

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MATHEUS MARFE JAQUES

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA *POP-DOC LOOP* EM UMA
EMPRESA DE SISTEMAS PARA GESTÃO EMPRESARIAL**

Uberlândia/MG
2022

MATHEUS MARFE JAQUES

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA *POP-DOC LOOP* EM UMA
EMPRESA DE SISTEMAS PARA GESTÃO EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração, da Universidade Federal de
Uberlândia, como exigência parcial para a
obtenção do título de Bacharel.

Orientador Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta.

Uberlândia/MG
2022

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA *POP-DOC LOOP* EM UMA EMPRESA DE SISTEMAS PARA GESTÃO EMPRESARIAL

Trabalho de Conclusão de Curso
aprovado para a obtenção do título de
Bacharel em Administração da
Universidade Federal de Uberlândia
(MG), pela banca examinadora formada
por:

Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta
Orientador

Prof. Dra. Jacqueline Florindo Borges
Convidado 1

Prof. Dr. Rodrigo Miranda
Convidado 2

Uberlândia/MG, 09 de agosto de 2022

RESUMO

Este artigo consiste em um relato técnico sobre a aplicação da metodologia *POP-DOC Loop* em uma *startup* desenvolvedora de software para gestão de negócios (Sistema ERP) perante o cenário pandêmico que se iniciou em 2020. A metodologia em questão é baseada na Teoria da Contingência, que atribui o caráter situacional e relativo das tomadas de decisão em situações e momentos de crise. A metodologia contribuiu para a organização, possibilitando a implantação do modelo de trabalho remoto, mantendo as configurações de cargos e atribuições sem perder a qualidade do atendimento ao cliente. Além do sucesso do atendimento ao cliente, a redução de custos e obtenção de profissionais altamente capacitados foi foco da empresa.

Palavras-Chave: POP-DOC Loop; Teoria da Contingência; Trabalho Remoto

ABSTRACT

This research paper analyzes the technical report regarding the relevance of applying the *POP-DOC Loop* methodology at a software developing *startup* that focuses on business management (ERP System), taking into consideration the pandemic scenario that started in 2020. The methodology used was based on the Contingency Theory that claims that the decision-making process during a period of crisis is situational and relative. The methodology contributed to the corporation by helping the company to put in place a remote work setting that maintains job descriptions and attributions while preserving its high-quality customer service. Besides customer satisfaction, cost reduction and first-rate employees were also the company's focus.

Keywords: POP-DOC Loop; Contingency Theory; Remote Work

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha mãe Simone, por sempre me dar apoio e suporte em todos os momentos da minha vida e contribuir diretamente para minha evolução acadêmica.

Agradeço à minha família, minhas irmãs Giovanna e Marianna, e meu pai José Gilberto, por me direcionar à capacitação e desenvolvimento intelectual e espiritual.

Por fim, agradeço ao Prof^o Dr^o Márcio Pimenta, que teve um papel fundamental para a elaboração deste trabalho, com todo suporte necessário.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	8
2.	A METODOLOGIA POP-DOC LOOP.....	9
2.1	<i>POP-DOC LOOP</i> NA PRÁTICA.....	11
3.	RELATO TÉCNICO	12
	IMPLANTAÇÃO DEFINITIVA DO MODELO HOME OFFICE	13
3.1	ANÁLISE DO CASO A PARTIR DO MODELO <i>POP-DOC LOOP</i>	15
4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	17
	REFERÊNCIAS.....	18

1. INTRODUÇÃO

Crises econômicas, desastres ambientais e novas tecnologias são fatores que forçam as organizações a se capacitarem para terem um maior e mais rápido poder de reação com o objetivo de manter a sua própria sobrevivência. No ano de 2020, a crise global causada pelo SARS-CoV-2 fez com que as organizações reinventassem sua estrutura de funcionamento devido à estratégia de prevenção de contágio mais eficaz: o isolamento social (OMS, 2022).

