

Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de  
Políticas Públicas – FACE  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA  
Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

**COMPLEXIDADE INSTITUCIONAL NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ACRE DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19**

**Ericson Rodrigues da Costa**

**BRASÍLIA-DF  
2022**



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão  
Pública – FACE  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA  
Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

## **COMPLEXIDADE INSTITUCIONAL NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ACRE DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19**

**Ericson Rodrigues da Costa**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadores: Prof. Dr. Edgar Reyes Júnior (*in memoriam*)

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marina Figueiredo Moreira

**BRASÍLIA-DF  
2022**

## RESUMO

A sociedade é construída por meio de lógicas institucionais, que consistem em padrões históricos socialmente construídos a partir de símbolos e práticas materiais, suposições, valores, crenças e regras a partir das quais os indivíduos e organizações inserem uma rede de significações para satisfazerem sua realidade social (THORNTON *et al.*, 2015). Embora interdependentes, essas lógicas se contradizem e muitas vezes são conflitantes, fenômenos conhecidos por complexidade institucional (GREENWOOD *et al.*, 2011). Assim, o presente estudo objetivou descrever a complexidade institucional no enfrentamento à pandemia da Covid-19, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre - Ifac. Com uma abordagem qualitativa, utilizando análise de conteúdo, foram coletados os Planos de Gestão do Ifac e realizadas entrevistas semiestruturadas com grupos da comunidade acadêmica, para identificar as ações de enfrentamento à pandemia e as complexidades institucionais geradas por estas. Como estratégias de análise, optou-se por mapeamento visual combinado ao agrupamento temporal, classificação hierárquica descendente - CHD e análise de similitude. Como principais resultados, destacam-se a identificação de cinco classes nos discursos: Pandemia, Gestão, Remoto, Pluralismo Social e Ensino; a evidência de associação de todos os fatores (incerteza técnico-científica, falha na liderança e pluralismo social) à complexidade institucional; e a demonstração da influência de instituições que exercem dominação no campo sobre as demais que compõem o ambiente.

**Palavras-Chave:** Complexidade Institucional. Covid-19. Resposta Organizacional. Problemas Complexos e Inesperados.

## **ABSTRACT**

The society is constructed from portions of institutional logical materials, which consist of historical patterns constructed from symbols and practices, values, beliefs and practices from the concepts of methods embedded in a network consisting of definitions of meanings for their social reality (THORNTON et al., 2015). Although interdependent, these logics contradict each other and are often conflicting, phenomenon known for institutional complexity (GREENWOOD et al., 2011). Thus, the present study aimed at institutional complexity coping with the Covid-19 pandemic, at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Acre - IFAC. With a qualitative approach, using content analysis, the Ifac Management Plans were collected and semi-structured interviews were carried out with groups from the academic community, to identify the actions to face the pandemic and the institutional complexities generated by them. As analysis strategies, we opted for visual mapping combined with temporal grouping, descending hierarchical classification - CHD and similarity analysis. As main results, we highlight the identification of five classes in the speeches: Pandemic, Management, Remote, Social Pluralism and Teaching; the indication of the association of all factors (technical-scientific uncertainty, leadership failure and social pluralism) to institutional complexity; and the demonstration of the influence of institutions that exert too much influence on the environment.

**Keywords:** Institutional Complexity. Covid-19. Organizational Response. Complex and Unexpected Problems.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de análise de complexidade institucional .....	24
Figura 2 - Períodos de suspensão e retorno das atividades .....	36
Figura 3 – Dendrograma .....	38
Figura 4 - Classes com palavras .....	39
Figura 5 - Análise de similitude. ....	45
Figura 1 - Modelo de análise de complexidade institucional .....	50

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Procedimentos metodológicos .....	31
Quadro 2 - Normativos voltados para áreas administrativas .....	32
Quadro 3 - Normativos voltados ao ensino .....	33
Quadro 4 - Segmentos de texto da classe Pandemia .....	40
Quadro 5 - Segmentos de texto da classe Gestão .....	40
Quadro 6 - Segmentos de texto da classe Remoto .....	41
Quadro 7 - Segmentos de texto da classe Pluralismo Social .....	42
Quadro 8 - Segmentos de texto da classe Ensino. ....	43
Quadro 9 - Segmento de texto sobre "discente" .....	46
Quadro 10 - Segmento de texto sobre "ensino" .....	47
Quadro 11 - Segmento de texto sobre "presencial" .....	48
Quadro 12 - Segmento de texto sobre "remoto" .....	48

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Contextualização.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Problematização.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Justificativa .....</b>	<b>10</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Problemas Complexos e Inesperados e Crises.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Lógica Institucional.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Complexidade Institucional.....</b>	<b>18</b>
2.3.1 Resposta Organizacional.....	20
<b>2.4 Síntese Teórica.....</b>	<b>23</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 Classificação da pesquisa.....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....</b>	<b>25</b>
<b>3.3 Construção do instrumento de pesquisa.....</b>	<b>26</b>
<b>3.4 Coleta de evidências.....</b>	<b>26</b>
<b>3.5 Características da Organização .....</b>	<b>27</b>
<b>3.6 Perfil dos participantes.....</b>	<b>28</b>
<b>3.7 Operacionalização das Análises.....</b>	<b>28</b>
<b>4. RESULTADOS E ANÁLISE .....</b>	<b>32</b>
<b>4.1 Atuação do Ifac para o enfrentamento à pandemia da Covid-19. ....</b>	<b>32</b>
<b>4.2 Análise textual.....</b>	<b>38</b>
<b>4.3 Características da Complexidade Institucional .....</b>	<b>44</b>
<b>5. DISCUSSÃO DO MODELO .....</b>	<b>50</b>
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>66</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Esse primeiro capítulo conta com quatro seções, entre elas a contextualização para a pergunta de pesquisa, o problema que será estudado, os objetivos que essa pesquisa buscou atingir e a justificativa da importância do tema abordado.

### 1.1 Contextualização

A pandemia causada pelo novo Coronavírus, Covid-19, declarada em 11 março de 2020 pela Organização Mundial de Saúde (OMS), fez emergir desafios sem precedentes no mundo, ocasionando uma crise internacional que afetou todos os países. Diante dessa ameaça mundial, seguindo orientações gerais da OMS, os países passaram a estabelecer medidas para mitigar o contágio, de modo que a sociedade passou a adotar protocolos de segurança para conter a contaminação do vírus, como uso de máscara, higienização das mãos e aderir ao isolamento social.

Apesar de o vírus da Covid-19 ser do conhecimento de todos, desde as primeiras ocorrências, no ano de 2019, não se imaginava que a contaminação aconteceria de forma rápida, causando um grande impacto em curto prazo. Assim um planejamento a partir dos primeiros casos ficou prejudicado, todos os âmbitos da sociedade foram surpreendidos com o risco iminente da Covid-19 no país, desafiando os brasileiros a adotar novas medidas de prevenção e novas formas de adaptação para um novo cotidiano.

No Brasil, desde o reconhecimento do estado de calamidade pública por parte do Estado, conforme Decreto Legislativo nº. 06/2020, declarado em 20 de março de 2020, foram seguidos alguns protocolos de segurança de combate à contaminação da Covid-19. Essas medidas tinham o objetivo de ajudar a controlar a contaminação em massa, evitando as altas taxas de casos de infecções, para que não houvesse uma grande procura por atendimentos médicos e leitos em hospitais, para garantir que o sistema de saúde não entrasse em colapso em função de uma superlotação no Sistema Único de Saúde – SUS.

Desse modo, as atividades consideradas não essenciais foram suspensas por tempo indeterminado, escolas e universidades tiveram as atividades presenciais paralisadas. De acordo com dados da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - UNESCO (2020), mais de 1,5 bilhão de estudantes foram afetados pelo fechamento das escolas e universidades devido à pandemia.

Pode-se dizer que a educação foi um dos campos mais afetados, pois no primeiro momento da pandemia, durante o estopim da doença, todas as atividades presenciais foram interrompidas bruscamente, sem qualquer previsão de retorno.

O Ministério da Educação (MEC) e as instituições de ensino do país tiveram que impulsionar ações para diminuir o impacto causado pelo fechamento temporário de toda a rede de ensino. Como parte do sistema de educação brasileiro, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre (Ifac), membro da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Situado no estado do Acre, o Ifac, Instituição de caráter público, criada através da lei, brasileira, nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (IFAC, 2020a), não ficou isenta dos impactos causados pelas ações de enfrentamento à pandemia.

Nesse contexto, as atividades presenciais do Ifac foram suspensas, os espaços físicos, ocupados e movimentados por alunos, professores, servidores e pesquisadores em geral, deram lugar a um ambiente vazio, afetado pela pandemia da Covid-19. A Instituição teve as suas atividades, que fazem uso dos espaços físicos, afetadas pelo avanço da contaminação do novo Coronavírus, de modo que todos os seus serviços presenciais foram suspensos por tempo indeterminado.

Passou-se por um período em que todas essas atividades foram realizadas exclusivamente de forma remota, e em seguida houve uma combinação entre as atividades remotas com as atividades presenciais, formato híbrido, um retorno gradual da comunidade acadêmica aos espaços físicos da Instituição. Esse formato híbrido de execução das atividades, no ensino, permaneceu até o fim da coleta de dados dessa pesquisa, visando à implementação de medidas que favorecessem o isolamento social.

Desse modo, surgiram novos desafios para repensar de que maneira a estrutura da Instituição poderia romper seus padrões de funcionamento e readaptar suas ações, de forma que algumas de suas atividades pudessem ressurgir, mesmo diante do contexto de crise sanitária. Assim, o Ensino, a Pesquisa e a Extensão foram influenciados pelas ações de enfrentamento adotado pela instituição.

Essa alteração no cenário do Ifac pode ser interpretada como alteração na lógica institucional, visto que a lógica institucional pode ser entendida como conjuntos de princípios socialmente construídos, incluindo símbolos e práticas, que norteiam o dia a dia (THORNTON; OCASIO, 1999).

Nesses termos, é possível dizer que o Ifac, antes da crise sanitária da Covid-19, já tinha seus conflitos internos que geravam tensões na organização, haja vista que os integrantes do instituto possuem diferentes ideais, princípios e ideologias. Ao considerar que a lógica institucional não está deslocada da realidade em que se encontra a organização, o Ifac foi impactado pela pandemia.

Considerando o impacto na lógica institucional do Ifac e novas práticas foram inseridas, com a intenção de manter o funcionamento da instituição, o modo operacional padrão foi alterado, com isso surgiu o conflito entre a lógica institucional que estava estabelecida, e em risco, e a lógica incipiente, por conta da Covid-19. Assim, quando as organizações experimentam lógicas que não são compatíveis, vivenciando o conflito, passam por uma situação chamada de complexidade institucional (GREENWOOD *et al.*, 2011).

Para propor uma resposta organizacional, objetivando atender esse momento de crise e conflitos entre lógicas, a instituição estudada precisou posicionar-se diante de cada ponto de conflito, passando por situações de complexidade institucional, buscando solucionar os problemas e demais questões que surgiram, durante a suspensão das atividades presenciais do órgão.

## **1.2 Problematização**

Nessa conjuntura, o Ifac, no seu papel de executor das políticas públicas educacionais, precisou repensar de que maneira alguns dos seus serviços suspensos, durante a pandemia, poderiam se modificar para uma retomada, de modo que fosse possível o retorno dessas atividades, mesmo que em um formato diferente. Vale lembrar que qualquer retorno de serviços deveria seguir os protocolos de segurança de combate ao novo Coronavírus, bem como algumas instruções do Ministério da Educação (MEC), do Governo Federal e do Governo Estadual.

Com os modos operacionais do Instituto Federal do Acre em transformação, afetados pela pandemia, surgiram conflitos entre lógicas institucionais e, conseqüentemente, a complexidade institucional, diante de um novo cenário que impulsionava essa Instituição a buscar meios de superar os desafios durante o período pandêmico.

Diante disso, a pesquisa está norteada a partir da problemática central: Qual a conjuntura das complexidades institucionais no enfrentamento à pandemia da Covid-19, no Ifac?

### **1.3 Objetivos**

#### 1.3.1 Objetivo geral

Para responder o questionamento investigativo, o presente trabalho teve como objetivo geral descrever a conjuntura das complexidades institucionais no enfrentamento à pandemia da Covid-19, no Ifac.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- Descrever as atuações do Ifac para o enfrentamento à pandemia da Covid-19;
- Caracterizar as complexidades institucional no enfrentamento à pandemia da Covid-19 no Ifac e;
- Analisar as complexidades institucionais utilizando o Modelo Teórico, descrito na Figura 1, nas respostas organizacionais ao enfrentamento à pandemia da Covid-19 no Ifac.

### **1.4 Justificativa**

Compreender todos os processos de gerenciamento de crise e a formulação de respostas para enfrentamento da pandemia relacionada à área da educação auxilia na elaboração de estratégias mais eficientes (DULUDE E MILLEY, 2020; BUNDUCHI, *et al.*, 2019; BORMANN, 2021). Dessa forma, o trabalho justifica-se quanto à relevância científica, para contribuir com reflexões em torno de pesquisas que investiguem a complexidade institucional nas organizações.

Assim, Schildt e Perkmann (2017) incitam a busca da relação entre complexidade institucional e mudança organizacional e destacam que as organizações que experimentam a hibridização das lógicas se movem cedo para incorporar uma lógica institucional, que antes era desconhecida e relevante para as partes interessadas. Matinheikki, Aaltonen e Walker (2018) indicaram examinar

ambientes institucionais, para fornecer dados de como o contexto institucional não apenas define, mas pode complicar os projetos, bem como a hibridização temporária pode mitigar tensões.

Esse estudo poderá contribuir com a reflexão sobre como as dificuldades e ações foram articuladas pelo Ifac para superar uma crise, quais as características do enfrentamento à pandemia podem auxiliar na compreensão de outros estudos nesse órgão, de modo que reflitam sobre o ambiente organizacional diante dos períodos de instabilidades, sendo relevante perceber as maneiras encontradas para fornecer respostas às adversidades.

Ainda na busca de expandir a literatura sobre complexidade institucional, Bunduchi *et al.* (2019) estudaram a implementação de sistemas de Tecnologia da Informação (TI) no setor público e argumentaram que as visões dos atores sobre o problema de negócio de um projeto, as soluções de tecnologia e as práticas organizacionais moldam as respostas de enfrentamento a complexidade institucional, durante a implementação de TI, instigando a investigação sobre como as visões dos atores podem moldar as respostas organizacionais durante a complexidade institucional.

Da mesma forma, Dulude e Milley (2020) jogam luz sobre a complexidade institucional que os líderes de escolas enfrentam ao tentar dar sentido, interpretar reconciliar e/ou contrabalancear demandas de responsabilização concorrentes de lógicas múltiplas e incompatíveis, enquanto considera as necessidades e condições de suas escolas. Além disso, os autores indicam que estudos devem ser realizados para explorar as expectativas de responsabilização e como as crenças, experiências e conhecimento dos líderes escolares os fazem agir ou não diante de múltiplas lógicas.

Bormann (2021), argumentando sobre a perda potencial de confiança como efeito colateral das medidas em educação para enfrentamento à Covid-19, incentiva que estudos sejam feitos a fim de compreender como diferentes atores do sistema educacional entendem a legitimidade e a viabilidade das medidas relativas à confiança que eles (já) tinham nas instituições educacionais, e o quanto eles sentem que sua autonomia está ameaçada. Além disso, sugere examinar as condições de contexto que permitem que os sistemas educacionais funcionem ao longo do tempo.

Assim, a pesquisa almeja uma contribuição para a disseminação do conhecimento científico por meio da compreensão do comportamento de uma

instituição de ensino, diante de um problema de alta complexidade que afetou toda a rede federal de ensino público, ocasião em que cada unidade ou campus buscou as ações mais adequadas para a realidade da organização. Mesmo que esteja focada para uma instituição específica, a investigação colabora com outros estudos que retratem a temática, para que se estabeleçam diálogos que cruzem com análises investigativas sobre o ambiente organizacional como um todo, com ênfase aos períodos em que as organizações encontram dificuldades para se sustentar, diante de divergências de lógicas.

