

# **Impactos da pandemia de COVID-19 na gestão de pessoas: um estudo qualitativo<sup>1</sup>**

**Aluna: Letícia Ferreira Nicomedes**  
Orientação: Prof. Henrique Geraldo Rodrigues

## **RESUMO**

A pandemia da COVID-19 transformou drasticamente o estilo de vida da sociedade como um todo, tanto em termos pessoais quanto profissionais. As medidas restritivas e de distanciamento implantadas pelo governo, compeliram as organizações e seus colaboradores a adotarem novas estratégias que se enquadrassem às condições impostas. Neste sentido, o objetivo do artigo é examinar os impactos gerados pela pandemia de COVID-19 na gestão de pessoas em organizações do trabalho, visando o conhecimento e compreensão das novas metodologias e diretrizes organizacionais implantadas pelas organizações para atendimento das necessidades corporativas e de cunho profissional no contexto de gestão em meio a crises, devido ao período de instabilidade vivenciado pelas mesmas para administração e funcionamento da área. A pesquisa é de natureza qualitativa, realizada com quatro profissionais atuantes em organizações diversas durante o período pandêmico. Os dados foram coletados através da realização de entrevistas online e presenciais e analisados com base na técnica da análise de conteúdo. Os resultados mostram as diferentes mudanças em relação ao modelo de gestão e diretrizes de cada organização, que conforme suas necessidades e modelos de trabalhos, optaram por seguir trajetórias diferentes em relação a gestão e organização do seu time de pessoas, bem como os impactos gerados pelo isolamento social aos colaboradores e organização. Como contribuição do estudo, identifica-se a oportunidade de explorar mais esta temática junto às organizações, bem como a identificação do potencial de crescimento, desenvolvimento e oportunidades que períodos de instabilidade podem ocasionar no meio organizacional.

**Palavras-chave:** COVID-19; Gestão; Recursos Humanos; Pandemia.

## **1. Introdução**

A mudança sempre existiu na história da humanidade, mas não com o volume, rapidez e impacto com que se ocorre hoje (CHIAVENATO, 2008). O cenário imposto pela pandemia da COVID-19 exigiu das equipes de trabalho mudanças físicas, psicológicas e emocionais consideráveis, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional. O teletrabalho ou home office, tornou-se com a pandemia uma alternativa possível para compatibilizar a manutenção das atividades econômicas e o isolamento social (WERNECK, 2020). Para as organizações que não tinham experiência com esta prática no período pré-pandêmico, a situação trouxe enormes

<sup>1</sup> Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora, no dia 21/06/2023, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em administração, pela Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia.

desafios em termos de infraestrutura, em relação às residências dos trabalhadores (principalmente para aqueles que não possuíam o hábito do teletrabalho), ao ambiente doméstico (inapropriado devido às regras de confinamento) e a gestão de tarefas (devido à alta concentração de obrigações familiares e profissionais); em termos de adaptação, em relação a adoção de ferramentas gerenciais e de comunicação; e em termos de preparação, com relação a equipe para lidar com as novas ferramentas e até dificuldades de caráter jurídico (ESASHIKA; SCHEIDEMANTEL, 2020).

Para as organizações que não foram aderentes ao teletrabalho devido ao seu modelo de gestão, os desafios em termos de infraestrutura e adaptação foram também problemáticas presentes no meio organizacional, dado às medidas restritivas e de distanciamento impostas durante o período pandêmico que exigiram uma mudança considerável na estrutura física do ambiente de trabalho.

Ao tratar-se de recursos humanos em tempos de pandemia, a saúde mental dos integrantes das equipes de trabalho também deve ser levada em consideração. Isto porque, neste contexto, cria-se um clima de tensão onde as pessoas estão preocupadas com a sua saúde e de seus familiares, ao mesmo tempo em que têm que lidar com a pressão de tentar sustentar as condições de trabalho em um cenário de incertezas, resultando em queda de desempenho (WERNECK, 2020). Frente a essa situação, as lideranças devem ser preparadas no sentido de desenvolver novas formas de comunicar-se (dado que a comunicação é um insumo fundamental para a gestão de pessoas), interagir e partilhar informação com os seus subordinados.

Cabe aos gestores possuir atributos ligados a motivação e desenvolvimento de equipes, de forma a fomentar nos colaboradores estados de espírito e força de vontade, sendo empático, analisando o contexto social em que seus colaboradores encontram-se, dando suporte e estabelecendo uma boa forma de comunicação com a equipe. Visto que, é necessário que o gestor atenda algumas questões, nomeadamente: ao nível da promoção do desempenho, do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, da promoção do bem-estar e da preparação das condições adequadas para execução do trabalho (MOÇO; LOPES; SOARES, 2020).

Neste sentido, o objetivo do artigo é examinar os impactos gerados pela pandemia de COVID-19 na gestão de pessoas em organizações do trabalho, visando o conhecimento e compreensão das novas metodologias e diretrizes organizacionais implantadas pelas organizações frente à pandemia da COVID-19. De forma a identificar como as mesmas têm lidado com esses impactos, de modo a amenizar os efeitos negativos acarretados para as organizações e as pessoas que nelas trabalham. A motivação de pesquisa se dá em compreender

como as organizações têm se adaptado ao atual contexto e de que forma essas mudanças são refletidas no que tange a gestão de pessoas, dado que, elas constituem o capital humano de uma corporação e dependem do trabalho como meio de subsistência, e às organizações precisam de pessoas para o desenvolvimento de suas atividades (PELOSO; YONEMOTO,2012).

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1 Gestão de Pessoas**

Até pouco tempo atrás, o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado antagônico e conflitivo. Acreditava-se que os objetivos das organizações, como a lucratividade e a produtividade eram incompatíveis com os objetivos individuais das pessoas, como melhores salários e benefícios. Nesse contexto, a Gestão de Pessoas tem como finalidade promover qualidade de vida e produtividade dentro das organizações, tendo como objetivo o auxílio às organizações no alcance de metas, objetivos e missão (CHIAVENATO, 2008). Sendo esse um conjunto de processos dinâmicos e interativos, onde cada procedimento exerce influência positiva ou negativa sobre os demais, tendo como princípios a agregação, aplicação, recompensa, desenvolvimento, manutenção e monitoramento de pessoas. Além de importante, a Gestão de Pessoas quando realizada de forma eficiente e eficaz, alinhada aos objetivos estratégicos da organização, tende a gerar resultados positivos em aspectos financeiros, motivacionais, de pesquisa e desenvolvimento, de inovação, entre outros (PELOSO; YONEMOTO,2012).