Nesse momento de incerteza, os fatores e variabilidade de forças externas vão de encontro à definição do conceito da Teoria Contingencial de forma que não há *one best way* (MOTTA, 2006), e não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Não existe um método que possa ser considerado universal, pois a escolha dos métodos e decisões é completamente situacional. Segundo Donaldson (1998), existem diversos fatores contingenciais como: estratégia, tamanho, incerteza com relação às tarefas e tecnologia. A partir disto, as características da organização refletirão as influências externas em que tem contato (DONALDSON, 1998, p.117).

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), até maio de 2022 o COVID-19 causou pelo menos 14,9 milhões de mortes, direta ou indiretamente. Tornou-se necessário que as organizações repensassem os seus modelos de trabalho, promovessem reduções de custo e até mesmo abandonassem a rotina de trabalho presencial migrando seus funcionários para o modelo de trabalho remoto.

Desta forma, busca-se entender qual a eficiência do modelo *POP-DOC Loop* na gestão de crises de uma organização do setor de tecnologias da informação. O modelo foi eficiente na implementação do trabalho remoto nesta empresa? Este documento busca apresentar como o modelo citado auxiliou o líder de crises desta empresa de tecnologia a perceber a situação, analisar a melhor alternativa e tomar a decisão mais assertiva, mantendo uma comunicação clara e transparente com toda a equipe.

Este relato técnico foi desenvolvido em uma empresa desenvolvedora de softwares para gestão empresarial e educação corporativa. A empresa em questão tem cerca de 100 mil clientes ativos em todo o Brasil. Será definido o conceito da metodologia *POP-DOC Loop*, o passo a passo de sua execução e os resultados da aplicação desta metodologia como ferramenta de contingência e de implementação do modelo de trabalho remoto na empresa, avaliando os impactos positivos e as consequências de sua aplicação.

2. A METODOLOGIA POP-DOC LOOP

O desenvolvimento do modelo *POP-DOC Loop* parte da premissa de que todos os líderes devem estar aptos a operar em situações de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidades (ALKHALDI *et al.*, 2017, p. 274). O modelo foi desenvolvido pela Iniciativa Nacional de Preparação em Liderança (*National Preparedness Leadership Initiative*), que é um programa de treinamento e pesquisa para liderança em crises da Universidade de Harvard (MARCUS *et al.*, 2014) para ser aplicado em situações extremas e de crises, assim como em 2009, em que foi implementado frente à crise sanitária do vírus H1N1. Nesta situação, o modelo permitiu uma sequência rápida de análise e ação, à medida que as informações eram filtradas. Ainda, durante o furacão Sandy em 2012, o modelo foi usado para prestar assistência de emergência, moradia e suprimentos (MARCUS *et al.*, 2020, p. 276).

O “sequestro emocional” é um dos mais críticos fatores neurológicos e psicológicos que afetam os líderes de crise em momentos de tomada de decisão (BROWN; DAWSON; MACHUGH, 2018). Ele se dá a partir de um estímulo rápido do cérebro que ativa instintos de sobrevivência, muitas vezes chamado de resposta “três F’s”: congelar, voar ou lutar (no original em inglês, *freeze, flight or fight*). Para evitar esta resposta, o *POP-DOC Loop* orienta o líder na coleta e análise de dados em direção a uma progressão lógica de decisões, ações e comunicações, permitindo-o operar em situações voláteis, incertas, complexas e ambíguas (ALMEIDA *et al.*, 2021).

O modelo orienta o líder de crise a obter consciência situacional, ou seja, para capacidade de identificar, processar e compreender as situações críticas sobre um acontecimento imprevisto (ALMEIDA *et al.*, 2021, p. 461).

No quadro 1 vê-se as etapas e as descrições de análise do modelo *POP-DOC Loop*.