Os autores Reyes Jr. *et. al.* (2020) indicaram:

“[...]analisar os processos na estrutura organizacional nos diferentes momentos da pandemia e o impacto dos atributos organizacionais na efetividade das diferentes respostas ao longo da crise, bem como os impactos dessas respostas na estrutura do campo” (REYES Jr. *et. al.*, 2020, p. 388).

Outras abordagens de Testa *et al.* (2015), Martin *et al.* (2016), Toubiana e Zietsma (2016); Brantnell e Baraldi (2020) e Oborn *et al.* (2021), apesar de aplicarem seus estudos em campos diferenciados – a saber mercado financeiro, gestão ambiental, medicina - têm em comum o estudo das complexidades institucionais e indicações para estudos sobre influências na complexidade e/ou nas respostas às ocorrências de complexidade.

Desse modo, por mais que as crises sejam fatores influenciadores na organização, afetando toda a sua rotina de funcionamento, após a identificação das causas e dos conflitos de lógicas que impactaram um ambiente organizacional, é de extrema importância agir diante das adversidades. O caráter aplicado desta pesquisa não a isola de outros entendimentos que cercam a gestão organizacional, uma vez que o gerenciamento de conflitos precisa ser discutido de uma forma que beneficie todo o ambiente da organização.

Assim, o trabalho tem uma perspectiva gerencial, de modo que os resultados poderão auxiliar na identificação de áreas que necessitem de mais atenção, identificar também pontos que ajudem a formular as respostas organizacionais necessárias e, identificar aspectos que fomentem ou neutralizem a complexidade institucional dentro do Ifac, produzindo informações sobre como se posicionar diante de crises e problemas complexos e inesperados.

A longo prazo, a pesquisa poderá ajudar diante de novos conflitos de lógicas no ambiente da instituição de ensino investigada, o Ifac, uma vez que medidas adotadas que colaborem para o equilíbrio da organização podem deixá-la ainda mais fortalecida para lidar com adversidades. O estudo contribuirá com o ambiente em que a pesquisa foi desenvolvida, visto que os agentes poderão utilizar como base até as falhas e fragilidades ocorridas durante esse contexto de pandemia, para adotar medidas que sejam respostas satisfatórias em combate às crises posteriores que surgirão em diferentes contextos.

Com relação à relevância social, desenvolver um estudo que se refere às características de enfrentamento da pandemia da Covid-19, significa refletir sobre questões que concernem ao modo como essa organização lidou com um período de crise. Convém ressaltar que o Ifac tem uma função “preponderante para mudar a realidade de milhares de acreanos, através da oferta de Educação Profissional e Tecnológica, melhorando a realidade social daqueles que mais precisam, oportunizando uma mudança de cultura” (IFAC, 2020a, p. 103).

A instituição de educação superior, básica e profissional, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, o Ifac, também teve que reorganizar suas ações para um formato desafiador de ensino durante a pandemia. Assim, a pesquisa detém uma pertinência que se refere ao âmbito social, visto que reflete sobre a atuação da instituição, para que algumas das suas atividades - que eram desenvolvidas presencialmente - pudessem se readaptar para chegar ao alcance do seu principal público, os discentes da instituição.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Enquanto referencial teórico, alguns autores serão utilizados com suas respectivas obras em torno de conceitos considerados essenciais para o desenvolvimento da pesquisa. Entre esses conceitos, serão destacados Problemas Complexos e Inesperados, Lógica Institucional, Complexidade Institucional e Resposta Organizacional. Concepções que possibilitarão estabelecer categorias de análise, viabilizando o andamento do estudo a partir de algumas perspectivas que integrarão a análise e o diálogo em torno do objeto de estudo desta pesquisa.

Ao considerar que a temporalidade da pesquisa está intrinsecamente ligada ao contexto de pandemia, direcionando para reflexões sobre como as crises sempre fomentaram processos de intensa mudança, pois elas desmontam estruturas estabelecidas, de maneira que começam a desafiar o funcionamento de uma organização.

A partir dessa concepção, de como um contexto de crise gera conflitos para o funcionamento de uma organização, assim a interrupção das atividades do Ifac gerou impactos diversos para a instituição, ao considerar que todas as suas atividades foram suspensas, sem qualquer previsão de retorno. Portanto, a pesquisa visa a uma investigação que tem como objeto de estudo a complexidade institucional no Ifac, mediante uma crise, uma conjuntura que gerou conflitos imediatos para a instituição.

Nesse sentido, quando surgem fatores que geram conflitos entre as lógicas institucionais, emergem fenômenos que ocasionam a chamada complexidade institucional. Com isso, o viés de interpretação para este estudo compreende o período de pandemia enquanto uma conjuntura geradora de conflito para o Ifac, ao considerar que suas lógicas institucionais foram abaladas pelas medidas de combate a Covid-19.

### 2.1 Problemas Complexos e Inesperados e Crises

Nessa busca de estabelecer compreensões acerca dos fatores geradores de crises, de acordo com Abreu e Andrade (2019), a conceituação dos *wicked problems*, aqui tratados como Problemas Complexos e Inesperados - PCI, são problemas mal formulados, caracterizados por informações caóticas. Outros autores apresentam uma

visão mais ampla, como Weber e Khademian (2008), que classificam os problemas complexos e inesperados em três diferentes aspectos.

No primeiro, esses problemas não são estruturados e mudam a cada tentativa de solução. No segundo aspecto, ocorre a existência de subconjuntos múltiplos e sobrepostos de problemas que refletem hierarquias e estruturas de autoridade dentro de e entre organizações, domínios de políticas, jurisdições e partes interessadas. Por último, são obstinados, mesmo com boas intenções e recursos direcionados, eles não serão resolvidos com uma única ação (WEBER E KHADEMIAN, 2008).

Nessa perspectiva, de acordo com Oborn *et al.* (2021, p. 1), “crise pode ser definida como uma circunstância de alto impacto que é reconhecida por atores institucionais e que gera ameaça ao funcionamento da organização”. Conforme a interpretação do autor, uma crise gera a interrupção das práticas, processos e de toda a rotina da instituição. Como tais crises não são programadas, é necessário responder a elas de maneira adequada, com ajustes e ações para que a organização continue funcionando (SCHIFFINO *et al.*, 2016). Segundo Kuhn (2012), existem as anomalias dentro de um paradigma científico, que são motivadas por achados da ciência com potencial para proporcionar uma crise por conta de seus paradigmas. Já Hoffman e Jennings (2011) mencionam as anomalias culturais, que geram eventos de alteração na ordem estabelecida, criando uma significativa crise cultural.

A partir dessas perspectivas, ao considerar a importância de realizar um mapeamento dos impactos e consequências geradas por um período de crise para o funcionamento de uma organização, é necessário estabelecer reflexões sobre quais serão as medidas que auxiliarão no planejamento para reestabelecer condições para a retomada das atividades. Para a investigação desta pesquisa, será utilizada a concepção de práticas alternativas com a finalidade de contribuir com ações para conter uma crise.

A partir desse entendimento, como medidas para contornar esses obstáculos, as práticas alternativas começam a ser repensadas enquanto ações para reduzir os conflitos diante da crise, podendo ser realizadas com o auxílio das lógicas institucionais. Oborn *et al.* (2021) explicam que tais lógicas podem ser utilizadas para orientar os processos de criação de sentido em resposta a uma crise. Dessa forma, a

lógica institucional pode moldar quais os problemas ou questões são atendidas e quais objetivos são priorizados.

## 2.2 Lógica Institucional

Ao surgir como parte do desenvolvimento da teoria institucional, a partir da década 70, a lógica institucional pode ser considerada um método de análise das instituições (THORNTON; OCASIO, 2008), com o fornecimento de diretrizes que sejam capazes de estabelecer uma estrutura que delibere uma espécie de vinculação entre as ações e as organizações de maneira macro, para os aspectos mais gerais, como também nas abordagens micro, que tem foco nas especificidades presentes no interior das organizações (MEYER e ROWAN, 1977; DIMAGGIO e POWELL, 1983; ZUCKER, 1977).

Greenwood *et al.* (2011) contextualizam as lógicas institucionais como conjuntos abrangentes de princípios, que prescrevem como interpretar a realidade organizacional. Nessa perspectiva, Thornton *et al.* (2015), reiterando as afirmações de Thornton e Ocasio (1999), afirmam que as lógicas institucionais são padrões históricos socialmente construídos a partir de símbolos e práticas materiais, suposições, valores, crenças e regras das quais os indivíduos e organizações inserem uma rede de significações para satisfazerem sua realidade social.

De acordo com Bjerregaard e Jonasson (2014) as lógicas institucionais podem ser definidas como diretrizes de uma organização, informando aspectos aos atores sobre como construir organizações legítimas, adaptadas às necessidades de um determinado contexto. Conforme explicitado pelos autores, é possível dizer que lógica institucional se refere às ações que são consideradas meios oportunos para atingir um objetivo estabelecido em uma determinada atividade. Em outros termos, ela tem uma capacidade direcionadora para auxiliar as tomadas de decisões adequadas para as necessidades do contexto.

Os autores Hasse *et al.* (2018) reconheceram que as lógicas institucionais são mobilizadas principalmente por representantes em suas respectivas áreas. Thornton e Ocasio (1999), ao investigar outras pesquisas (JACKALL, 1988; FLIGSTEIN, 1985; FLIGSTEIN e BRANTLEY, 1992; BARLEY e KUNDA, 1992), concluíram que a lógica institucional define as regras do jogo pelas quais o poder executivo é ganho, mantido e

perdido nas organizações. Além disso, as lógicas institucionais são historicamente variadas e moldadas por mudanças estruturais e sociais.

Seguindo esse contexto, as lógicas institucionais estão associadas ao nível social que os estudiosos normalmente identificaram na família, comunidade, religião, estado, mercado, profissão e corporação (FRIEDLAND e ALFORD, 1991; DUNN e JONES, 2010; RUMUS *et al*, 2016). Assim, as lógicas institucionais fornecem o cognitivo e as regras de jogos culturais que os atores, incluindo organizações, usam para categorizar suas atividades, atribuindo significado e valor. Dessa forma, a lógica institucional serve como alicerce para aprimorar os estudos das relações entre indivíduos, organizações e sociedade (FRIEDLAND; ALFORD, 1991).

Com isso, as lógicas podem ser interpretadas como pilares institucionais, conforme proposto por Scott (2008), e estariam atreladas a perspectivas regulatórias, normativas e cognitivo-culturais. Assim, compreensões em torno da lógica institucional expõem a importância de evidenciar de que modo a lógica institucional será evidenciada, expondo a maneira como influenciou a tomada de decisões da Instituição investigada.

Na perspectiva de lógica institucional existe o intuito de compreender como as ações das organizações estão dependentes da relação entre indivíduo e organização, quais as características e influências entre eles, cada um fornecendo sua visão de racionalidade (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012). Com isso, as lógicas podem estar associadas aos possíveis caminhos que buscam superar ou contornar situações embaraçosas.

Essas escolhas teóricas permitem pensar que a pesquisa tenha a capacidade de alcançar determinados resultados que serão permitidos pelo caminho teórico e metodológico trilhado. Portanto, ao estabelecer a categorização da importância da lógica institucional para estabelecer quais as práticas alternativas serão pertinentes para as especificidades daquela organização.

Ao utilizar essas perspectivas teóricas para pensar o objeto de estudo deste trabalho, usamos as lógicas institucionais como uma diretiva que conduz para que determinada organização escolha um caminho que atenda às especificidades do meio organizacional em que está inserida. As considerações de cada autor apresentado conduzem um percurso investigativo, que utiliza a lógica institucional como meio de

auxiliar os agentes públicos (no caso do Ifac) a tomarem as providências necessárias para delimitar que tipos de ações serão pertinentes durante determinado período.

### **2.3 Complexidade Institucional**

A sociedade é constituída por meio de múltiplas lógicas institucionais que apesar de serem interdependentes, são contraditórias e muitas vezes não são harmônicas. Meyer e Höllerer (2010) sinalizam que as lógicas podem coexistir de forma harmônica, competirem entre si, substituir umas às outras, oferecer uma união ou mesmo um acordo de pacificidade temporária. Sendo assim, as lógicas estão frequentemente em conflito (GREENWOOD *et al.*, 2011), e os respectivos sistemas de significado e compreensão normativas, embutidos em rituais e práticas que variam de acordo com a conjuntura vivida, fornecem perspectivas distintas.

Esses conflitos e desencontros entre lógicas geram a complexidade institucional, objeto de investigação desta pesquisa. Ao partir desse entendimento de como a complexidade é gerada, é possível dizer que ela ocorre quando uma organização enfrenta prescrições incompatíveis de várias lógicas institucionais. Assim, diante desses atritos, a organização se depara com discordâncias que geram tensões internas, uma pressão que pode ocasionar complexidade institucional (GREENWOOD *et al.*, 2011).

Segundo Battilana e Dorado (2010), em uma organização que vivencia uma complexidade institucional pode haver tensões que poderão progredir para lutas de poderes, colocando em risco até mesmo a sobrevivência da organização. Um exemplo da exposição da autora é pensar o contexto escolar, no qual a educação está influenciada por diferentes lógicas. Nesse contexto, cada parte interessada, envolvida no ambiente escolar, apresenta uma visão e expectativas distintas para a instituição, que em algum momento serão conflitantes.

Os pais de alunos têm uma visão do que deve ser a escola, os docentes possuem outro olhar para o ambiente e o governo, enquanto autoridade que exerce um controle geral sobre a instituição, possui alguns objetivos diferentes dos demais sujeitos integrantes. Dessa forma, esse possível conflito de lógica exigiria uma resposta institucional da escola para mitigar ou sanar o conflito (REYES JR. *et. al* 2020). Em busca de encontrar uma estabilidade, uma organização que realiza processos para equilibrar e administrar os embates durante a complexidade

institucional poderá conseguir apoio dos diferentes atores envolvidos (BATTILANA *et al.*, 2015; PACHE; SANTOS, 2013). Coordenar ações conjuntas, ao invés de determinar medidas que permitam que uma lógica se sobressaia diante das outras, leva à necessidade de integrá-las, encontrando meios que criem um caminho que permitam diálogos entre aspectos contrários.

Uma alternativa para amenizar as tensões é projetar uma articulação para que a organização seja híbrida, flexível e adaptável, para que consiga gerir os conflitos de maneira ajustável, sem maiores danos para o ambiente organizacional (BATTILANA; DORADO, 2010; PACHE; SANTOS, 2010). Eliminando a necessidade de os atores aderirem uma lógica em detrimento de outra, ficando esses envolvidos com múltiplas lógicas em seus ambientes (VORONOV; DE CLERCQ; HININGS, 2013).

A partir dessa interpretação, vê-se a importância de realizar ações cruzadas, adequáveis, para que seja possível construir organizações compostas por elementos distintos, mas que tenham a capacidade de integrar elementos de cada lógica envolvida nas situações de complexidade. Dessa forma, a organização passaria por uma transformação, resultando em uma síntese das lógicas conflitantes (JAY, 2013). Assim, na presença de complexidade institucional, essa combinação seletiva de práticas específicas de cada lógica gera uma alternativa para superar os momentos de conflitos (VORONOV; DE CLERCQ; HININGS, 2013).

Uma organização que lida com complexidade durante períodos de crises, geralmente, necessita de uma adaptação para gerir as tensões exacerbadas, causadas pelo desequilíbrio do ambiente no qual a organização está inserida (RAMUS, VACCARO e BRUSONI, 2016). Quando as lógicas não são apenas incompatíveis, mas também essenciais para a organização, estando incorporadas nos recursos, práticas e atividades da organização, exercem centralidade, sendo difícil de gerenciar a complexidade institucional (BESHAROV; SMITH, 2014; RAMUS; VACCARO; BRUSONI, 2016).