Ainda, segundo Ribeiro (2012):

Em uma época que a globalização, a competição, o fator impacto da tecnologia e às céleres mudanças se tornaram os maiores desafios fora da organização, a vantagem competitiva das empresas hoje está na maneira como o conhecimento das pessoas é utilizado, de forma a colocá-lo logo e eficazmente em ação, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores.

Pessoas são o diferencial que mantém e promove o sucesso organizacional, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que mantêm e conservam seu status, sendo estas constituintes de parte integrante do capital intelectual da organização. São pessoas que produzem, vendem, servem o cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas (RIBEIRO, 2012).

### **2.2 A pandemia de COVID-19 e seus impactos nas organizações do trabalho**

O início do ano de 2020 trouxe um enorme desafio, uma pandemia que provocou uma avalanche de decisões, impactos socioeconômicos e tremendas contingências para os contextos

produtivos, nomeadamente no mundo do trabalho (MOÇO; LOPES; SOARES, 2020), exigindo uma nova realidade de trabalho, para a qual nem trabalhadores nem empresas estavam totalmente preparados. No curto período de tempo em que a pandemia se expandiu, houve aumento da prevalência de Transtornos Mentais Comuns (TMC), especialmente fadiga e agressividade, estresse agudos, episódios de pânico, a manifestação de preditores de estresse pós-traumático (TEPT), depressão e ansiedade, tanto em profissionais quanto na população em sua totalidade (CRUZ et al,2020). A duração da quarentena e distanciamento social assim como a inadequação do espaço utilizado, aumentaram a ocorrência desses sintomas depressivos (FARO et al, 2020) ressaltando a importância da implantação de diretrizes para o acompanhamento e gerenciamento de procedimentos que englobam o tratamento da saúde mental. Logo, trata-se de um cenário propício e favorável à reflexão e a encontrar caminhos alternativos para a gestão de pessoas em ambientes conflituos (MOÇO; LOPES; SOARES, 2020), destacando-se problemáticas, e diretrizes para pessoas, empresas e negócios, e identificando formas de lidar construtiva e positivamente com as suas particularidades menos positivas.

Deste modo, os modelos de Gestão de Pessoas atuam de forma primordial, sendo base para organização e orientação das atividades humanas a serem desenvolvidas pela organização, e direcionando o comportamento humano por meio de diretrizes que melhor enquadram-se à realidade e ao modelo de gestão de cada organização. Sendo esse modelo definido por fatores condicionantes, como por exemplo, fatores internos (provenientes do ambiente e das pessoas que o compõem, como a cultura e estrutura organizacional da empresa) e externos (compõem a essência da organização, seus valores e princípios refletidos para a sociedade e para o mercado). Esses diversos fatores se interligam nas relações pessoais, interpessoais e sociais que direcionam o comportamento das pessoas nas organizações (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2008, p.27), e são expressados como elementos do Modelo de Gestão de Pessoas trazido por Fischer (2002), composto por Princípios, Políticas e Processos.

Para entendermos o impacto da pandemia no meio organizacional, primeiro é necessário compreendermos os tipos de Modelos de Gestão de Pessoas e cada uma de suas diretrizes. O Modelo de Gestão de Pessoas como Departamento de Pessoal, teve seu surgimento em um contexto onde o trabalhador era direcionado apenas como um custo de produção, nos princípios do fordismo e taylorismo, este modelo tinha por preocupação as transações e processos para estabelecimento de um padrão ideal de produção (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2008), ou seja, alcançar uma elevada produção em um menor tempo possível, sendo seu principal foco a produtividade.

Diferentemente do modelo anterior, que tinha como referência o velho departamento de pessoal, o Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano tem como base a Administração de Recursos Humanos, sendo voltado para a integração, flexibilidade, comprometimento dos empregados, adaptabilidade e a qualidade (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2008). Uma característica que difere este modelo do anterior é a subjetividade que envolve as relações, os processos e resultados alcançados são soluções de consenso entre pessoas e organização (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2008, p.30), de forma a garantir o envolvimento, motivação e satisfação.

O Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas, volta-se ao caráter estratégico da gestão de recursos humanos, buscando não apenas a motivação e satisfação, mas incitando um lado mais ativo da Administração de Recursos Humanos em relação às estratégias, orientação e políticas da empresa, levando as decisões corporativas à visão estratégica das pessoas e sua contribuição (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2008).

O Modelo de Gestão de Pessoas Articulado por Competências, dá ênfase aos vínculos entre o desempenho humano e os negócios da empresa, ressaltando que objetivo estratégico de cada empresa será o de encontrar nas suas operações uma posição que lhe permita defender-se das cinco forças de Porter ou influenciá-las a seu favor (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2008, p.34), neste contexto a vantagem competitiva traz a ideia de valor agregado ao produto e de cadeia de valor como fatores importantes para manter o posicionamento da empresa (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2008, p.33).