Quadro 1 - Etapas do *POP-DOC Loop*

Etapa	Descrição
Perceber	Desenvolver a conscientização de uma situação de engajamento ativo nas realidades do ambiente externo e seu impacto na organização. Nessa etapa é preciso abrir a mente para reunir o máximo de dados possível, se alertando de que algumas informações podem estar corretas e outras apenas especulações, sendo necessário filtrá-las. O líder precisa ficar atento à algumas distrações, como as emoções e atenção à crise. A percepção precisa é a chave para percorrer com êxito as próximas etapas do modelo.
Orientar	Montagem das informações em padrões, separando dados relevantes dos irrelevantes. Esses padrões são determinados pelo líder e fornecem um entendimento simples e orientam as ações subsequentes. Essa etapa situa o que está acontecendo e o que precisa ser feito em um contexto maior. As mudanças no ambiente podem levar a mudanças desses padrões.
Prever	Alerta padrões que predizem a progressão da situação e o potencial impacto das intervenções. Orienta os líderes à medida que antecipam e se preparam para atuar sobre o que provavelmente acontecerá a seguir. Essas previsões fornecem um guia que se ajusta à medida que novas informações se tornam disponíveis. Essa etapa é mais bem estruturada quando líderes coletam informações de outras partes interessadas e membros da equipe, por meio de um processo de socialização.
Decidir	É considerado o compromisso com o curso da ação, é a transição da análise para ação. Com base nas previsões, um caminho a seguir precisa ser escolhido. Fazer isso no momento correto e com apoio adequado, é uma importante decisão do líder. O modelo informa e solicita a tomada de decisão necessária para catalisar a ação.
Operacionalizar	Essa etapa socializa e ativa as decisões da etapa anterior. Operacionalizar as decisões requer uma compreensão do que é necessário para mover os sistemas e as consequências que resultarão. Para que as decisões sejam traduzidas em movimento, uma parte diferente do cérebro é ativada para calibrar os recursos, atividades e suporte necessário para atingir o objetivo.
Comunicar	Define o fluxo de informações que saem para as pessoas, bem como, informações que podem ser utilizadas para iniciar o processo novamente. As decisões e ações devem ser amplamente divulgadas, para que as partes interessadas saibam o que está acontecendo e o que precisam fazer. Com o <i>feedback</i> , se volta para avaliar o impacto e o resultado. É fundamental para cada etapa do modelo, enfatiza a etapa final do processo, iniciando a próxima rodada.

Fonte: ALMEIDA *et al.*, 2021, p. 461

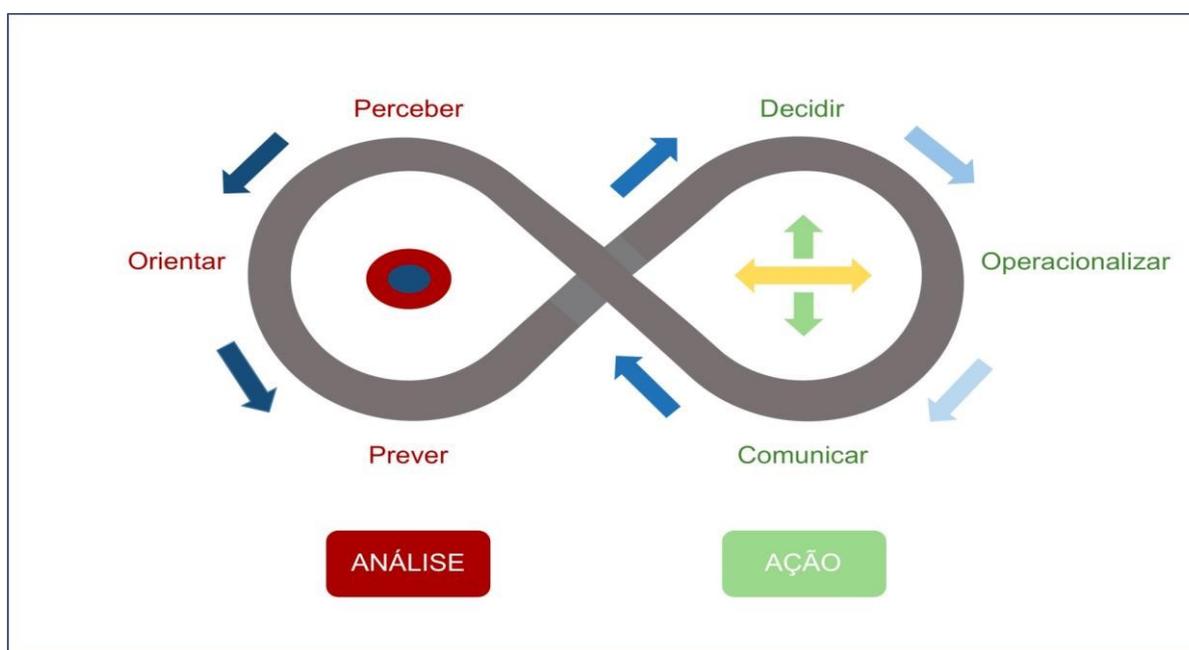
Para Marcus (2015, p. 16), o modelo *POP-DOC Loop* pode ser usado para orientar o pensamento individual ou um exercício de grupo para, a partir da análise de múltiplas