Em geral, quanto mais complexa e diversa a situação, mais grave é o problema institucional. Para o tomador de decisão, a complexidade e a diversidade criam níveis mais altos de incerteza ou ambiguidade. As formas que eles assumem em um caso específico estarão vinculadas a uma série de fatores – arranjos institucionais, comportamento de grupo, ideologias, histórias de problemas, resultados de pesquisas, preconceitos da mídia e assim por diante (HEAD; ALFORD, 2013).

No entanto, a partir dos autores apresentados, é válido ressaltar que as contrariedades presentes na organização preparam o ambiente para fortalecer as estratégias e tomadas de decisões futuras, ou seja, as ações articuladas para encontrar soluções para crises podem despertar para que as equipes organizacionais adotem condutas inovadoras. Dessa maneira, desde que as ações conflitantes sejam bem trabalhadas pelos agentes da organização, é possível que os conflitos sejam superados, de modo que esteja preparada a vivenciar a inovação (JAY, 2013).

No entanto, quanto mais centralizado o campo organizacional, menor será o nível da complexidade institucional existente (GREENWOOD *et al.*, 2011). Assim, a posição do campo, que está ligada à localização na hierarquia da organização, centraliza as tomadas de decisões, traduzindo-se em ações e escolhas para alcançar determinados objetivos estabelecidos pela organização.

### 2.3.1 Resposta Organizacional

Nas situações em que as organizações enfrentam a complexidade institucional, é preciso criar respostas para que a organização consiga encontrar caminhos para combater os conflitos, de modo a evitar problemas mais graves, que coloquem em risco sua legitimação e até mesmo o seu acesso aos recursos necessários para a organização (GREENWOOD *et al.*, 2011). Contudo, as pressões decorrentes da complexidade institucional não afetam todas as organizações da mesma forma, já que essas tensões podem ser filtradas por vários atributos da própria organização.

De acordo com os autores, esses atributos organizacionais são categorizados através da posição que ocupam dentro do campo, pela localização na estrutura, inclusive pelas características de governança, incluindo sua identidade (GREENWOOD *et al.*, 2011). Conforme esse entendimento, a posição do campo remete à compreensão de que as organizações localizadas às “margens” são mais motivadas a se desviar das práticas estabelecidas, porque são menos apanhadas por relações e expectativas institucionalizadas.

Assim, a posição do campo sugere também, durante a complexidade institucional, que quando uma organização está posicionada de forma superior, a maior obrigação de remodelação passar a ser da organização em posição inferior (REYES JR. *et al.* 2020), direcionando para a organização “subordinada” responder a complexidade.

Essa compreensão que distingue o que está posicionado no centro e nas extremidades pôde ser identificada através da análise em tornos das profissões que compõem uma organização. Ao considerar que a depender do cargo ocupado, o poder de decisão pode ser maior ou menor, é possível dizer que há as profissões subordinadas, assim como também existem aquelas que detêm não somente maior influência nas decisões, mas também intervêm nas que são consideradas subordinadas.

Nessa perspectiva, alguns estudos apontam que essas percepções fazem parte de um fenômeno conhecido como “hierarquia de dominação” (DIMAGGIO; POWELL, 1983; GREENWOOD *et al.*, 2011). Dentro dessa compreensão, é possível analisar que as diferentes organizações exercem influências distintas nas decisões, que variam de acordo com a posição ocupada, assim como também existem as instituições que são afetadas por aquelas consideradas “superiores”, dentro do campo organizacional.

Quanto à estrutura, Greenwood *et al.* (2011), argumentam que as organizações são compostas por atores e esses são representantes de inúmeras lógicas. Dessa forma, criam-se grupos intraorganizacionais conectados às comunidades externas por meio de lógicas. Os autores chegam à conclusão de que quanto maior e diferenciada a estrutura de uma organização, a probabilidade que ela experimente a complexidade institucional aumenta. Assim a estrutura organizacional ajuda a delimitar a experiência com a complexidade e colabora para o repertório de respostas organizacionais (GREENWOOD *et al.*, 2011).

Com relação à governança, que integra todos os aspectos pertinentes aos procedimentos que auxiliam o ato de governar, pode-se refletir que esse processo está relacionado às tomadas de decisões por parte dos detentores do poder, isto é, medidas que serão empregadas logo após a decisão dos que fazem parte da liderança da organização. Não se pode esquecer que há também o entendimento que compreende que quanto mais concentradas e centralizadas as ações, menor será a resistência na organização para a mudança (REYES JR. *et. al* 2020).

Os autores Greenwood *et al.* (2011) também compartilham da mesma perspectiva, ao reconhecer que a lógica priorizada e colocada em prática será escolhida pelos atores detentores do poder. Dessa forma, esses agentes argumentam que as respostas encontradas no interior de uma organização, que experimentam a

complexidade institucional, terão a dependência das medidas que serão adotadas pelos importantes atores ou grupos que fazem parte da instituição.

Portanto, quando o problema da pesquisa está voltado às características de enfrentamento à pandemia da Covid-19 no Ifac, significa dizer que a investigação parte do pressuposto de que existem particularidades nas medidas de enfrentamento adotadas pela instituição de ensino. Mesmo que existam diretrizes gerais aconselhadas pelo MEC, algumas até mesmo obrigatórias, o Ifac adotou e ainda trabalha com ações que visem a dirimir tensões que existem em seu ambiente, que se distinguem de outras características adotadas por outros institutos.

Quando uma lógica incipiente entra em conflito com a identidade da organização, ela pode ser excluída por não se encaixar ou não fazer parte do perfil organizacional da instituição, ajustando pressões e moldando as opções de respostas para o conflito. Desta forma, quando a resposta organizacional conflitar com os princípios da identidade da organização, maior será o grau de não aceitação da mudança, no cenário interno ou externo (REYES JR. *et. al* 2020; GREENWOOD *et al.*, 2011).

As identidades institucionais, enquanto concepção influente na organização, influenciam na escolha dos instrumentos utilizados para estipular as respostas organizacionais adequadas (GREENWOOD *et al.*, 2011). Com isso, é possível dizer que durante os cenários de complexidade institucional, a identidade institucional atuará como uma espécie de guia, que proporciona um direcionamento para que as decisões tomadas sejam compatíveis com as especificidades do ambiente, buscando empatia com a identidade da organizacional.

Diante cenários de complexidade, cabe aos atores que exercem liderança responder aos conflitos e pressões, ou seja, eles serão os responsáveis por uma ação de resposta para contorná-los (PACHE; SANTOS, 2010). Esses agentes terão a responsabilidade de executar ações e escolhas de maneira a estipular medidas que trabalhem em torno dos objetivos organizacionais, na busca por alcançar as respostas organizacionais mais adequadas, atendendo as partes interessadas, priorizando um equilíbrio entre os interesses (GREENWOOD *et al.*, 2011).

Desse modo, esses autores com suas concepções teóricas contribuirão no desenvolvimento dessa investigação, que visa a estudar a complexidade institucional. Esse suporte teórico selecionado também auxiliará no entendimento sobre quais as

reações da organização diante das consequências dessa conjuntura de conflito, que serão compreendidas em conjunto às respostas articuladas enquanto medidas para superar ou contornar o contexto de crise, ressaltando as especificidades que integram o campo organizacional do Ifac.

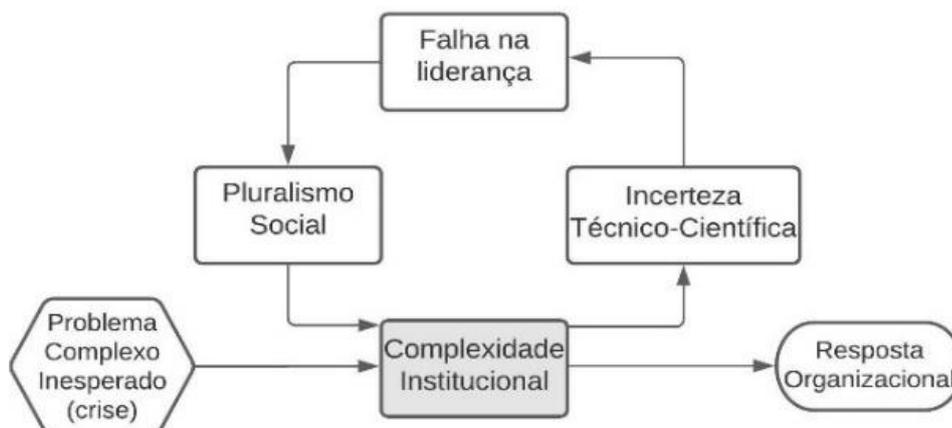
## 2.4 Síntese Teórica

Com a finalidade de propor um modelo de primeira resposta no setor público, Reyes Jr. *et. al* (2020) propuseram um modelo estratégico de análise derivado de outros dois trabalhos, Greenwood *et al.* (2011) e Abreu e Andrade (2019). O modelo de primeira resposta no setor público tem sua essência no estudo de Abreu e Andrade (2019), que propuseram um modelo para tratar *Wicked Problem*, em uma estrutura analítica de desastres industriais. Reyes Jr. *et. al* 2020 adaptaram o modelo para análise dos aspectos da primeira resposta no setor público, durante a ocorrência dos *Wicked Problem*, chamados pelos autores de Problemas Públicos Complexos e Inesperados.

Head e Alford (2013) discorrem que os *Wicked Problem* geralmente estão atrelados à complexidade, pluralismo social (múltiplos interesses e valores das partes interessadas) e incerteza científica (ausência de conhecimento confiável). Assim, quando ocorrem os problemas complexos e inesperados no setor público, poderá ocorrer conflitos de lógicas institucionais. O grau de complexidade vai ser de acordo com a estrutura do campo da organização. Da mesma forma, a complexidade institucional irá impulsionar uma resposta da organização e essa resposta será aceita ou rejeitada de acordo com os atributos organizacionais (REYES Jr. *et. al*, 2020).

A natureza e extensão da complexidade são moldadas pela incerteza técnico-científica que reflete as divergências nas diferentes estratégias das instituições envolvidas. Um cenário de reações lentas e prematuras leva a situações de conflito e uma falha na liderança, caracterizada por custos, incertezas, dependência de caminho e falta de poder e legitimidade. Por fim, afloram os interesses segmentados dos indivíduos, ou pluralismo social, pois os indivíduos se veem sujeitos a pressões conflitantes, que satisfazem uma área do conjunto de ideias politicamente relevantes, mas que também geram insatisfações, podendo gerar impulsos políticos contrários (REYES Jr. *et. al*, 2020, p. 382).

Figura 1 - Modelo de análise de complexidade institucional



Fonte: Adaptado de Reyes Jr. *et. al*, 2020.

Com o objetivo de propor um modelo de compreensão das respostas organizacionais no setor público ao problema complexo e inesperado, decidiu-se utilizar a estrutura de análise da complexidade institucional, que pode estar associada a três fatores: incerteza técnica-científica, falha na liderança e pluralismo social.

A informação especializada é indicativa de solução convergente, conforme o paradigma hegemônico (KUHN, 2012), reduzindo a incerteza técnico-científica. A liderança hierárquica define a ordem de tomada de decisão e a organização “chave”, facilitando no apoio e recursos (HERNANTES; BAÑULS, 2017) reduzindo a falha de liderança. E as redes invisíveis, além de serem mais livres para pensar em políticas públicas alternativas (FOLKE, 2006), procuram mitigar o pluralismo social apaziguando os ânimos através de atores externos não evidenciados no conflito. Assim, os conflitos iniciais são mitigados para a adoção das fases posteriores de resolução do problema e retomada da estabilização social (REYES Jr. *et. al*, 2020, p. 383).

Com esse arcabouço teórico e o modelo de análise da complexidade definidos para o trabalho, o próximo capítulo irá descrever o caminho percorrido para alcançar os objetivos do trabalho.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

Considerando os critérios de Vergara (1990) e Gil (2010), quanto às delimitações metodológicas, que se referem ao “modo de fazer”, esta investigação seguiu um modelo de pesquisa descritiva (VERGARA, 2005). Assim sendo, proporcionou maior conhecimento sobre a questão de pesquisa, entendimento do contexto e ampliou o leque de conhecimento do fenômeno, complexidade institucional, no Ifac durante o período.

Com uma abordagem qualitativa, esta pesquisa pretendeu alcançar análises e compreensões que estão ligadas ao contexto em que se encontra o objeto de estudo, ou seja, o enfoque está voltado às questões subjetivas que vão além de uma observação direta e deslocada da realidade do objeto de estudo (GIL, 2010).

Utilizou os conceitos de análise de conteúdo, seguindo três etapas: pré-análise, exploração do material e o tratamento do material e interpretação dos resultados, conforme indicado por Bardin (1977). Portanto, o trabalho se desenvolve em torno da complexidade institucional no Ifac, que se encontra inserido em um contexto de crise, estando tanto o objeto como a temática de estudo ligados às questões que envolvem comportamentos, interações e relações humanas.

#### **3.2 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Foi utilizada durante a pesquisa uma análise documental (VERGARA, 2005), que se caracteriza através da utilização de documentos publicados em sites eletrônicos, do MEC e do Ifac. Recorreu-se à análise bibliográfica, pois esta possibilitou acesso a informações em inúmeras publicações, que contribui na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto (GIL, 1994).

O presente trabalho buscou ainda coletar evidências primárias, para a análise da complexidade, que segundo Marconi e Lakatos (2007) são aquelas que o autor gera durante a pesquisa. Dessa forma, utilizamos entrevistas semiestruturadas, de modo que o entrevistado obtivesse perguntas guia como ponto de partida para direcionar o início da sua fala, como parte da fonte de pesquisa que integraram este estudo. Assim, as entrevistas foram realizadas, ao passo que o agente pudesse apresentar outros aspectos que julgasse necessário para justificar suas respostas

(VERGARA, 1990; GIL, 2010). Portanto, estabelecemos perguntas norteadoras, pautadas à discussão, para que o participante da entrevista não fugisse totalmente da temática de estudo, ou seja, proporcionamos um ambiente confortável, para o entrevistado e direcionamos uma entrevista com fala espontânea (VERGARA, 1990).

### **3.3 Construção do instrumento de pesquisa**

Para construção do roteiro de entrevistas, presente no Apêndice A, foi considerado o modelo proposto na Figura 1, Capítulo 3 deste trabalho, que indica que a Incerteza Técnico-Científico, Falha na Liderança e Pluralismo Social podem estar associados nos eventos de complexidade institucional (REYES Jr. *et. al*, 2020). Assim o roteiro das entrevistas buscou encontrar os fatores propostos no modelo da síntese teórica.

Também foram considerados, para a construção, três momentos de maiores impactos nas lógicas institucionais constituídas: suspensão de atividades presenciais; retomada de atividades remotas e retomada no formato híbrido. O primeiro, correspondente ao momento de suspensão das atividades de forma presencial do Ifac, ocorreu quando os agentes da organização, principalmente os responsáveis pela gestão, necessitaram implementar a decisão de suspender as atividades presenciais, por conta da crise sanitária mundial.

O segundo momento deu-se no contexto de retomada de algumas atividades de maneira remota, para alguns serviços que foram definidos como imprescindíveis durante o período de isolamento. Então, o Ifac realizou um levantamento das possibilidades de reaver essas atividades de forma *on-line* e das reais condições da instituição para proporcionar essas ações.

Por fim, o terceiro momento foi relacionado à retomada de forma híbrida, que não dependia apenas de fatores internos da instituição, mas também de fatores externos, como as condições de vacinação para a população, enquanto estratégia de maior eficácia para conter a Covid-19.