Nesta conjuntura, dado as diretrizes de cada modelo podemos apontar que a pandemia gerou impactos nas organizações exercentes desses preceitos. Por exemplo, nas adotantes do Modelo como Departamento Pessoal, que possui como foco uma elevada produção em um curto período. Este impacto se deu em relação a produtividade, levando em consideração as mudanças em termos de estrutura física, distanciamento, e saúde mental dos colaboradores. Já nos modelos de Gestão do Comportamento Humano, Estratégico de Gestão de Pessoas e Articulado por Competências, que visam o comprometimento, adaptabilidade, contribuição, entre outros, o isolamento social gerou um impacto significativo em termos de motivação e qualidade de vida dos funcionários, o que conseqüentemente gera um desfalque em relação às contribuições de ideais e tomadas de decisão. Em contrapartida, este cenário também foi uma oportunidade para pensar-se em novas maneiras de exercer determinados processos relacionados a formas de gestão, ocasionando um maior nível de senioridade a cerca destes processos.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

O estudo é de cunho qualitativo, que segundo Vieira e Zouain (2005), atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles e de natureza básica. Logo, este tipo de abordagem preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Possui caráter exploratório, pois restringiu-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo (CERVO; BERVIAN, 1996). Proporcionando maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Antes da coleta de dados, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, de forma a entender os aspectos técnicos e a fundamentar o instrumento de pesquisa que seria posteriormente utilizado. De acordo com Cervo e Bervian (1983, p.55) a pesquisa bibliográfica pode ser caracterizada da seguinte forma:

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com profissionais atuantes em organizações do trabalho diversas. Para Gerhardt e Silveira (2009, p. 73):

O pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial e online e gravadas mediante autorização das participantes, e após transcritas e analisadas. As entrevistadas são todas do sexo feminino e possuem vínculo CLT com as organizações nas quais trabalham, ocupando cargos de Diretoria, Assistente e Business Partner, e atuando diretamente na área de gestão. No Quadro 1, é feita a caracterização das participantes da pesquisa.

**Quadro 1: Caracterização dos participantes da pesquisa**

| Participante | Sexo     | Idade (em anos) | Formação      | Cargo ocupado            | Segmento da organização                      |
|--------------|----------|-----------------|---------------|--------------------------|--|
| 1            | Feminino | 37              | Contabilidade | Diretoria                | Tecnologia                                   |
| 2            | Feminino | 33              | Psicologia    | Hr Business Partner      | Tecnologia                                   |
| 3            | Feminino | 23              | Administração | Assistente               | Construtora                                  |
| 4            | Feminino | 28              | Psicologia    | Analista de Recrutamento | Comercializadora de material para construção |

Fonte: Elaborado pela autora.

As informações obtidas com o procedimento passaram por uma extensa análise a fim da elaboração do presente estudo. Inicialmente foi realizado um estudo bibliográfico para apoio na elaboração do roteiro da entrevista, o roteiro foi elaborado com perguntas com o intuito de conhecer os impactos gerados pela pandemia, os desafios e mudanças ocasionados e os novos aprendizados e diretrizes gerados por meio deste processo.

Após a coleta de dados foi realizada a transcrição e análise do conteúdo coletado, para avaliação e separação do conteúdo foi utilizada uma matriz de análise dividida em cinco categorias principais e dentro de cada categoria em subcategorias para uma análise mais detalhada.

A idealização da matriz deu-se durante a transcrição das entrevistas com o intuito de facilitar a análise de todos os dados coletados e organizar e separar as categorias surgidas conforme análise do conteúdo. No Quadro 2 tem-se a visualização dos temas que emergiram dos dados da pesquisa, conforme a categoria de análise.

**Quadro 2: Temas que emergiram dos dados da pesquisa, conforme a categoria de análise**

| Categorias  | Temas  |
|---|--|
| <b>Categoria 1: Impactos da pandemia na organização</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>● O impacto foi na forma de falecimento de empregados</li><li>● O impacto foi na forma de impactos negativos no desempenho da organização (produtividade, qualidade e faturamento)</li><li>● O impacto foi na forma de impacto negativo na saúde emocional das pessoas</li><li>● O impacto foi no sentido social, na comunicação e convivência das pessoas</li></ul> |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Categoria 2: Mudanças feitas como respostas aos impactos da pandemia</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● A mudança foi alocar os empregados na modalidade de home office</li> <li>● A mudança foi investir mais em serviços de apoio emocional</li> <li>● Mudança na forma de gerenciar o trabalho das equipes, na modalidade remota</li> <li>● Mudança na forma de promover a interação entre as pessoas, na modalidade remota</li> <li>● A mudança foi feita na estrutura física do local de trabalho</li> <li>● A mudança foi feita na forma da prestação do serviço</li> </ul> |
| <p><b>Categoria 3: Desafios trazidos pelas mudanças</b></p>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Desafio na forma de aprender a liderar em um ambiente remoto</li> <li>● Desafio trazido pelo distanciamento físico entre as pessoas sobre a cultura e sinergia</li> <li>● Aprender como trabalhar de forma disciplinada em casa</li> <li>● Desafio de agregar e atender a todas às demandas</li> </ul>  |
| <p><b>Categoria 4: Efeitos Positivos das mudanças</b></p>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aprender a trabalhar na modalidade remota, com qualidade</li> <li>● Aumentar a maturidade das lideranças, confiança e sinergia do time</li> <li>● Adoção de novas práticas/ferramentas de trabalho</li> <li>● Organização do ambiente de trabalho</li> </ul>  |
| <p><b>Categoria 5: Efeitos Negativos das mudanças</b></p>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Surgimento de barreiras na comunicação e interação das pessoas, na modalidade remota</li> <li>● Dificuldade em alinhar todo time ao retorno presencial</li> <li>● Não adoção de novas modalidades de trabalho</li> <li>● Não eficácia das medidas impostas</li> </ul>   |

Fonte: Elaborado pela autora.

A primeira categoria buscou avaliar os impactos da pandemia na organização, subdividindo-se entre impactos gerados na forma de falecimento de empregados, no desempenho, na saúde emocional, na comunicação e convívio social.

A segunda categoria refere-se às mudanças feitas como respostas aos impactos da pandemia, subdividindo-se entre mudança na alocação dos empregados na modalidade de home office, investimento em serviços de apoio emocional, no gerenciamento das equipes, mudança na forma de promover a interação entre as pessoas, na estrutura física do local de trabalho e na forma da prestação do serviço.

A terceira categoria aborda os desafios trazidos pelas mudanças, subdividindo-se entre desafios na forma de aprender a liderar em um ambiente remoto, desafios trazidos pelo distanciamento físico entre as pessoas sobre a cultura e sinergia, desafios em aprender como



trabalhar de forma disciplinada em casa e desafio de agregar e atender a todas às demandas.