perspectivas, trazer à tona suposições não ditas e, em última análise, aprimorar o alinhamento entre as partes.

2.1 POP-DOC LOOP NA PRÁTICA

O modelo apresentado na figura 1 esquematiza o processo de adoção ao método de forma com que do lado esquerdo tenha-se o ambiente de análise do líder, enquanto na direita tenha-se as rotinas de tomada de decisão.

Figura 1 – Modelo POP-DOC Loop



Fonte: Almeida *et al.*, 2021, p. 462

O modelo *POP-DOC Loop* contém seis passos que devem ser percorridos pelo líder. Na etapa de perceber, o líder deverá reunir o maior apanhado de dados possíveis; na etapa orientar, é necessária a diferenciação do que são dados irrelevantes e dados que irão ser levados em consideração na análise; na etapa de prever, o líder precisa identificar os padrões para que possa antecipar a trajetória de eventos e gerar opções. A partir disto, o líder deve optar pela alternativa de ação, operacionalizando-a com recursos suficientes para tal e, por fim, se comprometer que todas as partes interessadas estejam a par do que está acontecendo, do que o líder espera delas e o que pode ser esperado da situação, além de coletar informações úteis da situação bem como o que pode ser feito em um novo *loop*.

O *POP-DOC Loop* pode e deve ser percorrido várias vezes à medida que uma situação se desenrola. Conforme mais informações surgem, a compreensão da situação cresce e, com ela, as opções mudam (Marcus *et al.*, 2015, p. 16). Desta forma, o modelo não é engessado e se mostra adaptativo a diferentes contextos e situações apoiando o decisor a navegar pelas ambiguidades ao delinear um processo estratégico de tomada de decisão.

3. RELATO TÉCNICO

Este Relato Técnico retrata o processo de aplicação do modelo *POP-DOC Loop* em tomadas de decisão dentro de uma *startup* desenvolvedora de softwares para gestão empresarial e os resultados da sua promoção na implantação do modelo de trabalho remoto. Segundo França (2009), o relato técnico se descreve em testes, experiências, observações, vantagens e desvantagens de um determinado caso.

Fundada em 2013, a empresa analisada possui cerca de 1.400 funcionários de carteira assinada. Foi realizada uma entrevista com a Diretora de Recursos Humanos da empresa que, neste momento, veio a assumir o papel de líder de crise.

Eliana (nome fictício) é gestora de RH da *startup* há cinco anos. No ano de 2020, se viu diante de um grande desafio em virtude da pandemia causada pelo vírus SARS-CoV-2. Em dezembro do ano anterior, começaram as notícias de que uma variante do vírus que era mais contagiosa e letal estaria causando uma epidemia na China. Em questão de meses a epidemia se transformou em pandemia e se alastrou pelo continente Europeu, Americano e, em março, chegou ao Brasil. A gestora acompanhou as notícias por diferentes canais de TV fechada como “Globonews” e “BBC” para se atualizar a respeito das medidas de contenção e isolamento prevendo que poderiam existir restrições na forma com que a empresa seria operada. As informações coletadas foram reportadas diariamente ao CEO e proprietário como forma de se antecipar à crise.

