o novo normal. O que aconteceu com a vida pessoal também se aplica ao mundo do trabalho e ao contexto empresarial. Empreendedores e gestores tiveram de remodelar a forma de trabalho, seja adotando *delivery* ou o *home office* forçado, seja se reinventando para passar pela crise (CABRAL, 2020).

Em meio a um contexto de aumento de desafios e, também, de preocupações com a saúde, tanto física quanto mental das pessoas, muito se aprendeu e especialistas concluem que várias das transformações abruptas de agora podem continuar no mundo pós-covid (se ele um dia existir). No entanto, para que as evoluções aceleradas de agora não se percam, é necessário planejamento para as empresas (CASTRO et al., 2020).

Entretanto, o advento da crise Coronavírus ou Covid-19 mudou o cenário mundial de forma abrupta. As organizações precisam se adaptar imediatamente ou então serão extintas. O conceito de “crescer ou morrer” pode na atualidade ser transformado em “adaptar-se ou morrer”. A tecnologia digital deve ser considerada como parte da estratégia empresarial (CASTRO et al., 2020).

A logística de entrada e de saída deve ser considerada com maior importância ainda. Como comprar e receber seus insumos e como oferecer, vender e entregar seus produtos. Um novo modelo de negócio atropela as organizações tradicionais. Atropela, porque os novos modelos de negócio devem ser planejados, desenvolvidos e implantados de imediato. As empresas têm que pensar como agir a curto, médio e longo prazos porque em geral, pesando no capital e fluxo de caixas que foram afetados (CASTRO et al., 2020).

Castro et al. (2020) destaca a proliferação na internet de palestras, webseminars e painéis de discussão com consultores, pesquisadores e professores de negócio. Sugestões de todas as formas passaram a ser feitas e ofertadas. Todas elas considerando redução de custos e ações na internet, porque o trabalho remoto

se tornou uma alternativa para alguns de se manter ativos e em casa e os demais que não podem as empresas fazem as adaptações necessárias de acordo com as determinações de saúde para manter todos os segurança livres do coronavírus.

#### **4 ANÁLISE DAS ALTERAÇÃO NA ROTINA DOS FUNCIONÁRIOS DAS SECRETARIAS MUNICIPAIS DA PREFEITURA DE SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO – MG COM A PANDEMIA DO COVID-19.**

Neste último capítulo tem-se a análise das alteração na rotina dos funcionários das secretarias municipais da prefeitura de São Sebastião do Paraíso – MG com a pandemia do COVID-19, através de pesquisa realizada e descrita na sequência.

##### **4.1 DADOS LOCAIS – SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO**

O município de São Sebastião do Paraíso fica localizado no sul do estado de Minas Gerais, situado na divisa com o estado de São Paulo. A população estimada em 2020 é de 71.445 habitantes<sup>1</sup>.

Em relação aos setores econômicos, o município está tradicionalmente ligado às atividades relacionadas ao campo. Porém, percebe-se que nas últimas décadas as atividades tem se diversificado para os setores de serviços, comércio e indústria.

No setor agropecuário destacam-se a produção cafeeira, responsável por boa parte da produção nacional de cafés finos, produção esta que chega a 78% do café produzido no município e exportado para os países de maior exigência em qualidade como: Japão e Itália. Sendo assim, São Sebastião do Paraíso se torna um dos municípios de maior importância na produção de cafés finos do Brasil. Contando ainda que os cafés produzidos no município também são de grandes destaques em concursos de qualidade, tanto no Brasil como no exterior<sup>2</sup>.

A produção está distribuída em lavouras de grande, médio e pequeno porte gerando produto para exportação e muitos empregos para mão de obra de baixa qualificação. Ainda neste setor também se destaca a produção de leite, a fruticultura, de grãos e outros.

No setor de serviços o município abriga um hospital regional, uma Unidade de Pronto Atendimento e dezenas de Unidades de Saúde da Família. Na parte

---

<sup>1</sup> <http://www.ssparaíso.mg.gov.br/paginas/22/dados-gerais-do-municipio>

<sup>2</sup> <http://www.ssparaíso.mg.gov.br/paginas/22/dados-gerais-do-municipio>

educacional, diversos cursos superiores e técnicos que trazem estudantes de toda a região.

Também funcionam na cidade na área do Poder Judiciário, quatro varas da justiça estadual, uma da Justiça do Trabalho e uma da Justiça Federal, o que gera uma forte demanda de profissionais da área e serviços indiretos.

O comércio paraisense oferece uma gama diversificada de empresas que atraem compradores das cidades circunvizinhas interessados nos mais variados produtos e preços convidativos. Nas últimas três décadas, São Sebastião do Paraíso tem se destacado como polo industrial principalmente nos setores de material cirúrgico, confecção (principalmente lingerie e couros, desde curtumes até as fábricas de calçados, empregando muitas pessoas que geram desenvolvimento maior no comércio.

## 4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia desta pesquisa está estruturada nos seguintes tópicos:

- Estratégia e método de pesquisa;
- Pesquisa exploratória;
- Unidade de análise e unidade de observação;
- Procedimentos de coleta de dados; e
- Tratamento e análise dos dados.

Para a elaboração deste estudo, inicialmente, foi definida a natureza da pesquisa. Neste caso, foi adotada a metodologia da pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, pretendendo-se compreender como mudou o planejamento para o funcionamento das secretarias da Prefeitura Municipal de São Sebastião do Paraíso.

Segundo Marconi e Lakatos (2003),

*As pesquisas exploratórias são compreendidas como investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos ( MARCONI e LAKATOS, 2003, p.188).*

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens (MARCONI e LAKATOS, 2003).

Dessa forma para a elaboração dessa pesquisa buscou-se entender o planejamento empresarial analisando as respostas de dez entrevistados que são funcionários responsáveis por cada secretária municipal.

A escolha da unidade de análise selecionada foi a Prefeitura Municipal da cidade de São Sebastião do Paraíso, no estado de Minas Gerais.

Desta forma, de acordo com Moreira (2003), o número de participantes de uma pesquisa qualitativa deve ser definido não pela quantidade de respondentes, mas pela qualidade das informações que possam ser coletadas, pois mais participantes não necessariamente darão mais informação. O mesmo autor também propõe a estratégia da entrevista oral, geralmente aberta e com poucos participantes, normalmente de 1 a 10 participantes, procurando não ultrapassar esse número, com uma mediana por volta de 6 a 8 participantes.