A quarta categoria aponta os efeitos positivos das mudanças, subdividindo-se em aprender a trabalhar na modalidade remota, aumento na maturidade das lideranças, confiança e sinergia do time, adoção de novas práticas e ferramentas de trabalho e organização do ambiente de trabalho.

Por fim, a quinta categoria aborda os efeitos negativos das mudanças apontadas pelas participantes, subdividindo-se entre surgimento de barreiras na comunicação e interação das pessoas, na modalidade remota, dificuldades no alinhamento de todo time ao retorno presencial, não adoção de novas modalidades de trabalho e não eficácia das medidas impostas.

#### **4. Apresentação, análise e discussão dos dados**

##### **4.1 Apresentação e análise**

A pandemia da COVID-19 ocasionou diversas mudanças no mundo como um todo e principalmente na forma e nas relações de trabalho, afetando muito o convívio social e a proximidade entre os colaboradores. A partir da análise do conteúdo das entrevistas, os dados foram organizados em torno de algumas categorias e suas subcategorias. A apresentação e análise dos dados, na sequência, é feita conforme estas categorias.

##### **4.1.1 Impactos da pandemia, na organização**

A primeira categoria refere-se aos impactos da pandemia na organização. Conforme os relatos das participantes da pesquisa, foram identificadas quatro subcategorias ou tipos de impactos da pandemia nas organizações em que as participantes trabalhavam, à época da pandemia. Um desses impactos foi na forma de falecimento de empregados, como indicam as Participantes 1 e 2, onde o relato foi de perda tanto no time da empresa quanto de parentes dos colaboradores componentes da organização: “acalmar todo mundo, porque além disso a gente perdeu pessoas no grupo, como um todo, né (Participante 1).”

Também, houve impactos negativos no desempenho da organização, com a queda de produtividade, qualidade e faturamento, como menciona a Participante 1. A fala da participante ilustra essa situação: “A gente perdeu muitos clientes, muitos por causa da pandemia que não quiseram investir em uma solução, então paralisaram os seus projetos, cancelaram os seus projetos, paralisaram agendas com a gente.”

Conforme apontado pela participante inicialmente houve um impacto muito grande na produtividade do time como um todo, tanto na parte de faturamento, devido às paralisações e cancelamentos de projetos por parte dos clientes, que optaram por recuar financeiramente por

conta das incertezas geradas pelo novo cenário, quanto na qualidade de trabalho prestado por parte dos colaboradores, pois o trabalho remoto não era algo que as pessoas estavam habituadas normalmente.

Algo muito mencionado entre as participantes 1 e 2 foi o impacto negativo na saúde emocional das pessoas, por elas estarem o tempo todo isoladas em casa sem poder sair, e lidando com um cenário de incertezas e inseguranças, o que acabou gerando certo pânico e preocupações acerca da saúde mental do time de colaboradoras, conforme mencionado:

Então isso trouxe um pânico assim acho que geral, e a nossa maior preocupação era também a parte emocional das pessoas, porque todo mundo parado em casa, não podia sair porque tava tudo fechado naquele momento, a gente ficou muito preocupado, com a parte emocional das pessoas (PARTICIPANTE 1).

A gente teve muitos casos, de...colaboradores em sofrimento, seja, pelo modelo de trabalho, estarem mais isolados né, de não conseguir, crise de pânico né, de não conseguir sair pra ir no supermercado e tal, quanto de pessoas da família né, adoecidas é... então acho que foi esses dois elementos principais que a gente teve assim (PARTICIPANTE 2).

Ainda sobre esta categoria, diferentemente do que foi apontado anteriormente, às participantes 3 e 4 trouxeram um cenário diferente vivenciado em suas organizações, onde o impacto maior foi em relação ao convívio social, comunicação e convivência entre as pessoas, visto que a empresa não adotou o modelo home office de atuação, por conta disto o impasse maior foi em relação a rotina desempenhada na empresa, que precisou ser ajustada conforme às novas necessidades: “foi mais um impacto social né, porque todo mundo teve que começar a usar máscara, cuidar, muita gente pegou, assim foi, lá acho que foi muita gente assim, todo mundo tava mais tenso (Participante 3).”

Ainda, sobre as problemáticas apontadas pela participante 3:

Não poder mais, vamos dizer assim, almoçar junto, fazer evento, porque lá eles fazem, principalmente evento de final de ano, eles fazem a confraternização, eles não puderam fazer mais, às reuniões não dava pra fazer mais.

#### **4.1.2 Mudanças feitas como respostas aos impactos da pandemia**

A segunda categoria diz respeito às mudanças feitas, na organização, como respostas aos impactos da pandemia, nesta foram identificadas seis subcategorias ou tipos de mudanças feitas em resposta aos impactos. Para as participantes 1 e 2, a principal mudança foi alocar os empregados na modalidade de home office:

A gente teve que, de uma forma muito abrupta né, a gente já desloca todos os colaboradores da empresa pro ambiente remoto, assim que eu acho que inicialmente nós não estávamos preparados pra esse ambiente remoto, a gente teve que ir aprendendo, e teve que tanto pensar na questão de estrutura física, de apoio pros colaboradores (PARTICIPANTE 1).

Esta modalidade de trabalho foi uma solução rápida às novas diretrizes, mas também gerou uma nova necessidade, a adaptação dos colaboradores, que conforme apontado pela participante 2 não estavam habituados a este modelo de trabalho: “O remoto nesse formato que hoje a gente conhece muito natural, não fazia parte da nossa cultura.”

Em contrapartida, para as demais participantes essa subcategoria não se aplica, pois, essa modalidade de trabalho não foi adotada na empresa por não se enquadrar em seu modelo de negócios:

Não, porque lá é uma empresa que não pode parar...então a gente trabalhava lá com o ramo de transporte e construção civil, então era impossível parar...a gente trabalhava pra duas indústrias também, é...indústrias alimentícias né, grandes aqui na cidade que funciona 24h todos os dias, independente do que seja (PARTICIPANTE 4).