Com a notícia de casos se alastrando foi evidente para Eliana que o cenário de isolamento estava cada vez mais próximo e que seria necessário o envio dos funcionários para trabalharem em suas respectivas residências.

Na primeira semana de março, o CEO forma um comitê de crise composto por Eliana e o líder de *facilities*, e definiu equipes que seriam enviadas para trabalhar de casa. O prazo inicial seria a permanência de três dias nas residências e a, partir disso, seria feita uma nova avaliação para verificar a possibilidade de retorno desses funcionários. Foi enviado um e-mail à toda a equipe, informando os funcionários da mudança e instruindo-os a permanecer realizando as

atividades em casa. Até então não haviam mortes registradas no país e foi uma medida de contingência de risco.

Então, foram estipulados novos prazos para a permanência do modelo remoto e, conforme o tempo avançava, os prazos iam se renovando. Naquele momento, o setor de *facilities*, responsável pelos equipamentos e sua logística, encontrou diversas dificuldades, como a viabilização de uma boa conexão de internet aos funcionários. Foi necessária a contratação de uma plataforma de mensagens que promove o atendimento ao cliente, que seria utilizada pela equipe de suporte. A equipe de TI realizou diversos ajustes para que cada consultor de suporte conseguisse atender as demandas dos clientes. Naquele momento, a logística de migração da equipe de suporte foi a maior dificuldade.

IMPLANTAÇÃO DEFINITIVA DO MODELO HOME OFFICE

Eliana acompanhou pelos noticiários diversos países Europeus decretando *lockdown* e imaginou que ele poderia ser implementado também pelo governo brasileiro, forçando a empresa a ter sua operação de forma remota por completo. Eliana então sugeriu a realização de *benchmarking* com outras empresas do segmento a respeito da necessidade do envio imediato de funcionários ao trabalho remoto. As notícias sobre o *lockdown* e os resultados da pesquisa de mercado eram discutidos diariamente junto ao CEO e, com a evolução da pandemia, ele se tornou uma ameaça. Com isso, no dia 16 de março de 2020, os líderes decidiram pela implantação definitiva do modelo *home office*, visando à segurança dos funcionários.

A partir deste momento, Eliana promoveu o trabalho conjunto da equipe interna de *facilities* com uma equipe de TI terceirizada para planejar a logística de envio de equipamentos para a residência dos funcionários. Eliana delegou o planejamento de requisitos de trabalho necessários à equipe de RH e a mesma encaminhava a projeção de material a ser comprado e configurado para a equipe de TI. Essa equipe configurava os aparelhos e instalava os programas necessários para aí sim serem encaminhados aos funcionários. Foi decidido que o CEO seria o responsável por promover as atualizações no momento de crise.

O líder de *facilities* recebia uma estimativa de contratação mensal e devia estipular, de acordo com os cargos, a quantidade e quais materiais deveriam ser comprados, configurados e enviados aos funcionários. No caso de desenvolvedores, por exemplo, era necessária a instalação de um sistema operacional diferente do que é utilizado pela equipe comercial.

O CEO da empresa autorizou a liberação de uma verba para ajuda de custo com energia e internet dos funcionários. A empresa também disponibilizou uma quantia para a aquisição de escrivaninhas e cadeiras para os funcionários e, em paralelo, suspendeu o pagamento do vale-

transporte. O vale refeição foi trocado por um cartão de benefícios que poderia ser utilizado em farmácias, restaurantes, terapia e até mesmo em serviços de entregas de comida.