A coleta de dados se deu a partir da elaboração de um instrumento de coleta, foi feito através de um questionário aplicado via e-mail na plataforma *Google forms* com 16 perguntas para 10 colaboradores. Todos os entrevistados o aceitaram e demonstraram toda gentileza e boa vontade em respondê-lo.

Os dados foram compilados em 14 gráficos para melhor compreensão dos resultados. Portanto, a análise de resultados pode ser considerada como uma metodologia usada para descrever e interpretar o conteúdo de classes de documentos e textos e resultados de entrevistas. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas, colabora com a interpretação e reinterpretação de mensagens e atinge uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

Essa metodologia de pesquisa faz parte de uma busca teórica e prática, com um significado especial no campo das investigações sociais. Constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias (MOREIRA, 2003).

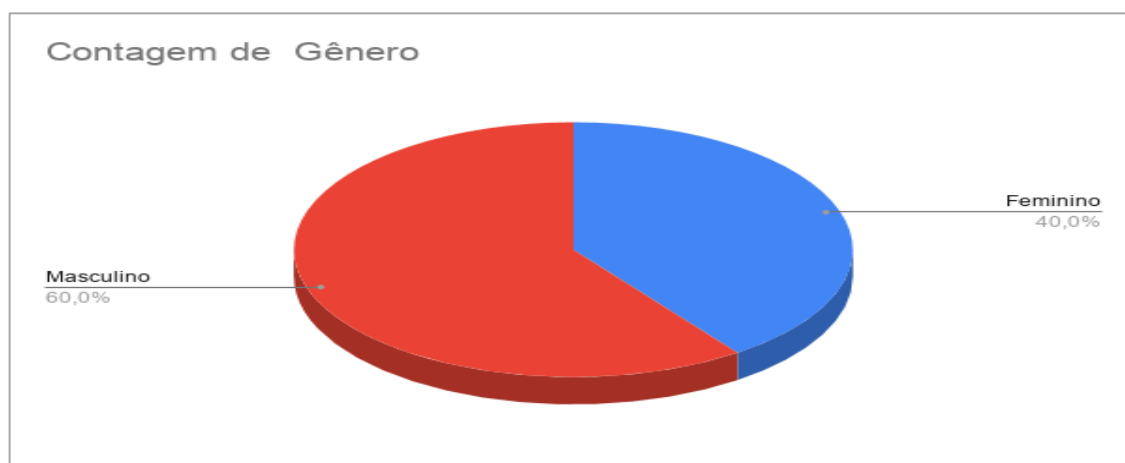


### 4.3 APRESENTAÇÃO GRÁFICA E ANÁLISE DE RESULTADOS

Apresenta-se na sequência o resultado da pesquisa. A coleta das informações se deu no período entre os dias 29 setembro a 12 outubro de 2020, sendo de adesão voluntário a resposta dos participantes

Observa-se que a pesquisa foi respondida por 60% de pessoas do gênero masculino (6 pessoas) e 40% de pessoas do gênero feminino (4 pessoas), ou seja, na Prefeitura de São Sebastião do Paraíso existem um número maior de secretários do sexo masculino do que do sexo feminino.

Figura 2 – Gráfico do gênero dos entrevistados



Fonte: a Autora

Uma consideração relevante para ilustrar o resultado evidenciado na identificação do gênero. De acordo Souza e Santos (2014), pesquisas do CAGED/MTE (2014) em relação à liderança feminina, os dados obtidos mostram que 68,96% dos pesquisados acreditam que a mulher é tratada com o mesmo respeito que o líder do sexo masculino, mas essa aceitação é mais positiva em áreas que são culturalmente consideradas de gênero feminino, como a educação e a saúde. Os dados levantados não confirmaram a hipótese que uma líder mulher não é tratada com o mesmo respeito que um líder do sexo masculino. Mesmo com as mulheres se destacando nas organizações, a desigualdade salarial e o preconceito profissional e de gênero ainda estão presentes na sociedade.

Com relação à idade dos participantes, na representação gráfica observa que 50% dos secretários tem entre 41 a 50 anos que apenas 20% tem entre 21 a 30 anos e 30% tem mais que 51 anos. Portanto, as idades dos secretários são bem variadas.

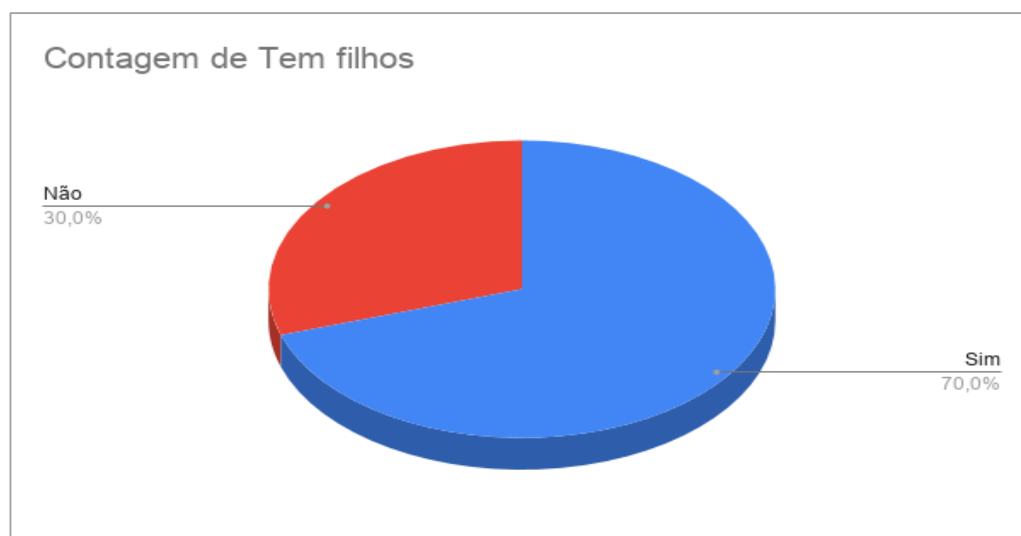
Figura 3 – Gráfico da idade dos entrevistados



Fonte: a Autora

Observa-se que 70% dos funcionários declararam que tem filhos e 30% não tem filhos. Fato que pode influenciar no seu trabalho em home office em época de pandemia.