### **3.4 Coleta de evidências**

A coleta de dados da análise documental foi subsidiada através dos dados secundários, por meio do Relatório de Gestão do Ifac dos anos 2020 e 2021, no *site*

institucional e regulamentos nacionais e institucionais. Para a coleta de dados primários, foi realizado o convite individual para que os agentes participassem da entrevista, através *de e-mail* enviando em anexo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Após a identificação e escolha de cada agente entrevistado, realizamos o convite de participação, que foi emitido através de mensagem de *e-mail*. No convite de participação, esclarecemos (i) como se daria o momento da entrevista; (ii) o horário definido para a realização da entrevista; (iii) o tempo de duração, que estava definido entre 20 minutos e 50 minutos, por entrevista; (iv) através de qual plataforma virtual seria realizada (*Teams* e *Google Meet*); e (v) a informação de gravação da entrevista, com o suporte eletrônico, e posteriormente transcritas.

### **3.5 Características da Organização**

O Ifac faz parte da Rede Federal da Educação Profissional Científica e tecnológica, sendo instituído por meio da Lei nº 11.892/2008 e iniciou suas atividades práticas em julho de 2010.

O Instituto surge com a missão de “Promover a educação profissional, científica e tecnológica de qualidade, garantindo ações voltadas à formação cidadã no Estado do Acre” (IFAC, 2020a, p. 95), além disso, oferta cursos técnicos de nível médio integrados ao ensino médio e subsequentes, graduações, pós-graduações *lato sensu* e *stricto sensu* e cursos de formação inicial e continuada, distribuídos em seis *campi*, situados nas cidades de Cruzeiro do Sul, Sena Madureira, Tarauacá, Xapuri e Rio Branco com duas unidades e a unidade da Reitoria.

Além de seus cursos regulares, a instituição oferece, projetos de extensão que, conforme seu Plano de Desenvolvimento Institucional, tem como um de seus objetivos “interligar a participação efetiva de servidores, alunos e comunidade externa às atividades de ensino e de pesquisa com os diversos segmentos da sociedade” (IFAC, 2021, p. 20) e projetos de pesquisas e inovação, que buscam a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, com objetivo de atender às necessidades da comunidade local, regional e nacional (IFAC, 2021).

### 3.6 Perfil dos participantes

Para escolher os participantes para as entrevistas, consideramos os membros do Conselho Superior (Consu) do Ifac. Para esta pesquisa, o Consu foi escolhido seguindo o pressuposto de que a administração geral do Ifac é executada por este conselho, cujo seu caráter é representativo (IFAC, 2016), possuindo diversas categorias da comunidade acadêmica representadas no seu interior.

Dessa forma, identificamos e selecionamos como unidade amostral as categorias de Diretores dos *Campi*, Docentes, Técnico Administrativos e Discentes, pois essas categorias estão totalmente inseridas no contexto escolar. Outro fator é que os agentes que representam essas categorias são eleitos por seus pares.

Além disso, para ampliar a amostragem e representatividade, convidamos um membro do Sindicato dos Servidores (Sinasefe) e um membro do DCE (Diretório Central dos Estudantes do Ifac), o que representa um total de 17 pessoas convidadas, chegando ao quantitativo de 10 pessoas entrevistadas durante a pesquisa. Esses entrevistados são informantes de elite, pois são tomadores de decisão que possuem informações relevantes e a capacidade de influenciar resultados, sozinhos ou em grupo (AGUINIS, 2019).

Tabela 1 - Participantes das entrevistas

CATEGORIAS	CONVIDADOS	ENTREVISTADOS
<b>Diretores dos <i>Campi</i></b>	4	2
<b>Docentes</b>	4	2
<b>Técnico Administrativos</b>	4	3
<b>Discente</b>	3	1
<b>Sinasefe</b>	1	1
<b>DCE</b>	1	1
Total	<b>17</b>	<b>10</b>

Fonte: Do autor

### 3.7 Operacionalização das Análises

Para a análise documental foram requeridas junto ao Ifac as principais ações para o enfrentamento à pandemia da Covid-19, entre março de 2020 e março de 2022, que tinham como objetivo mitigar os danos causados pela pandemia para a instituição,

discentes e servidores. Bem como os documentos ou *links* para acesso aos documentos que proporcionaram a implantação final dessas ações. Foram indicados, pela Instituição, que essas ações seriam identificadas no *site* institucional eletrônico do Ifac e do MEC e nos Relatórios Anuais de Gestão.

Dessa forma optou-se por selecionar os Relatórios Anuais de Gestão dos anos de 2020 e 2021 do Ifac, visto que estes relatam a execução de todas as atividades desenvolvidas pela Instituição, centralizando assim todas as ações desenvolvidas. Com esses documentos em análise, foram categorizadas as ações e atividades que foram executadas com intuito de superar os momentos provocados pela pandemia da Covid-19.

Apenas foram consideradas para este estudo as ações que se relacionaram diretamente com o enfrentamento à pandemia. Da mesma forma foram selecionados os regramentos que estavam diretamente relacionados aos momentos de análise dessa pesquisa, suspensão das atividades presenciais, retorno remoto e atividades híbridas. Cabe destacar que essa análise possibilitou utilizar a estratégia de mapeamento visual, combinada com a estratégia de agrupamento temporal, que demonstra a cronologia dos principais momentos analisados (LANGLEY'S, 1999).

Quanto à análise textual das entrevistas, foram realizadas as transcrições de todas as entrevistas e unificadas em um único arquivo. Para assegurar a eficácia das análises, realizamos ajustes e padronização nos textos das entrevistas, conforme sugestões de Salviatti (2017). Dentre os ajustes realizados, foi necessário eliminar dos textos sinais como aspas, cifrão, porcentagem, reticências, travessão, negrito e itálico. A formatação do texto obedeceu ao estilo de texto corrido, sem mudança de linha e as palavras compostas foram unidas por *underline*. Procedeu-se com a padronização de siglas, padronização de numerais em forma de algarismos. Além disso, o arquivo foi editado no *software Microsoft Word*, gravado no formato txt e codificado em *Unicode UTF-8*, para correta importação no Iramuteq.

O Iramuteq é uma ferramenta computacional, um *software*, que possibilita o uso de lematização em suas análises, realizando o processo de direcionar cada palavra ao seu lema, que por sua vez, assemelhasse a categorizar ou atribuir às categorias, as palavras similares entre si, como as palavras “tiver”, “tenho” e “tinha” são interpretadas a partir do lema “ter” (SALVIATTI, 2017). Para as análises deste

trabalho, utilizamos a lematização. Quanto à classificação gramatical, consideramos para as análises verbos, substantivos e adjetivos (SALVIATTI, 2017).

Na ferramenta são utilizados os conceitos de *corpus* e segmentos de texto para operacionalização e interpretação dos resultados. *Corpus* é entendido como um conjunto de textos a respeito de uma determinada temática e construídos pelo pesquisador (CAMARGO; JUSTO, 2013; SALVIATTI, 2017), enquanto os segmentos de texto “são fragmentos de texto, na maior parte das vezes, do tamanho de três linhas, dimensionadas pelo próprio software em função do tamanho do corpus. Os segmentos de textos são considerados o ambiente das palavras.” (SALVIATTI, 2017, p. 11).

Após importação do *corpus* na ferramenta, procedeu-se com três análises: Estatísticas Textuais, Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e Análise de Similitude. As análises de estatísticas textuais fornecem resultados sobre o *corpus*, com informações como o número de textos e segmentos de textos, frequência de palavras e classificação gramatical (SALVIATTI, 2017).

Sobre a CHD, utilizamos o método de Reinert, Camargo e Justo (2013) e Salviatti (2017), o qual examina por classes de segmentos de textos de vocabulário que se assemelham, porém divergem de segmentos de textos de outras classes. É declarado pela autora Salviatti (2017) que a CHD é uma das análises mais relevantes propiciadas pelo Iramuteq, considerando que esta parte da lógica de correlação é utilizada para apresentar um esquema hierárquico de classes. Dessa forma, adquirimos classes de palavras associadas entre si, considerando significância de  $\chi^2$  (qui-quadrado).

Por fim, a análise de similitude possibilita a compreensão da estrutura de construção dos textos. Com base na teoria dos grafos, que estuda as relações entre objetos de um conjunto. No Iramuteq a análise de similitude apresenta um grafo que explicita a ligação entre as palavras do corpus analisado (SALVIATTI, 2017). Utilizou-se um critério para a execução da análise, que foi utilizar apenas as palavras com frequência superior a 25 no *corpus* textual. Essa decisão foi tomada para facilitar a visualização do grafo e focar na análise nas palavras mais repetidas pelos respondentes.

Com o auxílio de todos esses procedimentos selecionados e apresentados, que estão sendo resumidos no Quadro 1, avança-se para o tratamento e interpretação dos resultados obtidos, como proposto do Bardin (1977).

Quadro 1 - Procedimentos metodológicos

<b>Objetivos</b>	<b>Descrição</b>	<b>Coleta de dados</b>	<b>Análise de dados</b>
<b>Objetivo específico 1</b>	Descrever a atuação do Ifac, para o enfrentamento à pandemia da Covid-19	Pesquisa documental	Análise documental (categorização das ações) e mapeamento visual combinado a agrupamento temporal
<b>Objetivo específico 2</b>	Identificar a complexidade institucional no enfrentamento à pandemia da Covid-19 no Ifac	Entrevistas	Análise textual (CHD e análise de similitude)
<b>Objetivo específico 3</b>	Analisar as complexidades institucionais utilizando o Modelo Teórico, descrito na Figura 1, nas respostas organizacionais ao enfrentamento à pandemia da Covid-19 no Ifac	Pesquisa documental	Análise documental (categorização de acordo com elementos do Modelo teórico)

Fonte: Do autor

#### 4. RESULTADOS E ANÁLISE

Este capítulo tem por finalidade apresentar os resultados e uma análise da pesquisa. Os resultados foram obtidos por meio da pesquisa documental e análise de conteúdo.

Para fins de entendimento dessa pesquisa, atividades remotas são entendidas como atividades não presenciais mediadas ou não por tecnologias digitais, ou seja, executadas fora das dependências físicas da instituição. Já as atividades presenciais são entendidas como aquelas atividades desenvolvidas dentro das dependências físicas, enquanto as atividades híbridas serão tratadas como uma combinação entre atividades presenciais e atividades remotas (IFAC, 2020b; IFAC 2021).

##### 4.1 Atuação do Ifac para o enfrentamento à pandemia da Covid-19.

Com a pesquisa documental nos Relatórios de Gestão da Instituição, referentes aos anos 2020 e 2021, na busca de identificar as ações e respostas organizacionais para o enfrentamento à pandemia, é possível constatar que as atividades presenciais foram suspensas no dia 19 de março de 2020. Para proporcionar essa suspensão e outras ações, iniciou-se um processo de readequação de normativas, buscando alternativas para otimização dos recursos, para continuar a oferta dos serviços à população acreana. Nos quadros a seguir, serão elencados os normativos que foram possíveis identificar como enfrentamento à pandemia.

Quadro 2 - Normativos voltados para áreas administrativas

<b>Respostas</b>	<b>Normativo</b>
Constitui o Comitê Central Covid-19/Ifac	Portaria nº 333, de 16/03/2020/REITORIA
Regulamenta o trabalho remoto no Ifac	Instrução Normativa nº 01/2020/DISGP/REITORIA, de 17/03/2020
Suspende as atividades administrativas presenciais não essenciais e as aulas presenciais por tempo determinado	Portaria nº 352, de 19/03/2020/REITORIA
Suspende as aulas presenciais por tempo indeterminado	Portaria nº 396, de 31/03/2020/REITORIA

Dispõe sobre o retorno gradual e seguro ao trabalho em modo presencial dos servidores do Ifac	Portaria nº 955, de 20/08/2021/REITORIA
Revoga a Portaria nº 955, de 20/08/2021 e dispõe sobre o retorno gradual e seguro ao trabalho em modo presencial dos servidores do Ifac	Portaria nº 1229, de 19 de outubro de 2021
Dispõe sobre a suspensão, por prazo determinado, do trabalho administrativo em modo presencial dos servidores do Ifac	Portaria Ifac nº 78, de 17 de janeiro de 2022
Dispõe sobre a prorrogação da suspensão, por prazo determinado, do trabalho administrativo em modo presencial dos servidores do Ifac	Portaria Ifac nº 127, de 01 de fevereiro de 2022

Fonte: Do autor

No Quadro 2, foram agrupados os normativos voltados para as áreas administrativas do Ifac, estando mais direcionados para o trabalho dos servidores da instituição, como também diretrizes para a contenção da disseminação da doença, Covid-19. Enquanto no Quadro 3, aglomeraram-se os normativos que versam sobre o ensino no âmbito do Ifac, sendo estes ligados a diretrizes de como deveria funcionar o planejamento e a execução das aulas, de acordo com cada momento vivenciados pela Instituição, bem como instruções para os docentes.

Quadro 3 - Normativos voltados ao ensino

<b>Respostas</b>	<b>Normativo</b>
Diretrizes Institucionais da Política de Ensino, em função da excepcionalidade de enfrentamento a Pandemia	Resolução N° 26/Consu/Ifac, a Portaria nº 722, de 01 de julho de 2020
Planejamento e a execução de atividades acadêmicas de forma remota emergencial nos cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> e <i>stricto sensu</i> durante a pandemia	Instrução Normativa nº 08/2020, de 25 de agosto de 2020
Normas e orientações para retomada das atividades letivas por meio de atividades não presenciais mediadas ou não por tecnologias digitais	Portaria nº 960 Reitoria/Ifac, de 28 de agosto de 2020

Orientações e procedimentos sobre a elaboração de Plano de Ensino Adaptado em função da excepcionalidade de enfrentamento da pandemia	Instrução Normativa nº 02/2020, de 08 de setembro de 2020
Orienta a elaboração de relatórios de atividades docentes remotas dos professores efetivos e substitutos	Instrução Normativa Conjunta nº 01/2020, de 20 de outubro de 2020
Planejamento e a execução de atividades acadêmicas de forma remota emergencial nos cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> e <i>stricto sensu</i> durante a pandemia	IN nº 02/2021, de 17 de março de 2021
Dispõe sobre a retomada gradual das atividades acadêmicas presenciais no Ifac	Portaria Ifac nº 1291, de 03 de novembro de 2021
Estabelece as diretrizes institucionais para a flexibilização do calendário letivo, em função da excepcionalidade da pandemia	Resolução Consu/Ifac nº 35, de 13 de outubro de 2021

Fonte: Do autor

Segundo os Relatórios de Gestão, 2020 e 2021, na reorganização do funcionamento do ensino para atividades não presenciais mediadas ou não por tecnologias em função da Pandemia por Covid-19, o Ifac proporcionou as seguintes ações: plano de trabalho “Transformando o Ato de Ensinar e Aprender no Ifac”; capacitação: “Formação de Gestores de Ensino” (etapas 1, 2 e 3), que capacitou 101 servidores para discutir o processo de ensino e aprendizagem ante o contexto e limitações impostas pelo isolamento social a “I Jornada de Formação e Planejamento Integrado do Ifac”, que teve como público-alvo 250 professores; o curso “Educação a Distância: Conceção Gerais”, que certificou 174 servidores, a “Pesquisa Institucional: condições laborais e formação pedagógica dos professores do Ifac; a orientação e assessoramento na elaboração dos planos de ação de todos os *campi* para o planejamento da retomada das atividades de forma não presencial.

Enquanto no assessoramento, supervisão e monitoramento (com base nos Relatórios de Gestão 2020 e 2021) voltados para o enfrentamento à pandemia, foi possível identificar ações como: a orientação e apoio técnico-pedagógico para os cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* para alunos e professores, com o intuito de desenvolvimento das atividades pedagógicas mediadas por tecnologias; a execução do Projeto “Tira Dúvidas Sigaa”, com objetivo de capacitar professores para atuarem com o SIGAA (Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas); a

realização de atividades não presenciais mediadas ou não por tecnologia; a mesa redonda com o tema “O ensino acreano no contexto da pandemia” no CONC&T-Ifac; e as orientações sobre acessibilidade e inclusão de estudantes com necessidades educacionais específicas em atividades não presenciais.