Neste momento, foi contratada a plataforma de mensageria *Slack*, que centralizava a comunicação da empresa, permitindo a criação de equipes e de um feed de notícias. Comunicados a respeito da liberação de verba para auxílio de internet e referentes a aquisição de cadeiras foram enviados pela plataforma e por e-mail, assim como atualizações semanais postadas pelo comitê de crise.

A empresa tinha como público-alvo as pequenas e médias empresas e essas foram extremamente afetadas pela pandemia. Houve uma grande ocorrência de evasão de clientes, uma vez que essas empresas buscaram reduzir custos e muitas delas, inclusive, fecharam durante o período de crise. Desta forma, Eliana e a gestão da empresa viram a necessidade de realizarem desligamentos em massa, como uma estratégia de redução de custos. Foram demitidas cerca de 144 pessoas. Foram cortados custos de sistemas contratados usados para recrutamento e seleção, pois não haviam vagas em aberto, além de outras ferramentas utilizadas. Contrataram uma consultoria para orientar a equipe sobre boas práticas de contratação por plataformas especializadas.

A cada três meses de trabalho remoto, a empresa fazia pesquisas de satisfação, identificando quais eram as principais dificuldades dos funcionários. A partir das pesquisas, foi identificado um grande volume de pessoas em cenários de depressão, por terem perdido parentes, amigos ou conhecidos. Assim, a empresa optou pela contratação de um psicólogo para atendimento dessa parcela da equipe. Pelas pesquisas, também foi identificado um alto volume de profissionais que aprovavam o modelo de trabalho por possibilitar uma convivência mais próxima com familiares e até mesmo por reduzir custos e tempos de viagem até o local físico da empresa.

Com a política de redução de custos implementada foi possível a sobrevivência do negócio no mercado e, após o primeiro ano, as pequenas e médias empresas voltaram a buscar a solução de gestão, possibilitando o retorno de crescimento e faturamento do negócio. Nesse momento, já era evidente que o modelo de trabalho remoto estava sendo viável e, então, Eliana viu que não existia a necessidade de manter a política de contratação de profissionais residentes apenas na cidade de São Paulo, abrindo a possibilidade de contratação de profissionais de todo o país. Assim, a empresa investiu na utilização de plataformas de recrutamento e seleção e além de uma companhia terceirizada para a avaliação de candidatos potenciais para o negócio.

Eliana concluiu que o futuro do modelo de trabalho da organização e de outras empresas do segmento é híbrido, de forma a fomentar uma gestão orientada a resultados, além de ser mais criativa, pautada em relações de confiança com o colaborador. O tempo que antes era gasto no

transporte do colaborador hoje é voltado para qualidade de vida, cuidados com a saúde e relações familiares.

3.1 ANÁLISE DO CASO A PARTIR DO MODELO *POP-DOC LOOP*

É possível analisar no relato de Eliana que houveram ações tomadas a partir de um cenário inicial de crise, fazendo com que a organização definisse possíveis planos de contingência para a possível evolução do vírus. Já em um segundo momento, com o avanço em massa da contaminação, foi necessário a tomada de decisão de implantação do modelo de trabalho remoto e sua implementação rápida. Esses dois momentos distintos evidenciam a utilização do modelo *POP-DOC Loop* mais de uma vez.

Nos quadros dois e três, destaca-se as análises e tomadas de decisões da líder de crise nos momentos de identificação da ameaça e implantação do modelo de trabalho remoto.