Figura 4 – Gráfico dos entrevistados que possuem filhos

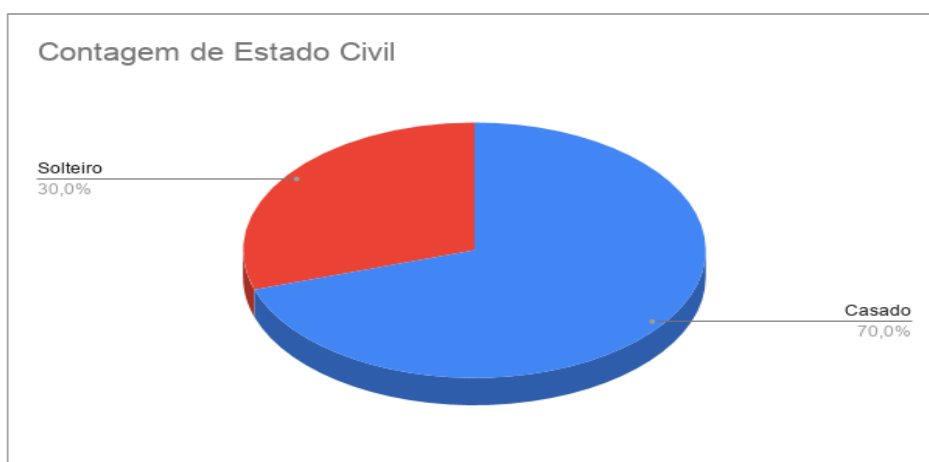


Fonte: a Autora

Nota-se que 70% dos funcionários declararam que são casados e 30% não. Fato esse que pode influenciar no seu trabalho em home office em época de pandemia.

As alterações na rotina não atingiram somente os adultos. Com o cancelamento das aulas e atividades extracurriculares, as crianças também passaram a ficar retidas no ambiente familiar. Para conciliar o trabalho em casa e a família é necessário ter em mente três pilares: planejamento, disciplina e diálogo. Essas serão as bases para você não perder a produtividade durante este período. Uma das tarefas mais difíceis do home office é o autogerenciamento, ainda mais quando você está cercado pelas necessidades da sua família (LOBATO, 2020).

Figura 5 – Gráfico do estado civil dos entrevistados



Fonte: a Autora

De acordo com os dados da pesquisa observa que 60% dos secretários não são concursados e 40% são concursados.

Figura 6 – Gráfico da quantidade de funcionários concursados



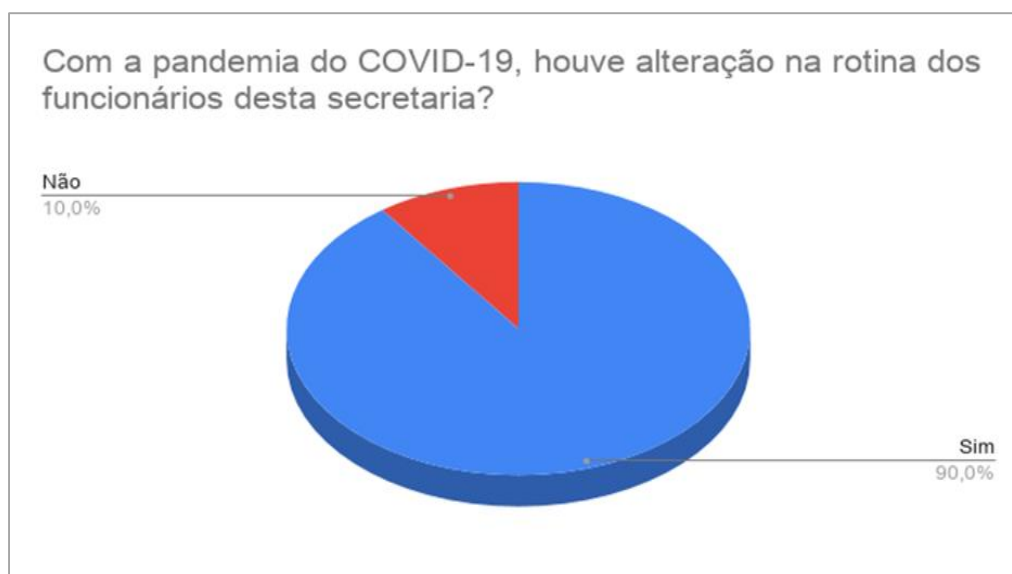
Fonte: a Autora

Desde a edição da Constituição da República Federativa do Brasil, em outubro de 1988, efetivou-se, dentro da ordem constitucional jurídica vigente, o princípio republicano que consagra a igualdade de acesso aos cargos e empregos públicos a todos os brasileiros natos e naturalizados, bem como aos estrangeiros na forma da lei, conforme dicção do art. 37, I, da CRFB.

A fim de consagrar a isonomia no processo de seleção para os quadros pessoais da Administração Pública, pondo termo a práticas odiosas de nepotismo e protecionismo, oriundas de subjetivismos arbitrários que visavam atender não ao interesse público, mas ao interesse pessoal de determinados centros oligárquicos, o legislador constituinte originário estabeleceu a regra do concurso público, pautado em critérios objetivos mediante realização de provas ou provas e títulos.

Observa, na próxima questão, que quase todas os entrevistados falaram que houve mudanças 90% e apenas 10% acha que não houve.