No que tange aos trabalhos da extensão, para o enfrentamento à pandemia, é possível destacar, dos Relatórios de Gestão, os seguintes projetos: *Jornal Escolar On-line*; *Como Cuidar da Saúde Mental no Período de Isolamento com Acessibilidade em Libras*; *Produção de Sabão Biodegradável para Combate a Covid-19*; *Pré-Enem a Distância*; *Produção de Álcool 70% para a prevenção da Covid-19 na Região do Alto Acre*; *Produção de sabão ecológico a partir do Óleo Vegetal oriundo de frituras: uma forma de prevenção a Covid-19 na Região de Alto Acre*; *Produção de Máscaras Faciais Descartáveis para a prevenção da Covid-19 na Região do Alto Acre*; *Alimentação Saudável em Tempos de Pandemia*; *Produção de formulação antisséptica alcoólica e máscaras faciais de tecido no município de Tarauacá/AC*; e *Tênis de Mesa On-line*.

Quanto à Assistência Estudantil do Ifac, encontrou-se relato das seguintes ações no combate à pandemia: concessão de auxílio financeiro em caráter emergencial, projeto alunos conectados que disponibilizou pacote de dados (através de *chip*) para aos discentes, aquisição de recursos tecnológicos (1.200 *chromebooks*, 1.250 modem 3G e 1.019 *pendrives*) para disponibilizar aos estudantes, oferta de 1.507 *kits* de gêneros alimentícios não perecíveis e aquisição de materiais de higiene para enfrentamento à pandemia.

Com essa conjuntura o Ifac enfrentou a pandemia que compreende os anos de 2020, 2021 e meados de 2022, com apoio pedagógico aos docentes e discentes, incentivando a participação em eventos e capacitações promovidos, com o objetivo de superar os entraves provocados pela pandemia (IFAC, 2020b; IFAC 2021). A Figura 2 ilustra um mapeamento visual (LANGLEY'S, 1999), demonstrando a cronologia dos eventos de suspensão e retomadas das atividades administrativas e de ensino do Ifac, no decorrer dos anos de 2020, 2021 e início de 2022.

Figura 2 - Períodos de suspensão e retorno das atividades



Fonte: Do autor

Evidenciando que as atividades presenciais administrativas foram suspensas na data de 19 de março de 2020, na mesma data, essas atividades passaram a ser desenvolvidas de forma remota. Houve um retorno gradual na data de 01 de outubro de 2021 e avançou para totalmente presencial na data de 01 de novembro de 2021. Foram novamente interrompidas e executadas de forma remota na data de 18 de janeiro de 2022, em virtude de um novo surto da Covid-19, com retorno totalmente presencial na data de 16 de janeiro de 2022. Esse formato estava em prática até o fim da coleta de dados dessa pesquisa, em 12 de março de 2022.

Já as atividades de ensino foram suspensas na data de 19 de março de 2020, por tempo determinado de 15 dias. Na data de 31 de março de 2020 se determinou que as atividades de ensino seriam suspensas por tempo indeterminado. Essas atividades passaram a ser desenvolvidas exclusivamente de forma remota na data de 14 de setembro de 2020, com um retorno gradual das atividades presenciais na data de 16 de novembro de 2021. As atividades presenciais de ensino foram novamente interrompidas e executadas, somente, de forma remota na data de 18 de janeiro de 2022, em razão de um novo surto da Covid-19. Em 16 de janeiro de 2022 as atividades presenciais de ensino retornaram de forma gradual, esse formato híbrido estava em prática até o dia 12 de março de 2022, o fim da coleta de dados dessa pesquisa.

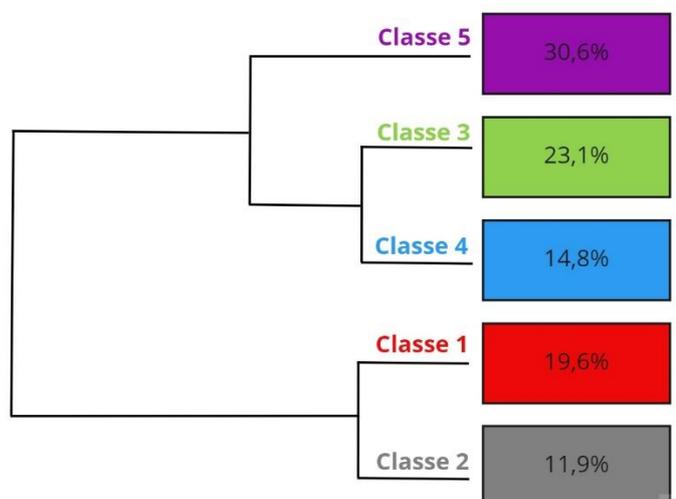
Assim podemos observar que as atividades administrativas não foram interrompidas, durante o período analisado, porém sofreram de forma repentina uma alteração no seu formato de execução, passando por períodos de atividades presenciais, atividades remotas e atividades híbridas. Enquanto o ensino teve suas atividades interrompidas, passando por um período de cinco meses e vinte e cinco com o calendário acadêmico suspenso, após esse período foi implantado o ensino remoto, que foi executado de forma exclusiva durante um ano, dois meses e um dia. Depois as atividades híbridas foram colocadas em prática, passando por um período de 29 dias suspensas, com a execução de atividades remotas nesse período, retornado em seguida.

## 4.2 Análise textual

Para a análise textual, foi utilizado o *corpus* textual, que levou em consideração dez textos, obtidos através de dez entrevistas, os quais foram submetidos ao *software* Iramuteq, chegando ao tratamento 554 segmentos de textos sendo aproveitados 480 destes, o que representou 86,64%, isto é, índice de porcentagem acima do necessário para considerar os textos homogêneos (Ratinaud, 2013).

Nesse escopo, foram identificadas 20085 palavras, onde 1841 são consideradas formas distintas. Já o hápax teve o quantitativo de 819, consideradas hápax as palavras que apareceram apenas uma vez, com 44,49% das formas distintas. Para prosseguir com a Classificação Hierárquica Descendente, CHD, foram lematizadas as palavras do *corpus* consideradas substantivos, verbos e adjetivos, resultando em uma categorização de cinco classes distintas, a quantidade de classes é estabelecida pelo *software* Iramuteq com base no teste qui-quadrado ( $\chi^2$ ), de forma que não seja possível uma alteração, demonstradas no dendrograma na Figura 3.

Figura 3 – Dendrograma



Fonte: Do autor

Os segmentos de texto nesse estudo são fragmentos de textos das entrevistas realizadas. Dito isto, as classes receberam um nome para uma melhor identificação, essa denominação de cada classe foi realizada com base no contexto dos segmentos de texto que representam cada classe, esses segmentos que representam as classes são fornecidos também pelo Iramuteq, utilizando o teste qui-quadrado ( $\chi^2$ ).

Como demonstrado na Figura 3, foi criada a Classe 1, denominada Pandemia, que aglomerou 19,6% dos segmentos de texto do *corpus*; já a Classe 2, com 11,9%, foi denominada Gestão. Em sequência, a Classe 3, compreendendo 23,1% dos segmentos, intitulada Remoto. Em paralelo, foi criada a Classe 4, com 14,8%, nomeada de Pluralismo Social. A Classe 5, com o maior percentual dos segmentos de texto, 30,6%, foi chamada de Ensino. No processamento de associação das palavras, para agrupar em classes, o Iramuteq usa o teste qui-quadrado ( $X^2$ ) com resultado superior a 3,84, representando  $p < 0,05$  (Salviatti, 2017).

Dessa forma, cada Classe ficou constituída conforme Figura 4, na qual é possível constatar os resultados elaborados pelo Iramuteq, não sendo possível a alteração das Classes ou mesmos das palavras que estão agregadas as Classes. Na figura a seguir, é possível observar as principais palavras que compõem cada Classe.

Figura 4 - Classes com palavras

Pandemia	Gestão	Remoto	Pluralismo Social	Ensino
número vírus vacina dado morte contaminação confiável diminuição caso confiança brasil espalhar variante motivo fonte contágio dose	decisão suspender governo_estad suspensão tomar ifac dia caso confirmação aguardar acre covid ufac decreto instituto federal pronunciamento	trabalho servidor remoto internet trabalhar preocupação ficar hora biblioteca material campus tecnológico grande gerar equipamento parte atender	organizar lidar pai medo comunidade individual acompanham criar plano resolução comissão formar ifac reunião pressionar existir	curso prejudicar híbrido sala risco entrar pensar ensino disciplina tentar presencial modelo passar aula conseguir pessoa diferente <sup>iro</sup>

Fonte: Do autor

A classe Pandemia é constituída por palavras do intervalo entre  $X^2 = 69,9$  (número) e  $X^2 = 3,96$  (retorno), bem como as palavras vírus ( $X^2 = 63,58$ ), vacina ( $X^2 = 56,71$ ), dado ( $X^2 = 48,48$ ), morte ( $X^2 = 36,37$ ), contaminação ( $X^2 = 36,22$ ), confiável ( $X^2 = 32,16$ ), diminuição ( $X^2 = 32,16$ ), caso ( $X^2 = 30,47$ ), entre outras. Os segmentos de texto aglomerados nessa classe estão relacionados com um Problema Complexo e Inesperado (PCI), a pandemia da Covid-19, evidenciando a preocupação com a

contaminação da doença e falta de informações, que provocou a suspensão das atividades presenciais.

No Quadro 4 foram aglomerados cinco dos setes maiores scores dos segmentos de textos da classe Pandemia.

Quadro 4 - Segmentos de texto da classe Pandemia

Entrevistado	Segmento de texto
2	Os dados, as taxas números da pandemia, o aumento da contaminação, os boletins federais e estaduais a respeito da pandemia, se há mais casos ou uma diminuição.
	O aumento desses casos, o Ifac e o Governo Estadual suspendem as atividades por quinze dias.
10	Um vírus novo, ele realmente mata e a população não está pronta. Tinha que acontecer daquela forma.
2	A terrível taxa de mortes e internações pela Covid-19 acarretou na decisão de suspensão. A falta de informação sobre medicamentos eficientes contra o vírus e a falta de vacina.
4	O número de casos, a questão da transmissão muito alta, esses foram os motivos para a suspensão das atividades presenciais. E principalmente a falta de conhecimento sobre o vírus.

Fonte: Do autor

Já a classe Gestão é composta por palavras que vão de  $X^2 = 120,76$  (decisão) até  $X^2 = 3,84$  (paralisação). Algumas das palavras que compõem a classe são: suspender ( $X^2 = 60,06$ ), governo estadual ( $X^2 = 46,86$ ), suspensão ( $X^2 = 46,27$ ), tomar ( $X^2 = 42,22$ ), Ifac ( $X^2 = 42,11$ ), dia ( $X^2 = 35,06$ ), caso ( $X^2 = 32,22$ ), confirmação ( $X^2 = 29,93$ ). Os segmentos selecionados dessa classe estão relacionados com a forma de atuação adota pela Gestão do Ifac, demonstrando entidades que acabaram influenciando na reposta organizacional. No Quadro 5 foram aglomerados cinco dos setes maiores scores, segmentos de textos da classe Gestão.

Quadro 5 - Segmentos de texto da classe Gestão

Entrevistado	Segmento de texto
--------------	-------------------

1	Após o pronunciamento do Governo Estadual, junto à prefeita de Rio Branco, informando que haviam sido confirmados três casos de Covid-19 no Acre, o Ifac decretou a suspensão das atividades.
10	Houve uma portaria em meados de março, junto a um decreto Estadual e, dessa forma, o Ifac suspendeu as atividades.
8	Decisões do Governo Estadual influenciaram para a suspensão. Não na primeira decisão, pois a primeira decisão foi a de suspensão apenas, mas depois com <i>lockdown</i> . A OMS (também influenciou) com as informações.
2	O Ifac seguiu as recomendações do Governo Federal e do Governo Estadual em relação à pandemia. Não sendo uma decisão única do Ifac.
5	Em vez dos gestores tomarem decisões pessoais, aguardaram as posições do MEC e da gestão maior, dos órgãos internacionais, até porque o Governo Federal não possuía a intenção de paralisar.

Fonte: Do autor

Na classe chamada Remoto, as palavras estão entre  $X^2 = 58,5$  (trabalho) e  $X^2 = 3,86$  (estudar), sendo as palavras servidor ( $X^2 = 43,86$ ), remoto ( $X^2 = 29,83$ ), internet ( $X^2 = 28,42$ ), trabalhar ( $X^2 = 25,34$ ), preocupação ( $X^2 = 22,31$ ), ficar ( $X^2 = 21,88$ ), hora ( $X^2 = 20,02$ ) e biblioteca ( $X^2 = 20,02$ ) as principais. Os segmentos destacados da classe em questão referem-se à alternativa implantada para continuação da prestação de serviços por parte do Ifac, evidenciando a preparação do corpo técnico e da gestão para superar o momento. No Quadro 6, foram aglomerados cinco dos setes maiores *scores*, segmentos de textos da classe Remoto.

Quadro 6 - Segmentos de texto da classe Remoto

Entrevistado	Segmento de texto
6	Ele (docente) precisa preparar o material para o discente que é remoto. Então isso gera uma carga de trabalho muito grande para trabalhar. Ações ficam prejudicadas, pois usa diversas ferramentas e isso acaba gerando uma sobrecarga.
10	Deu uma modificada no cenário de trabalho, para alguns na verdade não passou a ser as oito horas diárias pela baixa carga do trabalho, e para outras mais de oito horas.
2	Ninguém estava preparado para uma pandemia, para um ensino remoto, para trabalho remoto, foi um grande esforço de nós

	servidores, para que houvesse uma adaptação de todo novo modo de trabalho, e continuar atendendo o público de forma remota.
2	Acabei presenciando vários casos, essa dificuldade que teve no início da adaptação. Algumas pessoas não estavam preparadas com equipamentos tecnológicos necessários para estudar ou mesmo trabalhar.
	Foi muito atencioso da parte da gestão de fazer empréstimos de equipamentos para servidores, dessa forma sendo viável fazer o trabalho remoto, porém, também houve uma dificuldade logística de adaptação, pois é uma mudança completa de ambiente de trabalho

Fonte: Do autor

De outro modo, na classe denominada Pluralismo Social contabilizam-se palavras no intervalo entre  $X^2 = 34,12$  (organizar) e  $X^2 = 3,97$  (gradativo). Nesse intervalo, estão as palavras lidar ( $X^2 = 28,35$ ), pai ( $X^2 = 28,03$ ), medo ( $X^2 = 35,06$ ), comunidade ( $X^2 = 23,24$ ), individual ( $X^2 = 23,24$ ), acompanhamento ( $X^2 = 23,24$ ), criar ( $X^2 = 22,65$ ), plano ( $X^2 = 18,39$ ), como as principais. Os segmentos de texto dessa classe têm foco nas opiniões de grupos que acabaram se posicionando de forma direta ou indireta mostrando a existência de desconfortos frente às respostas organizacionais ou mesmo instigando essas respostas. No Quadro 7, foram aglomerados cinco dos setes maiores scores, segmentos de textos da classe Pluralismo Social.

Quadro 7 - Segmentos de texto da classe Pluralismo Social

Entrevistado	Segmento de texto
6	Houve cobranças por parte dos pais, de alguns discentes perguntaram constantemente, mas por querer se organizar. Para os servidores tinha muita pressão, mas também muito medo.
8	Não houve uma pressão organizada dos pais dos discentes, ou então os docentes. Era algo mais individual, daqueles que acompanhavam os grupos.
2	Lembro que a gestão fez algumas reuniões com os pais, pois todo o planejamento do Ifac era para o ensino presencial. Então outro planejamento completo precisou ser feito para se formar o remoto.
9	Uma galera que estava com medo, queria continuar por medo de atrasar, mais um período, mais um semestre. Da parte dos

	discentes, existia uma pressão, tanto que a pressão para o retorno das aulas remotas, essa pressão veio dos discentes.
5	Foram criadas comissões sanitárias que acompanham a todo momento o andamento da pandemia, as comissões que estavam colocando se iremos retornar ou não, elas estão funcionando com diretrizes e estratégias.