Quadro 2 – Identificação da Ameaça

Identificação da Ameaça	
Etapas	Análise/Tomada de decisão;
Perceber	1. Eliana acompanhou as notícias pelo canal de TV fechada “Globonews” para se atualizar a respeito das medidas de contenção e isolamento prevendo que poderiam existir restrições na forma de operar da empresa;
Orientar	2. As informações coletadas foram reportadas diariamente ao CEO como forma de se antecipar à crise;
Prever	3. Com a notícia de casos se alastrando, foi evidente para Eliana que o cenário de isolamento estava cada vez mais próximo e que seria necessário o envio dos funcionários para trabalharem em suas respectivas residências;
Decidir	4. Na primeira semana de março, o CEO forma um comitê de crise composto por Eliana e o líder de <i>facilities</i> e definiu equipes que seriam enviadas para trabalhar em suas casas;
Operacionalizar	5. Foi necessária a contratação de uma plataforma de mensageria que promove o atendimento ao cliente, que seria utilizada pela equipe de suporte; 6. A equipe de TI realizou diversos ajustes para que cada consultor de suporte conseguisse atender as demandas de clientes;
Comunicar	7. Foi enviado um e-mail à toda a equipe, informando os funcionários da mudança e que deveriam permanecer realizando as atividades em casa.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

O quadro três retrata o segundo *loop* do modelo que fora realizado pela equipe em um momento de agravamento da situação de pandemia e implantação do modelo de trabalho remoto.

Quadro 3 – Implantação do modelo de trabalho remoto

Implantação do Modelo de Trabalho Remoto	
Etapas	Análises/Ações;
Perceber	1. Eliana acompanhou pelos noticiários diversos países Europeus decretando <i>lockdown</i> e imaginou que ele iria ser implementado também pelo governo brasileiro, forçando a empresa a ter sua operação de forma remota por completo;
Orientar	2. Eliana então sugeriu a realização de <i>benchmarking</i> com outras empresas do segmento a respeito da necessidade do envio imediato de funcionários ao trabalho remoto;
Prever	3. As notícias sobre o <i>lockdown</i> e os resultados da pesquisa de mercado eram discutidos diariamente junto ao CEO e com a evolução da pandemia, ele se tornou uma ameaça;
Decidir	4. No dia 16 de março de 2020, os líderes decidiram pela implantação definitiva do modelo <i>home office</i> visando à segurança dos funcionários; 5. A equipe de TI realizou diversos ajustes para que cada consultor de suporte conseguisse atender as demandas de clientes;
Operacionalizar	6. Eliana promoveu o trabalho conjunto da equipe interna de <i>facilities</i> com uma equipe de TI terceirizada para planejar a logística de envio de equipamentos para a residência dos funcionários; 7. Eliana delegou o planejamento de requisitos de trabalho necessários à equipe de RH e a mesma encaminhava a projeção de material a ser comprado e configurado pela equipe de TI; 8. O CEO da empresa autorizou a liberação de verba para ajuda de custos com energia e internet dos funcionários; 9. A empresa também disponibilizou uma quantia para aquisição de escrivaninhas e cadeiras para os funcionários e em paralelo suspendeu o pagamento de vale-transporte; 10. O vale refeição foi trocado por um cartão de benefícios que poderia ser utilizado em farmácias, restaurantes, terapia e serviços de entregas de comida;
Comunicar	11. Neste momento, foi contratada a plataforma de mensageria <i>Slack</i> , que centralizava a comunicação da empresa, permitindo a criação de equipes e também um feed de notícias; 12. Comunicados a respeito da liberação de verba para auxílio de internet e referentes a aquisição de cadeiras foram enviados pela plataforma e por e-mail, assim como atualizações semanais postadas pelo comitê de crise.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

No primeiro quadro, são retratados os primeiros impactos que a pandemia causou, gerando a necessidade de distanciamento social e a definição de equipes prioritárias, que se concentrariam no ambiente físico da empresa. No segundo cenário, essas equipes foram obrigadas a trabalharem de suas casas pelo risco de *lockdown*. As decisões tomadas pelo comitê de crise na segunda instância foram essenciais para o controle de uma possível contaminação e segurança dos funcionários.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo *POP-DOC Loop* permite a reavaliação constante do cenário de crise enfrentado, permitindo novas tomadas de decisão e adaptação às ameaças previstas. O modelo possibilitou que o comitê de crise da organização pudesse definir qual equipe era prioritária para ser encaminhada ao *home office* além de identificar o momento certo de isolar as equipes por completo através das pesquisas de mercado.