Figura 7 – Gráfico da alteração na rotina com a pandemia



Fonte: a Autora

Levando em consideração que prefeito municipal, em 20 de março de 2020, o qual traz em seu conteúdo “Decreto municipal nº 5566 declara estado de calamidade pública decorrente da pandemia causada pelo agente Coronavírus (covid-19) – de acordo com a codificação brasileira de desastres – (COBRADE), referência – doenças

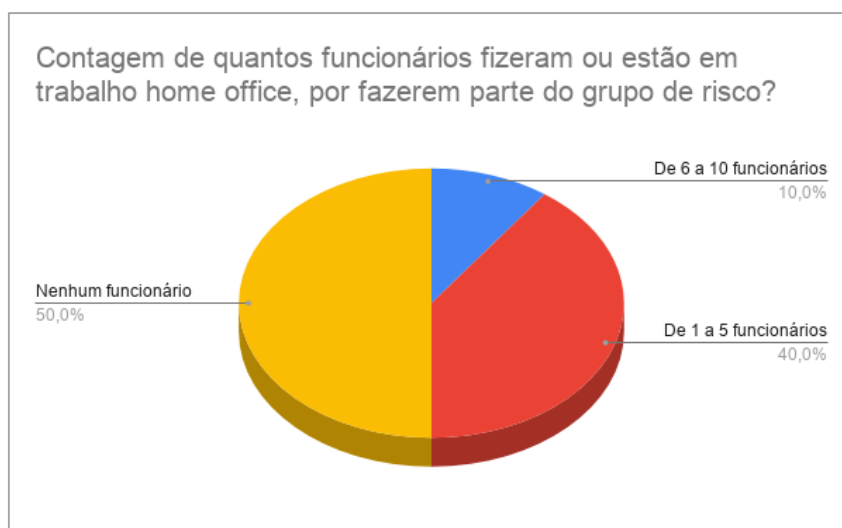
infecciosas virais n. 15110, em todo o município de São Sebastião do Paraíso, estado de Minas Gerais, e dá outras providências”<sup>3</sup>.

No decreto nº 5594<sup>4</sup>, do dia 23 de abril de 2020, traz em suas orientações os protocolos de segurança para o funcionamento do comércio local e também o funcionalismo público.

Portanto, como em todas as outras cidades mineiras e brasileiras houve alteração no modo de convivência e trabalho que ainda está vigorando, visto que o vírus ainda continua circulando e não tem previsão de uma vacina efetiva para a imunização dos cidadãos.

O próximo item analisado foi o número de funcionários trabalhando em home office, por fazerem parte do grupo de risco, por secretaria.

Figura 8 – Gráfico do número de funcionários em *home office*.



Fonte: a Autora

Observa-se que há um número expressivo de servidores que se considera grupo de risco.

São considerados grupo de risco para agravamento da COVID-19 os portadores de doenças crônicas, como diabetes e hipertensão, asma, doença pulmonar obstrutiva crônica, e indivíduos fumantes (que fazem uso de tabaco

<sup>3</sup><http://www.ssparaíso.mg.gov.br/storage/downloads/files/2020/03/decreto-n-5566-2020-declara-estado-de-calamidade-publica-em-sao-sebastiao-do-paraíso-causada-pelo-agende-coronavirus-covid-19.pdf>

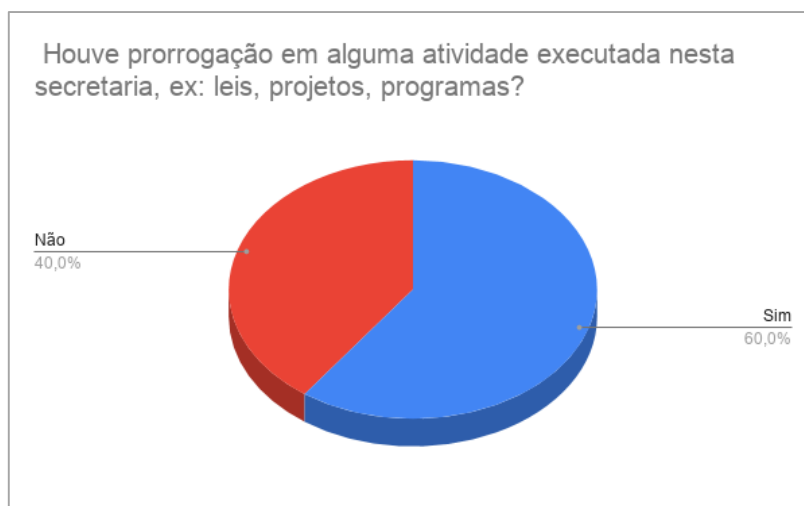
<sup>4</sup><http://www.ssparaíso.mg.gov.br/storage/downloads/files/2020/04/decreto-municipal-n-5594-2019-dispoe-sobre-a-manutencao-de-servicos-adequados-a-municipalidade-com-observancia-de-medidas-para-conter-a-transmissao-comunitaria-de-covid-19.pdf>

incluindo narguilé), acima de 60 anos, gestantes, puérperas e crianças menores de 5 anos. Existem estudos recém-publicados com dados sobre os grupos de risco ligados a maior mortalidade por Sars-Cov-2, citando as enfermidades hematológicas, incluindo anemia falciforme e talassemia, doença renal crônica em estágio avançado (graus 3, 4 e 5), imunodepressão provocada pelo tratamento de condições autoimunes, como o lúpus ou câncer, exceto câncer não melanótico de pele, obesidade ou doenças cromossômicas com estado de fragilidade imunológica (LIMA, 2020).

Para Lima (2020) também são considerados grupos de interesse para saúde pública, merecendo atenção especial devido à vulnerabilidade, a população indígena, carcerária e residentes em instituições de longa permanência para idosos.

Observa-se que devido a flexibilização do funcionamento dos comércios e serviços públicos, poucos servidores continuam fazendo *home office*, levando em consideração que áreas como a da saúde, serviços gerais, algumas áreas administrativas não podem se ausentar devido as demandas do município que depende desses serviços básicos.

Figura 9 – Gráfico da avaliação da prorrogação nas atividades da secretaria.



Fonte: a Autora

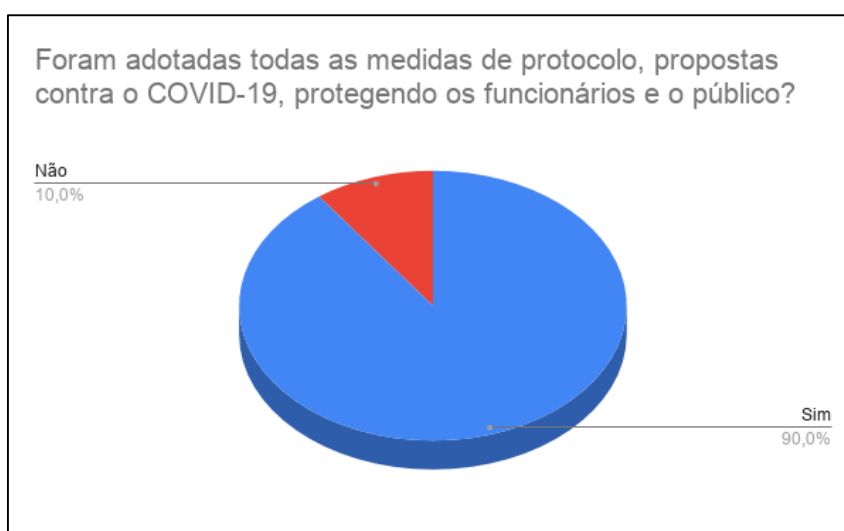
Outros programas que envolve educação, cultura e esportes não estão funcionando devido o distanciamento social. A educação está trabalhando em *home office* totalmente com atividades on-line para os alunos.