Fonte: Do autor

Por fim, a classe intitulada Ensino é constituída por palavras do intervalo entre  $X^2 = 47,28$  (curso) e  $X^2 = 3,89$  (informar). Exemplos de palavras dessa classe são prejudicar ( $X^2 = 30,27$ ), híbrido ( $X^2 = 25,20$ ), sala ( $X^2 = 23,41$ ), risco ( $X^2 = 23,14$ ), entrar ( $X^2 = 18,33$ ), pensar ( $X^2 = 17,77$ ), ensino ( $X^2 = 17,12$ ) e disciplina ( $X^2 = 16,95$ ). Nessa classe, são apresentados segmentos de textos sobre as consequências das suspensões das atividades de ensino e implantação dessas atividades de forma remota, trazendo pontos sobre a qualidade das atividades de ensino no período pesquisado e a mescla das atividades presenciais com remotas. No Quadro 8, foram aglomerados, cinco dos sete maiores *scores*, segmentos de textos da classe Ensino.

Quadro 8 - Segmentos de texto da classe Ensino.

Entrevistado	Segmento de texto
7	A volta das aulas presenciais vai manter o interesse dos discentes e não vai acontecer o que aconteceu com a minha turma, que teve muitos desistentes.
9	Prejudicou muito a qualidade do ensino, porque uma coisa eu estar numa sala de aula, eu estar convivendo com os meus colegas, vendo o docente, prestando atenção na explicação. E outra coisa é eu estar sozinho em casa. Também prejudicou na questão de aulas práticas.
	Os discentes estavam temendo que fossem bastante prejudicados, e nós fomos, pois, a qualidade do ensino caiu. Não tem como definir um culpado, até porque você passa no curso que é presencial, começa esse curso presencial e do nada começa uma aula remota.
5	Um universo para entender e para tentar equalizar, pois só conseguimos enxergar a educação de duas formas: presencial ou através da tecnologia, ensino híbrido é outra coisa. Então é tudo ainda muito confuso e aí ainda estamos no meio disso.

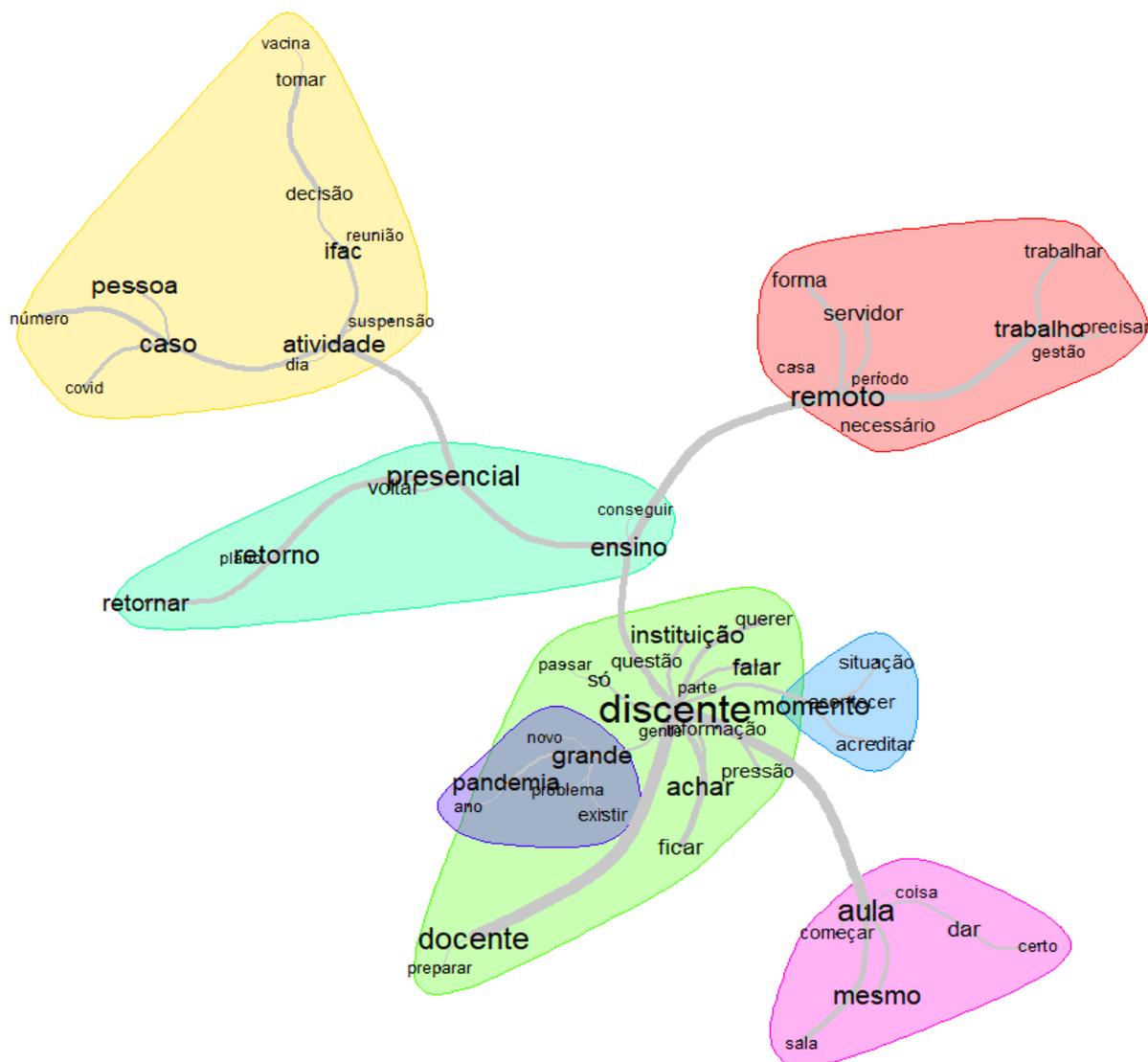
7	Algumas pessoas jamais imaginariam tendo aulas no computador, alguns nem tinham computador. Então foi uma medida desequilibrada. O trancamento do curso foi a pior consequência para os discentes, a desistência.
---	---

Fonte: Do autor

### **4.3 Características da Complexidade Institucional**

Nesta seção, serão apresentados e discutidos resultados sobre o contexto em que a complexidade se estabeleceu. As discussões basearam-se na análise textual das entrevistas realizadas com os participantes. A Figura 5 apresenta o grafo desenvolvido na análise de similitude, sendo resultante da etapa de tratamento dos dados no Iramuteq, em que foram consideradas as palavras dos tipos substantivos, verbos e adjetivos, o que auxiliou em conjunto com a CHD, para interpretação do contexto de complexidade provocado pela pandemia.

Figura 5 - Análise de similitude.



Fonte: Do autor

É possível observar pontos-chave que uniram os contextos e que foram destacados pelos participantes das entrevistas, contextos estes que permearam o enfrentamento à pandemia da Covid-19, no Ifac. Vale mencionar que a palavra “discente” foi destaque, exercendo posição central em toda a conjuntura da pandemia. Tal fato se justifica por conta de o discente ser o principal beneficiário da instituição, sendo o “cliente” do Ifac. Ou seja, a maioria das ações devem ser voltadas para esse público, principalmente em um contexto pandêmico.

Os segmentos de texto a seguir, Quadro 9, demonstram como a palavra “discente” foi evidenciada em algumas falas:

Quadro 9 - Segmento de texto sobre “discente”

Entrevistado	Segmento de texto
3	Levantamento com os discentes para saber suas situações. A partir dessas pesquisas as políticas iniciaram. A partir desse levantamento que os <i>campi</i> fizeram.
1	Para os discentes foi bem pior, pois nós, que é o nosso trabalho, a gente dá um jeito para a coisa funcionar remotamente, mas e o discente, que se matriculou para ter aula presencial?
4	Como discente me sentiria lesado. Para o docente foi ruim, pois não conseguia ensinar corretamente e para o discente foi igualmente ou até pior.
7	Como é difícil manter o discente interessado na aula, porque é completamente diferente a dinâmica que um docente tem numa sala de aula presencial para uma sala virtual.
5	Muitos discentes não tinham condição, não tinha internet, celular. Tanto que, até hoje, acompanhamos discentes que acompanham as aulas por material impresso.

Fonte: Do autor

Os contextos e narrativas envolvendo os “discentes” estavam relacionados, principalmente, com os “docentes” e as “aulas”, como apontado nos segmentos de textos do Quadro 8. Dessa forma, é possível identificar o anseio para o retorno às aulas, ainda que de forma remota. Mostrando também que a Instituição realizou uma espécie de levantamento da situação dos discentes para o retorno do ensino de forma remota.

Esse contexto fica mais evidente nos segmentos de texto da classe Pluralismo Social, Quadro 6, pois demonstra que os pais e os discentes pressionaram a gestão para o retorno das aulas de forma remota. Essa necessidade de cobrança ocorreu por conta do período em que o Ifac esteve com as atividades de ensino suspensas, tendo um lapso de tempo para colocar em prática o ensino remoto, ou as atividades letivas por meio de atividades não presenciais mediadas ou não por tecnologias digitais, o que foi externado na Figura 2.

Em um segundo momento, as falas são direcionadas para a logística do ensino remoto. A dificuldade dos alunos em acessar as aulas remotas, seja por falta de tecnologias ou dificuldades do aprendizado de forma não presencial. A identificação desse cenário também é possível através dos segmentos de textos do Quadro 8,

referentes à classe Ensino, que trazem para a análise contextos em que a palavra “ensino” foi empregada.

Quadro 10 - Segmento de texto sobre "ensino"

Entrevistado	Segmento de texto
10	Discentes, nesse ensino remoto, eles acharam “a negação” porque eles precisam estar cara a cara com o docente explicando, olhando para eles. As dúvidas são tiradas melhores na sala de aula.
10	As opiniões dos discentes, que são nosso público principal, digamos a maioria das pessoas acham que o ensino é melhor presencial, maioria deles eles aprendem melhor no presencial.
7	(Discentes) possuem essa pressão de que eles se matricularam para um curso presencial e queriam um curso presencial, mas estavam recebendo apenas o ensino remoto.
8	Pessoas que já estão com sua vida adaptada ao ensino remoto e gostariam que o ensino continuasse remoto, sendo que nossa modalidade é presencial.
5	A instituição tentou se adequar a esse momento, até porque nem uma instituição que tinha um ensino presencial, como o único e principal modo de ensino, estava preparada para tal situação.

Fonte: Do autor

No Quadro 10, a ênfase dos discursos dos entrevistados é voltada para consequências e a visão de resultados do ensino remoto, demonstrando a tentativa do Ifac em proporcionar a continuação do ensino, vindo a esbarrar em diversas dificuldades, que geram impacto na qualidade do ensino e na dispersão dos discentes.

O cenário demonstra que o corpo acadêmico tem preferência pelo ensino de forma presencial, nas dependências de uma sala de aula física, onde acontece uma maior interação entre discentes e docentes. No Quadro 8, os segmentos de texto da classe Ensino também jogam luz sobre predileção para o ensino presencial, trazendo evidências que o remoto provocou evasão escolar, segundo os entrevistados.

Dessa forma a palavra “presencial” teve destaque nos discursos, com a narrativa sobre a suspensão das atividades presenciais e a necessidade do retorno dessas atividades.

Quadro 11 - Segmento de texto sobre "presencial"

<b>Entrevistado</b>	<b>Segmento de texto (presencial)</b>
4	O momento que nós vivenciamos com a pandemia, o número de casos, a questão da transmissão muito alta. Esses foram os motivos para a suspensão das atividades presenciais e principalmente a falta de conhecimento sobre o vírus.
6	Acredito que demorou um pouco o retorno das atividades presenciais. Acho que tínhamos condição de ter retornado antes no Ifac.
10	Foi bem tarde o retorno para as atividades presenciais. No primeiro ano de pandemia, nos primeiros dez meses, realmente necessário nosso isolamento, mas depois disso perdemos um pouco de tempo.
1	O retorno foi no momento correto. Outras pessoas podem ter achado que antes era o momento ideal, o momento correto foi quando retornamos, pois a vacinação já estava bem adiantada, o número de casos bem menor, não conseguia enxergar a volta das atividades presenciais antes.
5	Houve um problema com a educação mediada através da tecnologia, quando houve uma diminuição na quantidade de casos, de contágios e houve um aumento no número de vacinados. Isso motivou o retorno presencial.

Fonte: Do autor

Como pode ser verificado no Quadro 11, a decisão de suspensão das atividades presenciais no Ifac aconteceu após um posicionamento dos poderes executivo estadual e do municipal. Da mesma forma o Quadro 5 evidencia que a Instituição estudada não teve uma resposta organizacional de forma isolada ao decretar a suspensão das atividades presenciais. Como o ensino de forma presencial, ficou suspenso por quase um ano e oito meses, conforme Figura 2, ocorreu um certo anseio pelo retorno dessa modalidade de ensino, visto que a adaptação para o ensino remoto não ocorreu de forma satisfatória para os entrevistados. Diferente das atividades administrativas remotas que tiveram um maior grau de aceitação na comunidade acadêmica.

Quadro 12 - Segmento de texto sobre "remoto"

<b>Entrevistado</b>	<b>Segmento de texto (remoto)</b>
---------------------	-----------------------------------

10	No geral, a parte do administrativo, acho que na maioria, o remoto deu certo e daria certo em casa. Não totalmente, mas em sua maioria. Por exemplo, na parte da administração, muita coisa só funciona lá no <i>campus</i> presencial
2	Foi definido um plano de como seria o trabalho remoto. Naquele momento como seria o atendimento aos discentes no período de pandemia e aos docentes. E também a retomada gradativa desse período pandêmico.
5	Com o ensino remoto, nossa casa virou nosso trabalho. Então, vinte e quatro horas por dia, sete dias da semana no trabalho. Os discentes perguntam coisa, qualquer momento, não depende do horário, às vezes até mesmo de madrugada.
6	Em partes, o trabalho remoto teve seu lado positivo. Na minha visão, por exemplo, algumas demandas foram mais fáceis de fazer na minha casa, no conforto na minha internet, na nossa máquina; já outros, não.
2	Por ser um trabalho remoto, a necessidade de se reunir virtualmente era bem maior. Acabei presenciando vários casos dessa dificuldade que teve no início de adaptação. Algumas pessoas, não estavam preparadas com equipamentos tecnológicos.

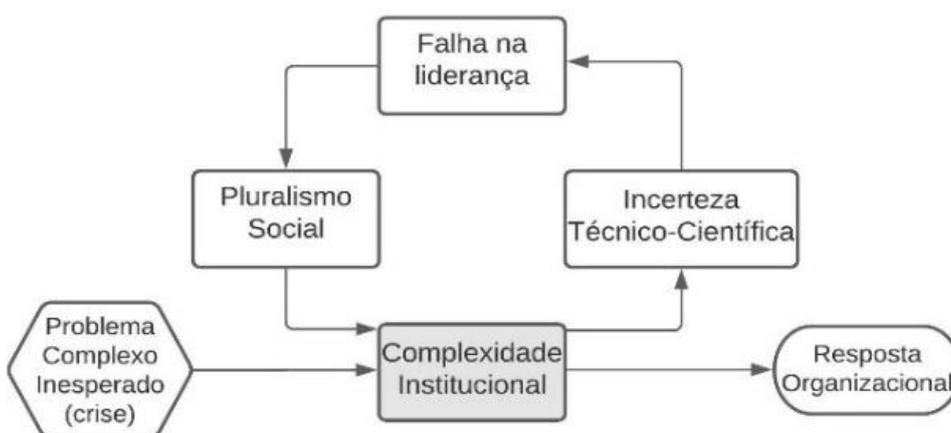
Fonte: Do autor

Apesar da necessidade de adaptação por conta da quebra paradigmática, com a ajuda da gestão, no que tange ao apoio tecnológico, no cenário do trabalho remoto, é possível dizer que algumas atividades do administrativo conseguiram se adaptar, assim como os servidores, conforme discursos no Quadro 12. Para isso acontecer, foi necessário um planejamento de funcionamento para atender às demandas. Com auxílio do Quadro 5, também é perceptível nos discursos que as demandas não foram distribuídas de forma satisfatória, causando assim uma discrepância na carga de trabalho entre os servidores.