A terceira subcategoria diz respeito ao investimento em serviços de apoio emocional, que foi uma área muito afetada na vida de cada pessoa, fazendo com que oferecer esse apoio também se tornasse algo importante para a empresa naquele momento: “a empresa também investiu muito em terapias na época, psicólogas pra conversar com as pessoas, eu acho que o que mais afetou foi isso (Participante 1).”

Para a participante além de acompanhamentos psicológicos, também foram promovidas outras iniciativas de acolhimento e apoio aos colaboradores:

Alguns colaboradores participaram só desse programa mesmo, que aí eram encontros, definidos né, horário, e tinha exercícios também né, pra fazer ao longo da semana, e aí alguns que a gente identificou que tinham demandas específicas aí a gente endereçou pro um grupo terapêutico mesmo, ou pra terapia individual, então teve um fato. Mesmo que, pra quem tava mais crítico né, a gente acabou endereçando individualmente, pros demais também o retorno foi bem positivo, assim os feedbacks (PARTICIPANTE 2).

Em relação ao gerenciamento de pessoal, para as empresas que aderiram ao home office, houve mudanças na forma de gerenciar o trabalho das equipes, na modalidade remota, categorizando a terceira subcategoria analisada:

Eu acho que sim né, a gente que...a gente até às lideranças, foram capacitada em cursos né, de como fazer a gestão de times remoto, que é algo que a gente não sabia né, então criando esses ritos né, usando ferramentas né, como o meet, o zoom né, de fazer one a one, de fazermos weeklys, de ter os touchpoints, não existia os touchpoints também, touchpoint foi criado na pandemia em 2020 (PARTICIPANTE 1).

Para esse processo novos modelos de gerenciamento foram adotados para gestão de pessoal e houve investimento em cursos de gerenciamento de equipes remotas para capacitação das lideranças nesse cenário. Além disso, a relação de confiança e proximidade com a equipe foram apontadas como algo muito importante e primordial para gerencial de equipes na modalidade remota:

Eu acho que principalmente entender, que a gestão de times remoto, não é uma questão de controle, também é uma relação de confiança que a gente precisa ter com a equipe, então eu acho que quando você consegue criar essa conexão e essa relação de confiança você não precisa ficar controlando, se a equipe está fazendo o trabalho, se ela tá entregando, são às entregas, são os resultados que aquelas pessoas estão gerando né, então eu acho que a gente teve que aprender a se adequar nesse sentido (PARTICIPANTE 1).

A adoção do trabalho remoto, trouxe também a necessidade de promover mudanças na forma de promover a interação entre as pessoas nesta modalidade, conforme apontado pela participante 2: “a gente se apegou muito nessa questão dos ritos, seja de check-ins checkout da semana ou de hum, é...happy hour virtual pra manter às pessoas mais conectadas”.

Esta necessidade também foi apontada pela participante 1, a fala ilustra esta situação:

A gente gosta muito de festa né, então você imagina a gente na pandemia não dando conta de fazer festa, e até isso a gente teve que aprender a se adequar, então a gente teve festa junina remota, aí a gente mandava um kit junino pra casa de cada colaborador, a gente fazia happy hour remoto, aí gente montava um kitzinho, de cer.. de chopp, de petisquinho, pra fazer remoto (PARTICIPANTE 1).

Conforme apontado pelas participantes, uma forma de manter o engajamento e unidade da equipe foi promover encontros e happy hours remotos onde a equipe tinha esse momento para interação, além disso, um mimo era encaminhado para casa de cada colaborador para que todos compartilhassem esse momento juntos. Já para participante 2, a adoção de ritos semanais para compartilhamento de informações, foi algo que ajudou a manter a equipe mais conectada e alinhada sobre as atividades, sucessos e aprendizados:

E aí assim né , que eu falei ali, de um rito de check in, era simplesmente uma reunião na segunda-feira de manhã, pra falar como que foi o final de semana, como que a gente começa a semana, quais são as prioridades e tudo mais, e o check out da semana que era basicamente, como é que foi a semana, sucessos e a aprendizados (PARTICIPANTE 2).

Para as participantes 3 e 4, o cenário de mudanças foi um pouco diferente, pois o modelo de negócios da organização de cada uma das colaboradoras e a área de atuação das mesmas, não se enquadra às diretrizes do modelo home office, neste caso, a organização adotou mudanças na estrutura física e no local de trabalho, para comportar a equipe e adequar-se às novas diretrizes de distanciamento impostas:

Eles colocaram lá, às mesas são...sabe essas mesas que você constrói, acho que ela é pôr...medida sabe?...então essa separa só por ante elas eram separadas só por um pedacinho de madeira assim, que eu não vou saber o nome daquilo sabe, a mesa, aí tem um...uma partezinha mais alta, como se fosse um limite da mesa. Colocaram muito álcool em gel, pra limpar a mão... é, álcool líquido, pra limpar as mesas, cadeira, essas coisas assim, máscara, não podia entrar lá sem máscara. (PARTICIPANTE 3).

Com essas mudanças também foi necessário alterar a forma da prestação dos serviços

desempenhados pela organização, modificando as formas de recebimentos de currículos e desenvolvimento de entrevistas:

A gente não recebia currículos, de forma presencial, quando acontecia né, de alguma pessoa levar, é...a gente não pegava, é, então a pessoa deixava o currículo em cima de alguma superfície, ou segurava mesmo com a mão, a gente tirava foto (PARTICIPANTE 4).

Outra mudança apontada pela participante 4, foi em relação a forma como as entrevistas eram realizadas na organização, que antes realiza esse processo de forma conjunta com todos os candidatos, mas que devido às medidas de afastamento passaram a ser realizadas de forma individual:

Às vezes a gente fazia entrevista, com várias pessoas ao mesmo tempo, eu particularmente não acho algo bom né, porque tem certas coisas que durante a entrevista é mais confidencial, e eu acredito que acaba gerando insegurança, de um concorrente com o outro, que vai ficar se comparando sabe, então eu acredito que aumente o nervosismo, e na hora da entrevista a intenção não é essa, é realmente conhecer a pessoa, então eu acredito que, trouxesse esse benefício pelo menos lá né, então passou a se fazer entrevistas individuais (PARTICIPANTE 4).