Enquanto na saúde aumentou o número de ações para atender as demandas como por exemplos a instalação de barreiras sanitárias, a contratação de mais funcionários na área, além de ações educativas de prevenção e conscientização.

Quanto a leis houve alteração na Lei Orçamentária Anual (LOA) tendo que fazer créditos adicionais na LOA devido os recursos adicionais recebidos para a cultura, educação e saúde.

Todos os funcionários falaram que os protocolos de segurança estão sendo respeitados.

Figura 10 – Gráfico da análise da adoção de protocolos de segurança



Fonte: a Autora

As recomendações de prevenção à COVID-19 são as seguintes:

*Postos de trabalho com distanciamento mínimo de 1 metro entre colaboradores e Instalação de divisórias de plásticas em postos fixos de trabalho, sempre que possível e necessário; Disponibilização de máscaras tipo viseiras para empregados que tenham por função contato próximo com o público; Uso obrigatório de máscara para clientes, funcionários e parceiros. Em caso de máscaras descartáveis, com substituição a cada 3h de uso, sempre quando estiverem sujas ou suadas. Em caso de máscaras de tecido, providenciar a higienização (ou orientar que assim o faça) a cada jornada de trabalho; Disponibilização de água, sabão e toalhas descartáveis para todos os funcionários e clientes; Disponibilização de álcool gel 70% para uso de empregados, parceiros e clientes com mecanismo de uso do produto*

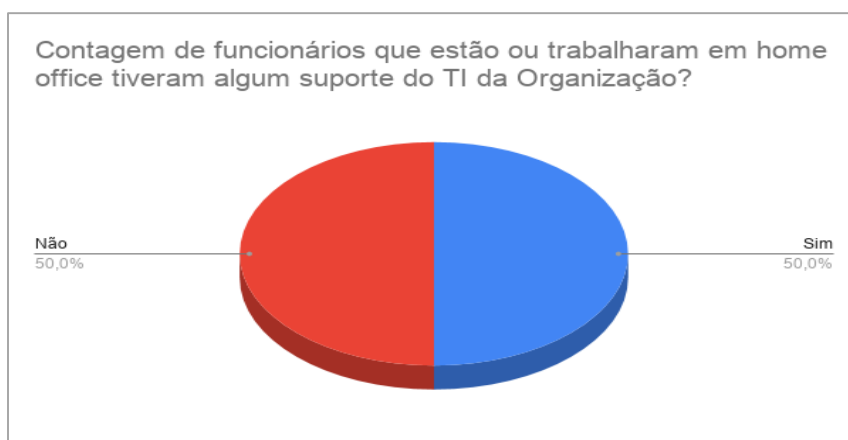
*sem a necessidade de manuseá-lo; As lixeiras disponibilizadas devem permitir o descarte dos materiais sem a necessidade de manuseá-las. Higienização periódica durante os turnos de trabalho do ambiente compartilhado, com desinfecção de teclados, maçanetas, mesas e cadeiras, corrimãos, botões de elevadores, e todos os espaços e equipamentos de uso frequente e compartilhados. Nos refeitórios: além da distância mínima de 1 metro entre pessoas, evitar aglomeração e modalidade de self-service, garantir uso obrigatório de máscara; orientar para lavagens e sanitização de mãos antes e depois de tocar em utensílios de uso compartilhado; não permitir compartilhamento de utensílios antes da higienização, como copos, pratos e talheres; não permitir uso compartilhado de temperos e guardanapos. Nos vestiários: além da distância mínima de 1 metro entre pessoas e evitar aglomeração, garantir uso de máscara obrigatório, sendo o último acessório a ser retirado em caso de troca de vestimenta; frequente lavagem de mãos ou uso de álcool quando em contato com equipamentos de uso compartilhado; com frequente desinfecção destes ambientes; Nos transportes fornecidos pela empresa: além da distância mínima de 1 metro entre os transportados e evitar aglomeração, garantir uso obrigatório de máscara; certificar-se de que todos estejam com temperaturas normais ao adentrar no veículo; manter higienizados os locais de uso comum, e com frequente manuseio, como maçanetas de porta, volante e assentos (BRASIL, 2020).*

Portanto, os colaboradores da prefeitura estão seguindo as orientações da OMS, sobretudo com uso de máscara, álcool em gel e o distanciamento de 1 metros.

Segundo os dados da pesquisa nota-se que metade dos funcionários tiveram ajuda de tecnologia da informação e a outra metade não 50/50 %. Levando em consideração que em tempos de pandemia o trabalho home office exigem o uso de equipamentos tecnológicos tais como: computadores e celulares.



Figura 11 – Gráfico da avaliação do suporte da tecnologia da informação.



Fonte: a Autora

Os benefícios da tecnologia no trabalho remoto, de acordo com Oliveira (2017, p.8), são vários, tais como:

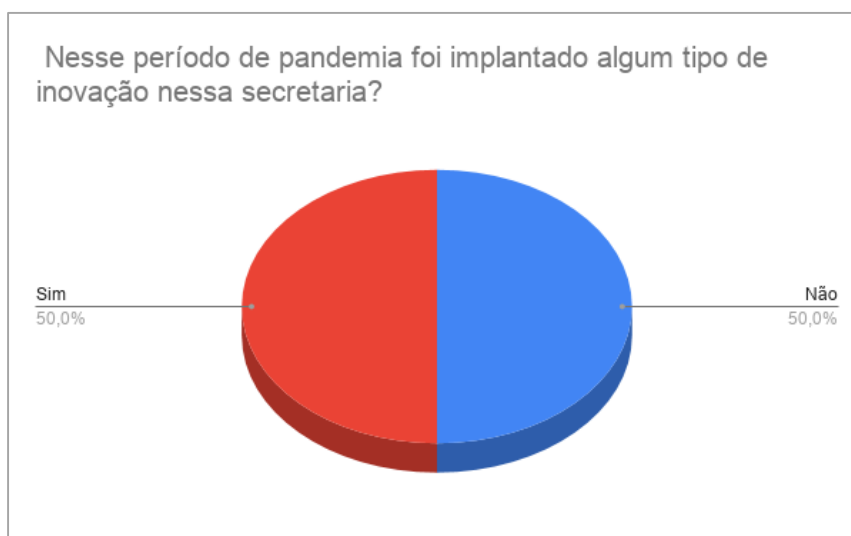
- possibilidade de controlar a frequência dos colaboradores, mesmo à distância;
- facilidade de comunicação entre líderes e funcionários, bem como entre os colaboradores;
- realização de reuniões com a participação de diversos profissionais simultaneamente; aumento da produtividade;
- melhor distribuição e controle de tarefas;
- acompanhamento de fluxo de trabalho;
- controle de metas;
- armazenamento de dados e documentos na nuvem com segurança;
- compartilhamento de arquivos de diferentes formatos e extensões;
- gestão de vendas;
- controle financeiro;
- automatização de diferentes processos; e
- assinatura eletrônica de documento.

Com relação a inovação, observa que 50% dos colaboradores afirma que houve inovação e 50% acha que não houve, visando que trabalho remoto e uso de novas ferramentas tecnológicas para alguns podem ser consideradas inovadoras.

Nesse novo (velho) mundo do trabalho, no qual o servidor público está inserido, procura - se trabalhadores generalistas, flexíveis, atualizados, criativos, abertos a mudanças, de fácil adaptabilidade, prontos a assumir as mais diferentes tarefas, preparados para abandonar as próprias inclinações e abraçar novas prioridades.

A preferência entre os empregadores está nos trabalhadores flutuantes, sem vínculos, compromissos ou ligações emocionais anteriores, disponíveis para atenderem a todo chamado de emergência, assumirem atribuições extras ou serem realocados a qualquer momento. Busca-se pessoas avessas a perspectivas de longo prazo, às trajetórias de carreira gravadas na pedra e a qualquer tipo de estabilidade (BAUMAN, 2008).

Figura 12 – Gráfico da avaliação da inovação na secretaria



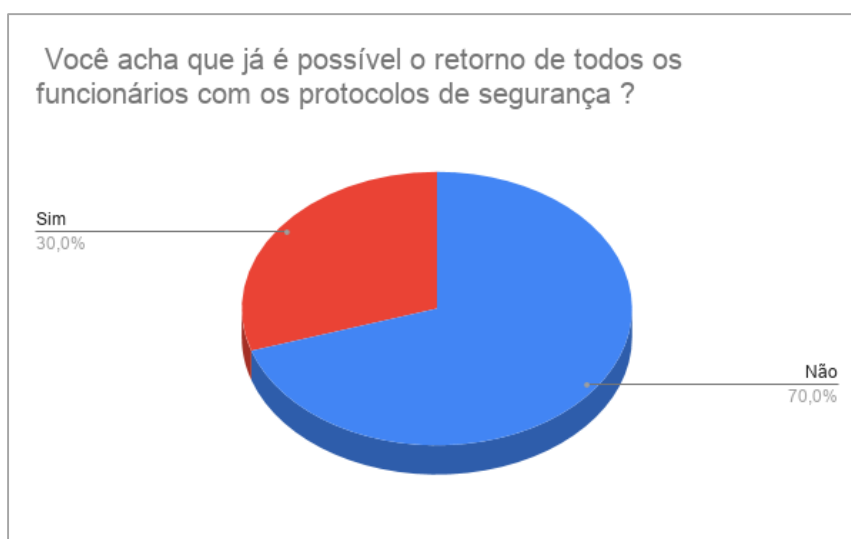
Fonte: a Autora

Partindo desse padrão desejável de trabalhador, tão em voga nos dias de hoje, observando se nas organizações públicas propiciam condições para o servidor desenvolver o perfil ideal de trabalhador traçado pela maioria dos empregadores. Em que medida os servidores públicos conseguem ser reconhecidos e valorizados frente às exigências de um mundo do trabalho embebido na lógica do trabalhador proativo e sempre adepto as inovações.

Para a questão sobre o retorno com protocolos de segurança, teve-se que 30% acha que apenas dos funcionários acha que é possível retornar seguindo os protocolos de segurança, 70% acha que não é possível, ou seja, a grande maioria ainda não se sente seguros.

Antes de tudo, é importante entender que o momento ainda nos demanda muito cuidado e atenção com a nossa saúde para prevenir o contágio do vírus. Portanto, ao máximo possível, a empresa precisa privilegiar a modalidade de teletrabalho para as funções administrativas e para os empregados que estão inseridos no grupo de risco (empregados acima de 60 anos; aqueles que eventualmente estejam em situações de risco, com cardiopatia graves ou descompensadas; pneumopatias graves ou descompensadas; imunodeprimidos; doentes renais crônicos em estágio avançado; diabéticos e gestantes de riscos).

Figura 13 – Gráfico da avaliação da inovação na secretaria

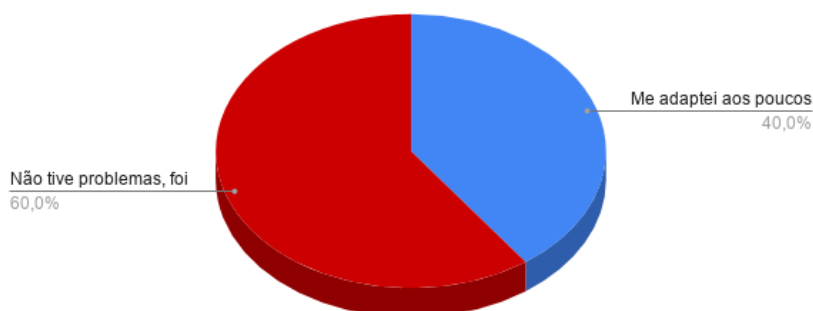


Fonte: a Autora

Para a questão do novo normal, pode-se ver pela figura abaixo que 60% dos funcionários se adaptaram bem ao novo normal, no entanto 40% se adaptou aos poucos.

Figura 14 – Gráfico da avaliação da adaptação do novo normal

O quanto você se adaptou ao “Novo Normal” no quesito trabalho?