## 5. DISCUSSÃO DO MODELO

Serão realizadas discussões e considerações sobre o modelo proposto, Figura 1, onde a complexidade é provocada por um PCI e está associada à Incerteza Técnico-Científica, Falha na Liderança e ao Pluralismo Social, o que despertou alguma Resposta Organizacional (REYES JR. *et. al* 2020). Para essa conclusão, foram considerados, durante as discussões, os dados e informações coletados durante toda a pesquisa.

Figura 6 - Modelo de análise de complexidade institucional



Fonte: Adaptado de Reyes Jr. *et. al*, 2020.

Retornando às características do PCI, que são problemas mal formulados e com informações caóticas (ABREU; ANDRADE, 2019), com aspectos estruturais que se modificam a cada tentativa de resolução, dessa forma não solucionados de maneira imediata em uma única ação (WEBER; KHADEMIAN, 2008). Pode-se considerar a pandemia do Covid-19 como um problema complexo e inesperado no cenário mundial, que refletiu seus efeitos dentro do Ifac, ocasionando uma crise na instituição, visto que foi gerado um impacto com ameaça ao funcionamento da organização, de forma totalmente inesperada (OBORN *et al.*, 2021; SCHIFFINO *et al.*, 2016).

Uma vez que a Covid-19 se alastrava de forma rápida e o principal método para evitar o contágio era o distanciamento social, surgiu, assim, o primeiro cenário de complexidade institucional dentro da organização para o enfrentamento à pandemia. Situação em que o Ifac visualizava as organizações suspendendo suas atividades

presenciais, em uma escala global e regional, com o intuito de combater a doença que se espalhava de forma rápida.

A complexidade institucional é entendida como conflitos e desencontros entre as lógicas institucionais, quando prescrições incompatíveis de várias lógicas institucionais ocorrem na organização, deparando-se com discordâncias que geram tensões internas (GREENWOOD *et al.*, 2011). Já as lógicas institucionais podem ser entendidas como padrões históricos socialmente construídos a partir de símbolos e práticas materiais, suposições, valores, crenças e regras (THORNTON *et al.*, 2015). Com o cenário de complexidade posto, os gestores das instituições devem responder aos conflitos e pressões (PACHE; SANTOS, 2010) e, no Ifac não foi diferente. Foi necessário projetar uma resposta organizacional para o momento, ocasião em que a Gestão procedeu à suspensão das atividades presenciais no âmbito da Instituição.

Retornando ao modelo inicialmente proposto para compreender a resposta organizacional desse cenário, foi possível identificar a incerteza técnico-científica, caracterizada pelo leque de opções divergentes para a solução ou mesmo a falta de informações especializadas para o problema (REYES JR. *et. al* 2020). Infere-se, assim, que através dos segmentos de texto, dos entrevistados identificados por número 10, 2 e 4, da classe Pandemia no Quadro 4, os entrevistados tornaram evidente que, no primeiro momento analisado, o da suspensão das atividades presenciais, as informações eram caóticas sobre o problema.

Quando se avança para o segundo fator que pode estar atrelado à complexidade, a falha na liderança, que diz respeito a uma consequência de situações de conflito advindas de reações lentas e prematuras em relação à complexidade (REYES JR. *et. al* 2020) é notório que o Ifac teve uma resposta organizacional próxima a respostas de outras organizações que fazem parte da comunidade local, como Governo Estadual e Prefeitura, bem como às respostas advindas das diretrizes do Governo Federal, conforme demonstrado nos segmentos de texto da classe Gestão, Quadro 5.

Quanto à identificação de falha na perspectiva da Liderança, observou-se no relato do entrevistado:

Havia uma pressão interna para suspensão das atividades, há pelo menos uma semana anterior a suspensão, reclamações sobre a reitoria ainda não ter falado sobre suspensão, mesmo com os casos aumentando em todo o Brasil. A partir do momento da suspensão da Ufac, muitos achavam que o

Ifac deveria seguir o mesmo caminho da Ufac. Porém o Ifac segurou, tanto é que naquele dia da declaração do Governador haveria aula, porém alguns servidores já não foram, docentes falaram para discentes não virem, então naquele dia já tinha se tornado um problema (Entrevistado 1)

No mesmo trecho da entrevista, é possível identificar o que é chamado de pluralismo social, pois pluralismo social é definido como interesses segmentados dos indivíduos, de forma individual ou em grupo (REYES JR. *et. al* 2020). Corroborando com identificação da perspectiva do pluralismo o trecho “Existia um receio dos docentes, pois eles estavam em contato com os discentes diariamente, e temiam esse contato. ” (Entrevistado 4). Indicando que uma parte da comunidade acadêmica já tinha o interesse em suspender as atividades presenciais, antes mesmo da decisão da gestão e se opuseram a frequentar as dependências do Ifac.

Como observado empiricamente que os efeitos da pandemia desencadearam uma suspensão das atividades presenciais, é possível, através das pesquisas documentais e análise textual, identificar que a lógica institucional que permeia o ensino presencial e o trabalho presencial sofreu uma interrupção de forma abrupta.

Pois as lógicas institucionais estão vinculadas às perspectivas regulatórias, normativas e cognitivo-culturais (SCOTT, 2008). Sendo uma forma de entender as rupturas de costumes, práticas e regras em consonância com as buscas para superar momentos turbulentos (OBORN *et al.*, 2021; THORNTON; OCASIO, 1999), como a pandemia da Covid-19.

Assim a lógica institucional caracteriza-se pelo fato de as “modalidades presenciais” estarem se praticando desde a fundação da instituição pesquisada, estando sua estrutura organizacional voltada a essa modalidade, sendo um pilar institucional.

Salta-se para o segundo momento de análise, a complexidade institucional em torno da implantação das atividades de forma remota. Essa ação de inserção de atividades remotas é a resposta organizacional do Ifac para contornar as pressões de parte da comunidade acadêmica, pois resposta organizacional é entendida como a execução de atividades voltadas aos objetivos organizacionais para proporcionar respostas adequadas, que atendam às partes interessadas da organização (GREENWOOD *et al.*, 2011).

Assim a forma de atuação do Ifac foi modificada, de forma imediata nas atividades administrativas, passando de atividades presenciais para atividades

remotas, conforme a Figura 2, no qual se constata períodos de suspensão e retorno das atividades. Ocorreu uma quebra paradigmática na forma como os servidores exerciam suas atividades laborais. Da mesma forma, foram alterados o modo de ensino e aprendizado no âmbito da instituição.

Regredindo aos fatores propostos no modelo teórico de análise, a incerteza técnico-científica foi identificada através da necessidade de adaptação das legislações e normativos, que permitissem a execução das atividades fora das dependências do Ifac, visto que a Instituição tem caráter público e pode executar apenas o que o regramento lhe permite (MIRELLES, 2005). Dessa forma, o Quadro 2, com normativos voltados para áreas administrativas, demonstra que o regramento para a implementação do trabalho ocorreu antes mesmo da suspensão das atividades presenciais.

Enquanto o Quadro 3, com normativos voltados ao ensino, indica a cronologia de criação dos regramentos que permitiriam o ensino remoto. Da mesma forma, na Figura 2, em que constam os períodos de suspensão e retorno das atividades, evidencia-se uma lacuna de tempo para uma resposta organizacional, desde a sua construção até a implementação, indicando que o Ifac não tinha informações precisas para a tomada de decisão em relação ao ensino remoto, caracterizando a incerteza técnico-científica.

No que tange à falha de liderança, é plausível detectar nos trechos das entrevistas número 6, constante no Quadro 11, como também no trecho:

Nós não tínhamos um planejamento, não existia o que fazer ainda pois estávamos sempre na eminência de voltar daqui quinze dias, então até a gente sentar pensar numa alternativa e dizer que “Nós não vamos voltar no presencial e precisamos voltar no *on-line*”, demorou (Entrevistado 6)

Na fala “Comunicaram ao DCE que eles queriam a volta às aulas, que fosse pelo menos remota, que fosse de um jeito que não precisasse vir, mas que voltasse. Particularmente eu achava ótima ideia” (Entrevistado 9), já é possível também reconhecer sinais de pluralismo social, assim como nos trechos de falas dos entrevistados 6, 8 e 9 do Quadro 7, como também na fala do entrevistado 9, conforme se constata no excerto a seguir:

Da parte dos discentes, [...], principalmente da turma de administração, que não queriam se atrasar.... Então eles pressionaram muito para que as aulas

retornassem logo. Fizeram um grupo, alguns fizeram reuniões, deram ideias de como queriam voltar. Porque, assim que foi suspenso, teve todo um processo de treinamento que foi dado tanto para os servidores, quanto para os docentes, para preparação nessa questão *on-line*. (Entrevistado 9)

Direcionando para o terceiro momento de análise, o retorno das atividades presenciais, em que o Ifac acabou trabalhando com as duas práticas de atividades, remotas e presenciais, uma maneira de aliviar a tensão e permitir que a organização funcionasse de forma híbrida, flexível e adaptável, para que o conflito pudesse ser gerenciado de maneira ajustável sem prejudicar ainda mais o ambiente organizacional (BATTILANA; DORADO, 2010; PACHE; SANTOS, 2010). É possível mapear a incerteza técnico-científica no seguinte trecho da entrevista:

Acredito que até hoje o Ministério da Saúde, quem dá esse “norte”, com os dados, as taxas e números da pandemia, aumento de contaminação ... os boletins federais e estaduais a respeito da pandemia, se há mais casos ou a uma diminuição, sendo a meu ver um dos únicos documentos que dão segurança. No momento algumas falas governamentais afirmam que a vacina contra a Covid-19 não é segura, mas ao mesmo tempo outra ala afirma a segurança da vacina. Mas sabemos que não há algo firmado, já que mesmo após a grande diminuição de contaminação, internação e mortes pelo vírus, surge uma nova variante, novos casos que estão vindo à tona. (Entrevistado 2)

Destaca-se a seguinte fala do Entrevistado 5: “pois ainda não se encerrou mesmo com a vacinação, as políticas de cuidado com a vida, ainda temos uma pandemia muito forte e um vírus com muitas variantes”. O trecho retrata a realidade que o Ifac vivenciou, passando por dois momentos de suspensão das atividades presenciais. Considerando ainda o mesmo entrevistado, destaca-se:

Já que o Governo (Federal) era contra a vacina, a paralisação, o uso de máscaras, distanciamento social, algumas dessas diretrizes se mantêm. Até hoje o próprio presidente diz que não se vacina, tais como membros de sua família que também ocupam cargos governamentais. Esse comportamento influenciou na grande contaminação do país, sendo um dos países de maior contaminação do mundo e um dos últimos a controlar a pandemia. Fato é que agora, na atual onda do Coronavírus, com essa variante nova, o Brasil é um problema, pelo número do contágio em nosso território. (Entrevistado 5)

Com isso, é possível identificar aspectos quanto à falha na liderança, provocados pela incerteza técnico-científica em torno das vacinas e do isolamento social para conter a doença, em nível de Governo Federal, como pode ser notado no discurso do Entrevistados 6, no Quadro 11.

Outro segmento das entrevistas que destaca esse aspecto é:

Foi bem tarde o retorno para as atividades presenciais. No primeiro ano de pandemia, nos primeiros dez meses, realmente necessário nosso isolamento, mas depois disso perdemos um pouco de tempo. Tudo bem que a vacina demorou um pouco (Entrevistado 10).

Ao longo das entrevistas, constatou-se ainda a seguinte fala sobre o aspecto liderança:

Da parte administrativa não houve ninguém querendo o retorno ao *campus*. Mas docentes, teve e foi bem intenso o questionamento sobre a demora de retomada das atividades presenciais, das áreas técnicas de ensino até as básicas, uma pressão razoável querendo voltar a trabalhar. E a gestão foi duramente criticada pela demora de dar uma resposta sobre. (Entrevistado 1).

Do mesmo modo, foi possível observar interesses desconformes de grupos distintos, como também demonstra o Quadro 8, referente à classe Ensino, na fala do Entrevistado 7. O trecho a seguir do Entrevistado 4 produz mais evidências:

Eu acreditava que era o momento certo de retorno, inclusive o de retorno para atividades de ensino. Porém hoje, com o crescimento de casos, principalmente o Governo Estadual com uma cobertura tão pequena, não acho um momento correto de retornar. A maioria não queria retornar, tanto os técnicos administrativos quanto os docentes. A retomada foi feita em cima de um plano, foi gradativa, porém foi um período bem curto para se organizar, retornamos no início de outubro de forma escalonada, e quinze dias depois voltamos de forma totalmente presencial. Por causa da pressão que os pais exerceram sobre a instituição, houve essa agilização que acabou prejudicando (Entrevistado 4).

Finalizando a análise das respostas organizacionais, conforme proposto no modelo da Figura 1, foi possível identificar evidências dos três fatores, Incerteza Técnico-Científica, Falha na Liderança e Pluralismo Social, associados a complexidade institucional em cada momento analisado, que foram respostas organizacionais do Ifac para os momentos vividos durante a experiência de complexidade provocada pelo enfrentando a Covid-19.

## 6. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi compreender o enfrentamento à pandemia da Covid-19, no Ifac, sob a ótica da complexidade institucional. Para atingir tal objetivo foi necessário descrever a atuação do Ifac, para o enfrentamento à pandemia da Covid-19; caracterizar a complexidade institucional no enfrentamento à pandemia da Covid-19 no Ifac e analisar a complexidade institucional, utilizando o Modelo Teórico, nas respostas organizacional ao enfrentamento à pandemia da Covid-19 na Instituição

Através das análises de conteúdo, realizadas com as entrevistas e as pesquisas documentais, foi possível investigar se os fatores propostos no modelo teórico, Figura 1, adaptado de Reyes Jr. *et. al* (2020), estão presentes em um cenário de complexidade institucional que tenha sido impulsionado por um PCI.

A Covid-19, neste trabalho, foi tratada como um PCI, que culminou em uma crise. Para compreendê-la, recorreu-se aos estudos de lógica institucional, com intuito de entender os problemas, questões e objetivos que foram priorizados, como proposto por Oborn *et al.* (2021).

Devido aos impactos da Covid-19 na sociedade, o Ifac suspendeu as atividades presenciais, sendo este um dos três cenários analisados, decisão que impactou a lógica institucional no âmbito da instituição. Nesse sentido, as lógicas institucionais podem ser entendidas como padrões históricos socialmente construídos a partir de símbolos e práticas materiais, suposições, valores, crenças e regras que os indivíduos e organizações inserem uma rede de significações para satisfazerem sua realidade social (THORNTON; OCASIO, 1999; THORNTON *et al.*, 2015).

O outro cenário de complexidade analisado foi a instauração de uma nova lógica institucional, na qual o Ifac passou a desenvolver suas atividades de forma remota. Já o terceiro momento analisado é a hibridização entre as duas lógicas que estavam presentes, configurando um estudo em que uma lógica emergiu e passou a ser praticada de forma exclusiva, até o retorno da lógica que dominava o campo.

Durante as análises das situações de complexidade institucional, são identificados os três fatores, Incerteza Técnico-Científica, Falha na Liderança e o Pluralismo Social, indicando que estão associados as ocorrências de complexidade institucional, bem como reforçam o apoio para a utilização do modelo, em casos de crises, para analisar resposta organizacional e a conjuntura da complexidade, como proposto por Reyes Jr. *et. al*, 2020.