#### **4.1.3 Desafios trazidos pelas mudanças**

A terceira categoria diz respeito aos desafios trazidos pelas novas mudanças, conforme os relatos das participantes da pesquisa, foram identificadas quatro subcategorias de análise. A primeira diz respeito aos desafio na forma de aprender a liderar em um ambiente remoto, algo mencionado pelas participantes 1 e 2, que durante esse período desempenharam suas atividades de forma remota, exercendo uma figura de liderança para a equipe durante esse processo: “O desafio da gestão de pessoas é manter as pessoas próximos, e aí proximidade não tem a ver com distância né, de tá todo mundo alinhado, das informações fluírem e às pessoas terem liberdade, pra tirar uma dúvida né (Participante 2).”

Sobre o apontamento da primeira participante:

Então a gente aprendeu realmente, a fazer ritos né, de reuniões periódicas com os colaboradores, é, de fazer às weeklys, de fazer o portfólio remoto, de como engajar e manter a cultura e a sinergia das pessoas mesmo em um ambiente Remoto né, é saber como comunicar às mudanças, às estratégias e também acalmar todo mundo, porque além disso a gente perdeu pessoas no como um todo (PARTICIPANTE 1).

Outro desafio apontado pelas participantes foram os empecilhos trazidos pelo distanciamento físico entre as pessoas sobre a cultura e sinergia, pontos dificultadores frente a um cenário tão incerto, cheio de perdas e incertezas: “inicialmente, afetou muito a questão é, da cultura e da sinergia, porque por mais que essas ações foram realizadas inicialmente a gente teve um distanciamento natural (Participante 1).”

A organização, comunicação e fluidez do trabalho também foi algo afetado conforme apontado pela segunda participante:

Às vezes, por exemplo, chegava um e-mail né, uma novidade, uma informação, e aí eu podia...se eu tinha dúvida, eu chegava lá e fala assim, olha não sei, traz um pouco de contexto né, que que é isso, e aí acaba que no remoto tem, tem muito essa, a dificuldade e aí, outras características, às agendas começaram a ficar muito tumultuadas né, embora no presencial a gente tenha, reuniões ao longo do dia, a gente tem às pessoas ali e dá pra fazer algumas coisas nos intervalos, a partir do momento que tá todo mundo remoto, você olha pras agendas tem agenda de uma hora (PARTICIPANTE 2).

Relatos que nos levam a nossa terceira subcategoria, aprender como trabalhar com disciplinada em casa, o que conforme a primeira participante foi um desafio dado a presença da família em casa ou a falta de disciplina com horários e vestimenta:

A gente teve que aprender, então tinha pessoas que por exemplo às vezes eram interrompidas pelos seus filhos né, é...aquelas pessoas que às vezes não tinham uma, uma disciplina né, de realmente acordar, se arrumar, tá ali no horário, terminar no horário (PARTICIPANTE 1).

Já para quarta participante um dos maiores desafios foi e atender a todas às demandas, pôr a empresa trabalhar e receber pessoas de diversos contextos o uso de novas ferramentas de trabalhos e novas diretrizes em algumas vezes era um empecilho para algumas pessoas:

Lá era uma empresa onde a gente contratava, é...muitas pessoas com baixa escolaridade, então é... pessoas mais idosas, a gente contratava muito motorista, muito operador de reciclagem, então às vezes certos recursos mais tecnológicos, eles não sabiam, então se eu falar pra ele, há me manda seu currículo em PDF, a pessoa não sabia nem o que que era, então a gente tirava a foto desse currículo e anexava no nosso banco né (PARTICIPANTE 4).

#### **4.1.4 Efeitos positivos das mudanças**

A quarta categoria refere-se aos efeitos positivos gerados pela mudança, que dividiu-se em quatro subcategorias, a primeira delas refere-se ao aprendizado gerado ao trabalhar-se na modalidade remota, conforme apontado pela primeira participante havia um receio muito grande em relação a qualidade dos atendimentos realizados de forma remota, a fala da participante ilustra essa situação:

Os positivos é que a gente aprendeu a trabalhar remoto, a gente tinha muito receio se era possível atender clientes remotos né, e aí a gente viu que é possível fazer bons atendimentos, fazer implantações 100% remota com muita qualidade (PARTICIPANTE 1).

Outro benefício apontado foi o aumento da maturidade das lideranças, confiança e sinergia do time, conforme apontado pela segunda participante, pois devido ao distanciamento passaram a ter uma relação de confiança mais sólida com a equipe, saindo de um olhar de

controle e entrando em um patamar de entrega e valor que a pessoa está gerando:

Às vezes a gente tem muita, paradigma de que, pra saber se a pessoa está performando, eu preciso saber se ela tá trabalhando das 08h às 18h, né, com uma horinha de almoço e tal, e não é sobre isso né, o como a gente...como essa pessoa de fato, tá vendo sentido no que ela faz e como ela tá agregando de valor no final do dia, então, é...acho que a gente teve muito uma evolução, inclusive na maturidade das lideranças nessa perspectiva, de que aí a gente passa de uma patamar de controle, pra um patamar de entrega mesmo né, de fato (PARTICIPANTE 2).

O protagonismo foi algo apontado também como efeito positivo, foi dado mais liberdade para as lideranças de delegar e direcionarem suas equipes:

A gente tentou muito nesse período fortalecer o protagonismo desses líderes e de...de se reinventarem né, de tá cada vez mais próximo de conhecer um pouco mais particularidades do time e de entender às necessidades e a partir disso potencializarem os resultados sem deixar de lado, o lado humano né, porque afinal de contas somos todas pessoas assim (PARTICIPANTE 2).

Para além das lideranças, houve uma mudança no time como um todo em termos de flexibilidade, maturidade e autonomia conforme apontado pela participante:

Então acho que a gente, às equipes se tornaram um pouco mais autônomas também, então a gente é...conseguiu despertar, muito essa questão da flexibilidade né, do como que a gente se adapta e ajusta, independente do contexto, e aí é...pensando até no amadurecimento (PARTICIPANTE 2).