Fonte: a Autora

Uma das formas de auxiliar nesse processo é a comunicação. É importante que a comunicação com seus empregados e clientes seja clara, assertiva e propositiva. Daí a importância de criar materiais informativos, que devem ser amplamente divulgados e estarem à disposição nos espaços físicos de uso conjunto, informando sobre as formas de contágio, sinais e sintomas e cuidados necessários para redução da transmissão no ambiente de trabalho e na comunidade.

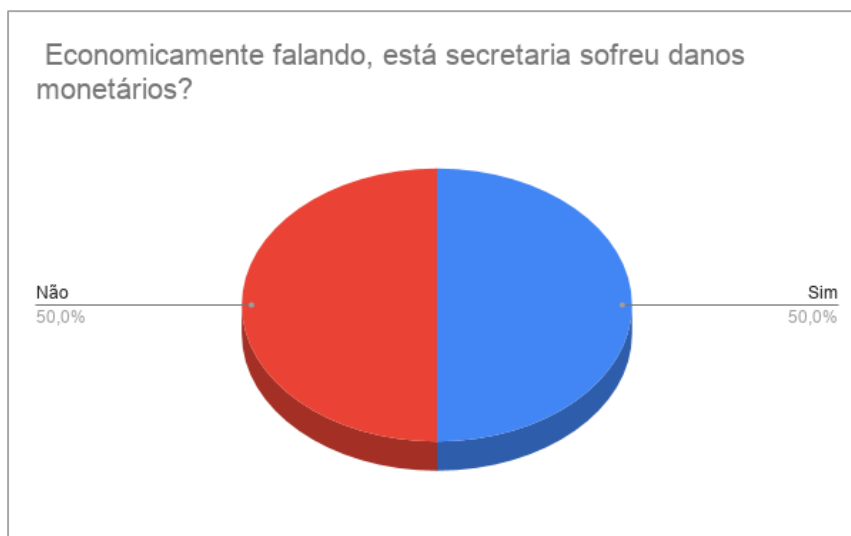
O material pode ser divulgado de forma digital, nos canais de comunicação da empresa, podem estar afixados nos ambientes de uso compartilhado, podem ser realizados treinamentos com seus empregados e terceirizados, evitando-se, no entanto, a divulgação via panfletos.

Uma excelente forma de promover essa conscientização coletiva é manter os materiais informativos de forma a permitir a visualização das medidas de prevenção necessárias nas áreas comuns da organização, indicando os cuidados que devem ser observados em cada um deles: como se prevenir ao usar o refeitório, os banheiros, vestiários, áreas de descanso e nos transportes de empregados, quando fornecidos pela empresa.

Para cada local, dicas próprias de prevenção. Portanto, um excelente convite ao pessoal do marketing e departamento pessoal da empresa para usarem a criatividade em benefício de todos.

Por fim, a última questão indagava sobre os danos financeiros.

Figura 15 – Gráfico sobre os danos financeiros.



Fonte: a Autora

Nota-se que algumas secretarias tiveram perdas orçamentárias e outras não, levando em consideração que na saúde houve mais investimentos devido as demandas e a educação devido as adaptações do ensino remoto.

Portanto, devido à gravidade da situação econômica durante o momento atual a prefeitura expos a situação através de notas informativas que vem atuando desde o início para facilitar a vida da população em relação aos danos causados pela pandemia aumentando o prazo do vencimento das parcelas do IPTU, prorrogação de alvará e também de taxas inerentes a sua renovação e prorrogação da data validade de certidões emitidas a partir de fevereiro entre outras foram ações que de certa forma aperta os cofres da prefeitura, mas que tiveram como objetivo dar um fôlego não contribuinte.

Apesar das quantias recebidas do governo federal, na maioria das prefeituras houve também a necessidade de utilizar recursos municipais no combate a pandemia de acordo com o indicador do COVID – 19 disponível no portal da transparência dos municípios. Para promover ações de enfrentamento da doença o município utilizado oriundos do remanejamento de verbas das secretarias municipais, por exemplo, cultura e turismo elas serem utilizadas até o final do ano, mas foram remanejados para secretaria de saúde e educação.

Portanto, a necessidade da utilização das verbas lançamento aumentou a preocupação do executivo com a queda da arrecadação ocasionado pelos negativos impactos econômicos gerados pela pandemia segundo secretário municipal da fazenda de orçamento a perda acontecer especialmente em relação aos impostos predial, territorial e urbano IPTU. A pandemia teve efeito negativo ainda principalmente no comércio de forma geral onde o imposto sobre circulação de mercadorias e serviços ICMS foi impactado

Sendo assim com a queda de arrecadação dos impostos, bem como o surgimento de despesas não previstas obriga os municípios a contingenciar orçamento de várias formas sendo que todo planejamento orçamentário inicialmente previsto deve ser reformulado de acordo com arrecadação sendo assim os projetos quais tenha sido finalizados durante a vigência atual do plano plurianual (PPA) poderão ser recepcionados no próximo ano.

## CONSIDERAÇÕES FINAS

Na conjuntura atual, não se fala mais em outro assunto a não ser o novo coronavírus. Vários entes federativos tomando medidas necessárias para o enfrentamento da pandemia, o que se dá comumente através de decretos do Poder Executivo. Medidas de privação no setor econômico e no direito de ir e vir dos cidadãos, tudo isso embasado em um dos principais e mais importantes direitos previstos em nossa Constituição Federal que a saúde pública.

Nesse contexto, vem a necessidade, também, de compras emergenciais e urgentes, além da concretização de políticas públicas de assistência social para os mais necessitados. Necessidade de utilização de recursos públicos, cujos orçamentos já se encontravam pré-estabelecidos nas leis orçamentárias, além de outros com destinação já definida pelo próprio legislador e também alteração na rotinas das secretais municipais.

Sendo assim, essa pesquisa objetivou em compreender as mudança no funcionamento das empresas com o advento da pandemia do coronavírus no ano de 2020 entrevistando os chefes de secretarias da Prefeitura Municipal de São Sebastião do Paraíso no estado de Minas Gerais.

Observa que os colaboradores tem adaptado aos novos protocolos exigidos pela Organização Mundial da Saúde do “novo normal” para o funcionamento de forma segura para atendimento ao público e manter o serviços essenciais.