Pode-se destacar a posição de campo da instituição estudada, visto que as decisões não ocorreram de forma isolada, mas sempre foram instigadas ou influenciadas por outras instituições que compõem o ambiente externo do Ifac. Mesmo que as instituições não estejam hierarquicamente em posição superior, exerceram um papel de dominação no campo, provocando a necessidade de resposta por parte do Ifac (DIMAGGIO, 1983; GREENWOOD *et al.*, 2011). Isso demonstrou a influência de instituições que exercem dominação no campo sobre as demais que compõem o ambiente.

Outro ponto diz respeito à comunidade acadêmica, que aceitou as atividades remotas, a lógica incipiente no campo, e manifestou interesse pela implementação, apesar de suas preferências pessoais pelo desenvolvimento das atividades de forma presencial, manifestando a realidade dos conflitos entre as lógicas, em que os atores não excluíram do campo uma das lógicas, estando estes cientes da inevitabilidade das duas lógicas conflitantes no campo (VORONOV; DE CLERCQ; HININGS, 2013). Neste estudo, o cenário de não exclusão da lógica incipiente é possível por conta da conjuntura do problema complexo e inesperado, trazendo *insight* de que durante as crises as lógicas emergentes podem ter um maior grau de aceitação no campo.

A pesquisa demonstrou que a combinação das lógicas no campo, apesar de conflitantes, ocorreu e deve continuar ocorrendo, visto que, diante o cenário da crise, os atores acataram e solicitaram a implantação da lógica emergente. Como demonstrado nos resultados, após vivenciarem a lógica emergente, os atores identificaram demandas ou serviços que funcionaram de forma mais satisfatória utilizando os princípios dessa lógica.

Assim, como recomendação gerencial, indica-se que os atores devem ser convidados a participarem de discussões que tenham o intuito de adotar segmentos dessa lógica na execução de atividades desenvolvidas pelo Ifac, a fim de permitir a evolução e a inovação na instituição. Outro ponto que deve receber mais atenção é sobre o Ifac aguardar respostas de outras organizações, que não estão hierarquicamente superiores, do campo para emitir uma resposta organizacional, dessa forma recomenda-se que a instituição adquira ou pratique sua expertise para se posicionar no campo sem a necessidade de influência de outras instituições. Com isso o Ifac pode reduzir os riscos do fenômeno complexidade institucional e

consequente a identificação da incerteza técnico-científica, falha na liderança e pluralismo social diante os cenários de crises.

Dentre as limitações deste estudo, é possível destacar que a pesquisa se desenvolve apenas em uma única instituição de ensino, com uma amostragem da comunidade acadêmica, não sendo possível captar todas opiniões. Outra limitação é relacionada ao fim da coleta de dados, que ocorreu ainda durante o curso da crise, não sendo possível a análise de todas as respostas organizacionais para a crise. Por esses motivos, sugere-se que a investigação seja expandida durante todo curso da crise e com mais participantes para captar mais situações conflitantes, bem como ampliar o estudo do modelo para outras áreas que experimentem crises.

## REFERÊNCIAS

ABREU, M. C. S.; ANDRADE, R. J. C. **Dealing with wicked problems in socio-ecological systems affected by industrial disasters: a framework for collaborative and adaptive governance**. Science of the Total Environment. 2019.

AGUINIS, Herman; SOLARINO, Angelo M. **Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants**. Strategic Management Journal, v. 40, n. 8, p. 1291-1315, 2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATTILANA, Julie; DORADO, Silvia. **Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations**. Academy of management Journal, v. 53, n. 6, p. 1419-1440, 2010.

BATTILANA, Julie et al. **Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises**. Academy of Management journal, v. 58, n. 6, p. 1658-1685, 2015.

BESHAROV, Marya L.; SMITH, Wendy K. **Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications**. Academy of management review, v. 39, n. 3, p. 364-381, 2014.

BJERREGAARD, T.; JONASSON, C. **Organizational Responses to Contending Institutional Logics: The Moderating Effect of Group Dynamics**. British Journal of Management. Vol. 25, 651-666. 2014.

BORMANN, I.; BROGGER, K.; POL, M.; LAZAROVÁ, B.; **COVID-19 e seus efeitos: sobre o risco de desigualdade social através da digitalização e da perda de confiança em três sistemas educacionais europeus**. European Educational Research Journal. 2021.

BRANTNELL, A.; BARALDI, E. **Following unique logics despite institutional complexity: An inductive study of academic inventors and institutional logics**. European Management Journal. 2020.

BUNDUCHI, R.; TURSUNBAYEVA, A.; PAGLIARI, C. **Coping with institutional complexity. Intersecting logics and dissonant visions in a nation-wide healthcare IT implementation project.** Information Technology e People. 2019.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: **Um software gratuito para análise de dados textuais.** Temas em Psicologia, 2013.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. **The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.** American sociological review, p. 147-160, 1983.

DULUDE, E.; MILLEY, P. **Institutional complexity and multiple accountability tensions: A conceptual framework for analyzing school leaders' interpretation of competing demands.** Policy Futures in Education. 2020.

DUNN, Mary B.; JONES, Candace. **Institutional logics and institutional pluralism: The contestation of care and science logics in medical education, 1967–2005.** Administrative science quarterly, v. 55, n. 1, p. 114-149, 2010.

FOLKE, C. **Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses.** Global Environmental Change, v. 16, n. 3, p. 253-267, 2006. DOI: 10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. **Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions.** In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). . The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 232–263.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GREENWOOD, R.; RAYNARD, M.; KODEIH, F.; MICELOTTA, E. R.; LOUNSBURY, M. **Institutional Complexity and Organizational Responses.** The Academy of Management Annals, v. 5, n. 1, p. 317–371, 2011. DOI: 10.1080/19416520.2011.590299.

HASSE, A.; et al. **Dynamics of Institutional Logics in a Cross Sector Social Partnership: The Case of Refugee Integration in Germany.** Journal of Business Ethics. 2018.

HEAD, B. W.; ALFORD, J. **Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management.** Administration & Society, Vol. 47(6) 711–739. 2013.

HERNANTES, J.; BAÑULS, V. A. **Moving forward to disaster resilience: Perspectives on increasing resilience for future disasters.** Technological Forecasting and Social Change, v. 121, p. 1–6, 2017. DOI: 10.1016/j.techfore.2017.05.011.

HOFFMAN, A. J.; DEVEREAUX JENNINGS, P. **The BP Oil Spill as a Cultural Anomaly? Institutional Context, Conflict, and Change.** Journal of Management Inquiry, v. 20, n. 2, p. 100–112, 1 maio 2011.

IFAC. **Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre 2020-2024.** [S. l.], 2020a. Disponível em: [https://www.ifac.edu.br/documentos/pdi-2020\\_2024.pdf/view](https://www.ifac.edu.br/documentos/pdi-2020_2024.pdf/view). Acesso em: 12 ago. 2021.

IFAC. **Regimento Interno do Conselho Superior do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre.** [S. l.], 2016. Disponível em: <https://www.ifac.edu.br/noticias/2021/fevereiro/eleicao-de-novos-membros-do-conselho-superior-do-ifac-acontece-em-marco/regimentoconsu.pdf/view>. Acesso em: 12 ago. 2021.

IFAC. **Relatório de Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre.** [S. l.], 2020b. Disponível em: <https://www.ifac.edu.br/aceso-a-informacao/auditorias/relatorios/relatorio-de-gestao-ifac-2020.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2022.

IFAC. **Relatório de Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre.** [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.ifac.edu.br/aceso-a-informacao/auditorias/relatorios/RG2021.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2022.

JAY, Jason. **Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations**. *Academy of management journal*, 2013, 56.1: 137-159.

KRIPKA, Rosana; SCHELLER, Morgana; BONOTTO, Danusa Lara. **Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa**. *CIAIQ2015*, v. 2, 2015.

KUHN, T. S. **The Structure of Scientific Revolutions**. 10. ed. [S.l.]: Editora Perspectiva – Série Debates nr. 115, 2012.

Langley, A. (1999). **Strategies for theorizing from process data**. *Academy of Management Review*, 24(4), 691–710.

MATINHEIKKI, J.; AALTONEN, K.; WALKER, D. **Politics, public servants, and profits: Institutional complexity and temporary hybridization in a public infrastructure alliance project**. Science Direct. *International Journal of Project Management*. 2018.

MARCONI, M; LAKATOS, E. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTIN, G.; CURRIE, G.; WEAVER, S.; FINN, R.; McDONALD, R. **Complexidade institucional e respostas individuais: delineando os limites da autonomia parcial**. *Estudos de Organização*. 2016.

MEYER, Renate E.; HÖLLERER, Markus A. **Meaning structures in a contested issue field: A topographic map of shareholder value in Austria**. *Academy of Management Journal*, v. 53, n. 6, p. 1241-1262, 2010.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. **Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony**. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340–363, 1977

MIRELLES, Hely L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30. Ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

OBORN, E.; PILOSOFF, N. P.; HININGS, B. ZIMLICHMAN, E. **Institutional logics and innovation in times of crisis: Telemedicine as digital ‘PPE’**. *Information and Organization*. 2021.

OLIVER, C. **Strategic responses to institutional processes**. Academy of Management Review, 1991. Disponível em: [https://www.furb.br/\\_upl/files/ppgdcc/leituras/art\\_Strategic%20responses%20to%20institutional%20processes.pdf](https://www.furb.br/_upl/files/ppgdcc/leituras/art_Strategic%20responses%20to%20institutional%20processes.pdf). Acesso em 10 de junho de 2021.

PACHE, Anne-Claire; SANTOS, Filipe. **When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands**. Academy of Management Review, v. 35, n. 3, p. 455–476, 2010. DOI: 10.5465/amr.35.3.zok455.

PACHE, Anne-Claire; SANTOS, Filipe. **Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics**. Academy of management journal, v. 56, n. 4, p. 972-1001, 2013.

RAMUS, T.; VACCARO, A.; BRUSONI, S. **Institutional Complexity in Turbulent Times: Formalization, Collaboration, and the Emergence of Blended Logics**. Academy of Management Journal. 2016.

RATINAUD, P. **Introduction a Iramuteq**. Toulouse : Université de Toulouse-Le Mirail, 2013. 7p.

REYES Jr, E; DIAS, F. O.; COSTA, C. C. B.; TORLING, E. G. S. **Conflito entre economia e saúde? O caso da covid-19 no Brasil**. Revista Gestão Organizacional. 2020.

SALVIATTI, M. E. Manual do aplicativo Iramuteq. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/html>. Acesso em: 01 março. 2022

SCHIFFINO, N.; et al. **Post-crisis learning in public agencies: what do we learn from both actors and institutions?** Policy Studies. 2016.

SCOTT, W. Richard. **Approaching adulthood: the maturing of institutional theory**. Theory and society, v. 37, n. 5, p. 427-442, 2008.

SCHILD, H.; PERKMANN, M. **Organizational Settlements: Theorizing How Organizations Respond to Institutional Complexity**. Journal of Management Inquiry. 2017.

TESTA, F.; BOIRAL, O.; IRALDO, F. **Internalization of Environmental Practices and Institutional Complexity: Can Stakeholders Pressures Encourage Greenwashing?**. J. Bus Ethics. 2015.

THORNTON, P. H.; et al. **The Institutional Logics Perspective. Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences**. Edited by Robert Scott and Kosslyn. 2015.

THORNTON, Patricia H.; OCASIO, William. Institutional logics. **The Sage handbook of organizational institutionalism**, v. 840, n. 2008, p. 99-128, 2008.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. **Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958 – 1990**. AJS. Volume 105, Number 3. 1999.

THORNTON, Patricia H.; OCASIO, William; LOUNSBURY, Michael. **The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process**. Oxford University Press on Demand, 2012.

TOUBIANA, Madeline; ZIETSMA, Charlene. **The message is on the wall? Emotions, social media and the dynamics of institutional complexity**. Academy of Management Journal, v. 60, n. 3, p. 922-953, 2017.

UNESCO. **A Comissão Futuros da Educação da Unesco apela ao planejamento antecipado contra o aumento das desigualdades após a COVID-19**. Paris: Unesco, 16 abr. 2020. Disponível em: <https://pt.unesco.org/news/comissao-futuros-da-educacao-da-unesco-apela-ao-planejamento-antecipado-o-aumento-das>  
Acesso em: 30 jun. 2021.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Tipos de pesquisa em administração**. 1990.

VORONOV, Maxim; DE CLERCQ, Dirk; HININGS, C. R. **Institutional complexity and logic engagement: An investigation of Ontario fine wine**. Human relations, v. 66, n. 12, p. 1563-1596, 2013.

WEBER, Edward P.; KHADEMIAN, Anne M. **Wicked problems, knowledge challenges, and collaborative capacity builders in network settings.** Public administration review, v. 68, n. 2, p. 334-349, 2008.

ZUCKER, L. G. **The Role of Institutionalization in Cultural Persistence.** American Sociological Review, v. 42, n. 5, p. 726–743, 1977. DOI: <https://doi.org/10.2307/2094862>.

## APÊNDICE A

### Roteiro – Entrevista Semiestruturada

#### **Sobre o momento de suspensão das atividades presenciais**

1. Na sua opinião, o que motivou a decisão de suspensão das atividades presenciais?
2. Existiam informações precisas/confiáveis para essa tomada de decisão? Qual foi a base para a decisão? Decretos e estudo científicos.
3. Alguma instituição (Governo Federal, OMS, Governo Estadual, Imprensa) influenciou para a decisão? Qual e como?
4. Na sua visão, a suspensão aconteceu no momento certo? Por qual motivo?
5. Na sua opinião os gestores estavam aptos para lidar com tal complexidade? Os gestores foram assertivos nas suas opiniões/ações?
6. Existiu alguma pressão interna para suspensão? Teve formação de grupos? Como os gestores trataram?
7. Houve resistência para a suspensão das atividades? Sabe de alguém ou grupo que não queria a suspensão? Como a instituição lidou com isso?
8. No momento de suspensão das atividades, existia algum plano, formal ou informal, para retomada das atividades? Ou seja, a decisão foi tomada projetando os próximos passos?
9. Como você enxergou a suspensão das atividades, visto que modificou o cenário padrão da instituição? Sobre as dificuldades das pessoas para remoto.
10. Quais as principais consequências para a instituição, docentes, TAEs e discentes?

#### **Sobre a retomada de forma remota**

11. Existiu alguma pressão interna para a retomada, de forma remota, do ensino e administrativa? Teve formação de grupos? Como os gestores trataram?
12. Alguma instituição (Governo Federal, OMS, Governo Estadual, Imprensa) pressionou para o retorno de forma remota? Qual e como?
13. Qual a sua percepção sobre o momento de retomada das atividades de forma remota? A comunidade acadêmica estava amparada (informações, capacitação e instrumentos) pela Instituição e Gestores?

#### **Sobre a retomada parcial das atividades de forma presencial – atividades híbridas**

14. Na sua opinião, o que motivou a decisão de retomada das atividades presenciais?

15. Existiam informações precisas/confiáveis para essa tomada de decisão?
16. Alguma instituição (Governo Federal, OMS, Governo Estadual, Imprensa) influenciou para a decisão? Qual e como?
17. Na sua visão, a início retomada presencial aconteceu no momento certo? Por qual motivo?
18. Na sua opinião os gestores estavam aptos para lidar com tal complexidade de retomada de forma presencial? Os gestores foram assertivos nas suas opiniões/ações de retornar?
19. Houve resistência para a retomada das atividades de forma presencial? Sabe de alguém ou grupo que não queria esse retorno? Como a instituição lidou com isso?
20. No momento do retorno das atividades presenciais, existia algum plano, para retomada das atividades de forma gradual? Ou seja, a decisão foi tomada projetando os próximos passos?
21. Como você enxergou a retomada das atividades, esse novo conceito híbrido?
22. Caso tenha mais alguma informação, sobre esse momento de pandemia na instituição, e queira compartilhar estamos à disposição para ouvir.