Para as participantes dois e quatro o efeito positivo gerado foi em relação a adoção de novas práticas e ferramentas de trabalho, que tanto facilitaram o desenvolvimento das atividades, quanto inseriram iniciativas diferentes de abordagem e trabalho em equipe, a fala da segunda participante explicita isso:

E aí a gente fez muitos exercícios também, de...é... o que de fato pra gente é importante, do que a gente abre mão né, o que que pra gente é inegociável, pra gente conseguir trilhar um caminho consistente assim, de acordo com o que a gente tem de recursos mesmo, então acho que esse foi um ... uma evolução também (PARTICIPANTE 2).

Tratando-se do uso de novas ferramentas, o uso do meio eletrônico como uma forma de receber pessoas, foi uma das principais contribuições positivas apontadas pela quarta participante, por tornar mais rápido o processo de seleção:

A gente começou a ter whatsapp né, então era eu e mais uma pessoa no RH, a gente começou a fazer o uso do whatsapp. O uso de meio né, de comunicação pra receber esses currículos porque já adianta esse processo, por exemplo, no setor de vendas eu acredito que deu também uma otimizada essa questão do eletrônico, porque as pessoas diminuíram a ida delas, até na empresa, e começou a se online o atendimento, então, quando é presencial o vendedor conseguia atender uma pessoa por vez, online ela consegue atender várias pessoas por vez, então acredito que otimiza, em questão de tempo, em questão de recursos tecnológicos (PARTICIPANTE 4).

Para a terceira participante o principal efeito positivo foi em relação a organização do ambiente de trabalho, em termos de limpeza e infraestrutura:

Eu acho de positivo assim, foi mais a questão da limpeza, porque home office, eles não aderiram, não mudou quase nada lá na verdade, porque, tudo... às únicas coisas assim que mudou foi...colocaram álcool em gel, coisa pra limpar e tal, mas continuou na mesma coisa, home office não teve, então foi mais essa questão de...pelo menos pra mim né, é tudo mais limpinho (PARTICIPANTE 3).

#### **4.1.5 Efeitos negativos das mudanças**

Tratando-se dos efeitos negativos, presentes na quinta e última categoria, o viés apontado pela maioria das participantes foi o surgimento de barreiras na comunicação e interação das pessoas, na modalidade remota, que afetou muito a conexão das relações e fluidez do processo de aprendizado, conforme apontado pela participante 1:

Como ele ainda não tinha criado uma relação de amizade e de conexão com as outras pessoas do time e aí já veio a pandemia, ele tinha muito receio, de depois quando ele já estava atendendo os clientes, de ficar chamando os meninos remoto pra tirar dúvida...então a gente viu que ele deslançou, aumentou a senioridade quando a gente voltou pro presencial, porque quando ele tá vindo presencial ele tira uma dúvida com um colega, ele acompanha um outro presencialmente, e aí a...o aprendizado flui, quem entrou no meio da pandemia, eu acho que eles tiveram essa dificuldade (PARTICIPANTE 1).

O impacto nas relações do time devido ao distanciamento também foi apontado pela segunda participante, algo que afetou também a avaliação da unidade em termos de gestão de pessoas, conforme apontado:

A perspectiva negativa, foi o impacto inicial do afastamento, anota da matriz decresceu, muito em função dessa questão dos ritos, a gente tinha muito a cultura de um happy hour né, no final, na sexta-feira, enfim, e aí acabou precisando não acontecer (PARTICIPANTE 2).

Para a quarta participante a barreira foi em termos da veracidade e confiança das informações coletadas, tratando-se do processo de recrutamento e seleção:

Por exemplo se eu tivesse fazendo uma entrevista com você, você não tá vendo nada de mim só o meu rosto, às vezes eu posso aqui na minha frente tá com uma cola, aqui na minha frente eu tô lendo alguma coisa que pode contribuir, e você não consegue ver 100% das minhas expressões né, então por aqui às vezes é mais fácil disfarçar e mentir muitas coisas pra ...não é menti, mas omitir muitas coisas pra você, presencial já é mais difícil, porque geralmente ficava então, eu a gestora responsável pela vaga, o candidato e às vezes mais uma pessoa do RH junto, então duas pessoas do RH, então enquanto uma pessoa tá falando, às outras tá conferindo às informações (PARTICIPANTE 4).

Com o retorno das atividades e a volta presencial do time de colaboradores, uma negatividade apontada pela segunda participante foi a dificuldade em alinhar toda a equipe ao retorno presencial, como a organização adotou o modelo home office de trabalho, colocando todos a exercerem suas atividades remotamente, o anúncio do retorno cem por cento presencial gerou algumas insatisfações por parte do time:



A gente tinha o hábito de vir pro escritório todos os dias, segunda a sexta e assim nem pensava trabalhar num remoto, agora às pessoas quando são convidadas a voltar elas falam nossa, mas que absurdo, como que eu não posso ficar da minha casa, então assim, hoje elas já estão achando inconcebível estar no escritório cem por cento do tempo (PARTICIPANTE 2).

Tratando-se da terceira participante essa realidade foi totalmente diferente, pois a organização onde a mesma é empregada, não foi aderente ao trabalho remoto, por meio disto, uma das negatividades apontadas pela participante foi justamente a não adoção de novas modalidades de trabalho e engessamento dos processos na empresa: “Lá é, lá é...uma empresa, vamos dizer assim muito quadrada sabe, eles num...se uma coisa começa a dar certo eles não que muda.”

Ainda, sobre a fala da terceira participante:

Não, não, lá eles, eles não quiseram aderir o home office, tinha, tem pessoas, algumas pessoas, como por exemplo, os vendedor, eles con.. eles podem, na minha opinião eles conseguem trabalhar home office, mas, eles não quiseram aderir, quiseram todo mundo lá na empresa, todo mundo firme lá, entendeu? (PARTICIPANTE 3).

Esses processos por sua vez ocasionam mais um efeito negativo apontado pela participante, que foi a não eficácia das medidas impostas, apesar de haver regras e medidas de distanciamento, às mesma nem sempre eram cumpridas e não tinham uma supervisão rigorosa por parte da empresa, conforme apontado pela entrevistada: “Não, não adiantou nada, porque...é que nem eu te falei é...agora com esses aumentos de caso, eles falam, ai tem que usar máscara, tem que separar...não adianta nada porque, a mesa do almoço tá junta...(Participante 3)”.