Na parte administrativa houve alteração nos planejamentos orçamentários para atender as demandas e não defasar o município, devido à queda das arrecadações que caíram bruscamente.

Em suma convém destacar, que o administrador público precisa de planejamento constante no controle da máquina administrativa, com incremento da transparência, da prestação de contas e do controle social. Para tanto, todos precisam estar em sintonia com o trabalho coletivo e controle interno e externo com boa comunicação com notas e orientações técnicas capazes de embasar o gestor na tomada de suas decisões, além de gerenciar, na medida do possível, as crises advindas dos procedimentos de exceção (contratações/compras diretas, remanejamento de recursos, contratações temporárias, etc.).

Esse estudo pretende contribuir para a elaboração de novos trabalhos visando é que o tema pertinente, mas ainda não tem muitos estudos específicos na área administrativa relacionados a mudanças de gestão, planejamento e comportamentos em tempos pandêmicos.



## REFERÊNCIAS

AMARANTE, Suely. **COVID – 19: como isolamento social influencia na saúde mental**. Disponível em: <http://www.iff.fiocruz.br/index.php/8-noticias/683-isolamento-social>. Acesso: 22 de outubro de 2020.

BAUMAN, ZYGMUNT. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1998.

Brasil. Ministério da Saúde. **Coronavírus: o que você precisa saber e como prevenir o contágio**. Disponível em: <https://saude.gov.br/saude-de-a-z/coronavirus>. Acesso: 22 de outubro de 2020.

Brasil. Ministério da Saúde. **Protocolo de manejo clínico para o novo-coronavírus (2019-nCoV)**. Disponível em: <https://portalarquivos2.saude.gov.br/images/pdf/2020/fevereiro/11/protocolo-manejo-coronavirus.pdf>. Acesso: 22 de outubro de 2020.

BUENO, Marcos. **Gestão de Recursos Humanos**. Belém do Pará: CESUC, 2003.

CABRAL, Rossano. **Distanciamento e isolamento sociais pela Covid-19 no Brasil: impactos na saúde mental**. Revista de saúde coletiva. Physis vol.30 nº.2 Rio de Janeiro 2020 E pub July 24, 2020. Disponível: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-73312020000200313](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73312020000200313). Acesso em: 22 de outubro de 2020.

CASTRO, Beatriz Leite Gustmann de. **COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos**. Rev. Psicol., Organ. Trab. vol.20 no.3 Brasília jul./set. 2020. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S198466572020000300002](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198466572020000300002). Acesso em: 20 de outubro 2020.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CORDEIRO, J. S; SILVA, M. C. Gestão da empresa. In: MENDES, J.T.G (org). Gestão Empresarial-Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus - AFESBJ / FAE Business School e da Editora Gazeta do Povo, 2002.

DORNELAS, José Carlos A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DRUCKER, P.F. **Introdução à administração**. São Paulo, Pioneira, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. Editora Loyola, São Paulo, 1992.

LAKATOS, M. de A. & MARCONI, E. M.; **“Metodologia Científica”**. Edição 5. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, Claudio Márcio Amaral de Oliveira. **Informações sobre o novo Coronavírus (COVID-19)**. Radiol Bras vol.53 no.2 São Paulo Mar./Apr. 2020 Epub Apr 17, 2020. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-39842020000200001&script=sci\\_arttext&lng=pt#aff2](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-39842020000200001&script=sci_arttext&lng=pt#aff2) Acesso em: 22 de outubro de 2020.

LOPES, O. C. A Medicina no Tempo. São Paulo, Edusp/Melhoramentos, 1969.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MOREIRA, M. A., **Pesquisa básica em educação em ciências: uma visão pessoal**. I Congresso Nacional de Educação em Ciências Naturais, Cordoba, Argentina, 20 e 21 de agosto de 2004.

OLIVEIRA, Daniela Ribeiro de; PIRES, Aline Suelen; MARTINS, Amanda Coelho. **Fronteiras indistintas: espaço e tempo no trabalho de tecnologia da informação (TI)**. Revista de Ciências Sociais, nº 46, Janeiro/Junho de 2017.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 14.ed.rev.ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

REZENDE, JM. **À sombra do plátano: crônicas de história da medicina** [online]. São Paulo: Editora Unifesp, 2009. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/8kf92/pdf/rezende-9788561673635-08.pdf>. Acesso em: 22 de outubro de 2020.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

**ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO**

1 – Qual seu nome?

---

2 – Sexo?

( ) Feminino

( ) Masculino

( ) Outros

3 – Idade?

( ) 16 à 20 anos

( ) 21 à 30 anos

( ) 31 à 40 anos

( ) 41 à 50 anos

( ) 51 ou mais anos

4 – Tem filhos?

( ) Sim

( ) Não

5 – Estado Civil?

( ) Solteiro

( ) Casado

( ) Divorciado

6 – Funcionário público concursado?

( ) Sim

( ) Não

7 – Com a pandemia do COVID-19, houve alteração na rotina dos funcionários desta secretaria?

( ) Sim

☐ Não

8 – Quanto funcionário fizeram ou estão em trabalho home office, por fazerem parte do grupo de risco?

☐ De 1 a 5 funcionários

☐ De 6 a 10 funcionários

☐ Acima de 10 funcionários

☐ Nenhum funcionário

9 – Houve prorrogação em alguma atividade executada nesta secretaria, ex: leis, projetos, programas?

☐ Sim

☐ Não

10 – Foram adotadas todas as medidas de protocolo, propostas contra o COVID-19, protegendo os funcionários e o público no qual frequenta esta secretaria?

☐ Sim

☐ Não

11 – Os Funcionários que estão ou trabalharam em home office tiveram algum suporte do TI da Organização?

☐ Sim

☐ Não

12- Nesse período de pandemia foi implantado algum tipo de inovação nessa secretaria?

☐ Sim

☐ Não

13 – Você acha possível o retorno de todos funcionários seja totalmente seguro segundo os protocolos de segurança?

☐ Sim

☐ Não

14 – O quanto você se adaptou ao “Novo Normal” no quesito trabalho?

☐ Foi difícil.

☐ Me adaptei aos poucos

☐ Não tive problemas, foi muito fácil

☐ Ainda não me adaptei

15 – Economicamente falando, esta secretaria sofreu danos monetários?

☐ Sim

☐ Não