O modelo permitiu que Eliana fizesse a delegação de atividades às equipes garantindo a operação remota a partir da identificação dos materiais de trabalho adequados e também da liberação de recursos destinados aos custos gerados pelos trabalhadores.

A opção pelo cartão de benefícios viria a ser uma tendência em todo o mercado, uma vez que o cartão possibilita o acesso do colaborador a farmácias, terapia e serviços de entrega de comida, se tornando extremamente útil no momento de crise sanitária.

A etapa de comunicação foi essencial para gerar tranquilidade ao colaborador mediante os pontos de contato na plataforma de mensageria e atualizações sobre o momento da empresa.

O modelo de trabalho remoto se mostrou satisfatório, uma vez que reduziu custos de infraestrutura para a empresa, reduziu custos de locomoção da equipe e otimizou o tempo do colaborador. Apesar disso, o modelo *POP-DOC Loop* não se dispõe como uma metodologia padrão a ser utilizada em qualquer e todo cenário de crise tendo em vista que, mesmo com sua implementação, a empresa esteve sujeita aos impactos negativos causados pelo ambiente externo.

A pandemia abriu as portas para a contratação de profissionais de todo o Brasil de forma a montarem uma equipe cada vez mais capacitada. Eliana terá pela frente desafios relacionados à contratação de pessoal com o perfil adequado, afinal, a pandemia forçou a implementação de um modelo de gestão cada vez mais pautado em bons relacionamentos e em confiança.

REFERÊNCIAS

ALKHALDI, K. H., AUSTIN, M. L., CURA, B. A., DANTZLER, D., HOLLAND, L., MAPLES, D. L., MARCUS, L. J. **Are you ready? Crisis leadership in a hyper-VUCA environment.** *American Journal of Disaster Medicine*, 2017, p. 107–134. <https://doi.org/10.5055/ajdm.2017.0265>

ALMEIDA, R. F.; SILVA, L. H.; GHEDINE, T.; ALBERTON, A. DE REPENTE TUDO MUDOU: LIDERANDO EM TEMPOS DE CRISE. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 450-469, 2021. p. 450-469. <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5748>

DONALDSON, L. **Teoria da contingência estrutural.** In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais.** Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998, p. 104-134.

FRANÇA, Júnia Lessa et al. Manual para normalização de publicações técnico-científicas. In: **Manual para normalização de publicações técnico-científicas.** 2007. p. 255-255. Disponível em: <https://lucianabicalho.files.wordpress.com/2014/04/394272junia-lessa-46-2009-manual-normas-8-edicao-revista-miolo1.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2022.

MARCUS, Leonard J.; MCNULTY, Eric. J.; DORN, B. C.; GORALNICK, E. **Crisis meta-leadership lessons from the Boston marathon bombings response: the ingenuity of swarm intelligence.** National Preparedness Leadership Initiative, 2014. Disponível em: <http://cdn1.sph.harvard.edu/wp-content/uploads/sites/2443/2016/09/Marathon-Bombing-Leadership-Response-Report.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2022.

MARCUS, Leonard J.; MCNULTY, Eric J.; FLYNN, Lisa B.; HENDERSON, Joseph M.; NEFFENGER, Peter V.; SERINO, Richard; TRENHOLM, Jacob. **The pop-doc loop: a continuous process for situational awareness and situational action,** *Industrial Marketing Management*. Vol. 88, 2020, p. 272-277. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.019>

MARCUS, L. J.; DORN, B. C.; HENDERSON, Joseph; MCNULTY, E. J. **Meta-Leadership: a framework for building leadership effectiveness.** National Preparedness Leadership Initiative, 2015. Disponível em: <http://cdn1.sph.harvard.edu/wpcontent/uploads/sites/2443/2020/01/Meta-leadership-Overview-Working-Paper-Final.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2022.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.019>

World Health Organization. Coronavirus disease (COVID-19) outbreak. Geneva: World Health Organization; 2022. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>. Acesso em: 21 jul. 2022.