Ainda, sobre a fala da terceira participante:

Ai pega covid, sara,e amanhã, que ela já vai voltar, vai tá sem máscara de novo e vai tá falando, ai não existe, não existe, fica lá (PARTICIPANTE 3).

## **4.2 Discussão dos resultados**

O estudo teve por objetivo examinar os impactos gerados pela pandemia de COVID-19 na gestão de pessoas em organizações do trabalho, trazendo como base a visão dos colaboradores que passaram por esse processo de mudança e adaptação durante o período de isolamento. Os resultados ressaltam as diferentes mudanças em relação ao modelo de gestão e diretrizes de cada organização, que conforme suas necessidades e modelos de trabalhos, optaram por seguir trajetórias diferentes em relação a gestão e organização do seu time de pessoas. Também foi observado que cada vez mais as empresas tem se distanciado do antigo modelo de departamento de pessoal, onde apenas a produtividade é importante e investindo na contribuição intelectual de

seus colaboradores.

A pandemia também fez com que as empresas se reinventassem e buscassem novas modalidades de trabalho e desafios para capacitação de pessoal e comunicação, buscando maneiras mais assertivas na gestão do compartilhamento de informações e prestação de serviços. Neste sentido o teletrabalho, ou home office, apareceu como uma opção de solução de flexibilização a curto prazo que se popularizou, ainda que nem todos estivessem preparados para lidar com esta ferramenta e com a nova forma de interação que a mesma possibilita (WERNECK, 2020).

Os resultados do estudo mostram que para os colaboradores das organizações adotantes do modelo home office de trabalho, a parte emocional destes funcionários foi algo muito afetado devido ao isolamento social e perda de familiares, ocasionando o aumento da fadiga e agressividade, estresse agudos, episódios de pânico, depressão e ansiedade, tanto para esses profissionais quanto na população em sua totalidade (CRUZ et al,2020). Dado isso, uma das alternativas adotadas pela organização, para amenização deste impacto, foi o apoio psicológico, que foi muito importante na recuperação da saúde mental e no bem-estar desses colaboradores. Ainda sobre as organizações adotantes desta modalidade de trabalho, o investimento em cursos de gestão em ambientes remotos foi uma opção adotada para capacitação de pessoal, visando amenizar as barreiras de comunicação vigentes na organização dado o distanciamento social.

Para as organizações que continuaram com suas atividades de forma presencial, a alteração na estrutura física do local e adoção das medidas de higienização e distanciamento foi uma alternativa para o modelo de negócio como uma forma de cumprir as medidas protetivas e assegurar a segurança dos colaboradores. Em contrapartida, houve barreiras e dificuldades de alinhamento da equipe a cerca dessas diretrizes e não efetividade de algumas medidas impostas foram dificultadores durante o processo de adaptabilidade nessas organizações.

Como efeitos da pandemia, houve empecilhos na comunicação, sendo algo natural, dado que às problemáticas e ruídos na comunicação aliados à distância física, podem dificultar a supervisão e a motivação de pessoal, bem como o diálogo e o feedback (WERNECK, 2020). Dado isso cabe ao gestor buscar novas maneiras para alinhamento e acompanhamento de suas equipes.

Em contrapartida, às novas diretrizes e caminhos proporcionaram aprendizados e crescimentos em relação ao gerenciamento de pessoas em ambientes remotos, disciplina em relação a horários, organização, gerenciamento do tempo, utilização de novas ferramentas para

atender toda as demandas necessárias e aumento na maturidade e senioridade dos colaboradores em relação aos desafios proporcionados a realidade de trabalho, traços que podem ser associados ao Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas que busca não apenas a motivação e satisfação, e sim um lado mais ativo da Administração de Recursos Humanos em relação às estratégias, orientação e políticas da empresa (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2008). Além disso, proporcionou o desenvolvimento de habilidades e competências por parte das lideranças para impulsionar colaboradores e gerenciar mudanças. Entretanto, em alguns momentos faltaram nos gestores atributos ligados a motivação e desempenho.

## **5. Considerações Finais**

O norte para o presente estudo foi a necessidade de examinar os impactos gerados pela pandemia de COVID-19 na gestão de pessoas em organizações do trabalho, trazendo a discussão e problematização para as formas, métodos e diretrizes organizacionais adotados frente à pandemia da COVID-19, de forma a identificar como as organizações têm lidado com esses impactos, de modo a evitar e amenizar os efeitos negativos acarretados para a organização e as pessoas que nelas trabalham. Para isto foi realizado um estudo de caráter qualitativo, com entrevistas estruturadas com colaboradores do segmento de tecnologia e prestação de serviços.

Os resultados mostram que, para os profissionais de ambos os segmentos, o impacto no convívio social, e saúde emocional foi algo que afetou o desempenho dos mesmos nas organizações. Apesar disso, esse período gerou novos aprendizados e diretrizes para gestão e desempenho de atividades, acarretando maior independência na execução das atividades e investimento por parte da organização na capacitação profissional na gestão de equipes remotas.

A partir de tudo o que foi apontado, observamos o quanto ter uma resposta rápida para atender às mais diversas situações é importante para gestão de uma organização, a capacidade de enxergar novas soluções em meio às adversidades é algo primordial para saúde da empresa e para orientação dos colaboradores, sendo importante termos flexibilidade para lidarmos com as adversidades de forma ágil, de forma a fomentar a tomada de atitudes mais coesas e assertivas acerca de cada modelo de negócios. É importante que a empresa busque diariamente formas de se aprimorar e de achar uma versão melhorada de si mesma, para manter a sua vantagem competitiva e posicionamento no mercado, dado isso, ressalto a importância da implantação de planos de ações mais assertivos e um maior controle das regras e diretrizes impostas pela organização.

Apesar de tudo, o aprendizado do trabalho *home office*, executar ritos que ajudam na gestão de tarefas, processos e organização, uso de novas ferramentas para controle e assertividade do trabalho, foram pontos positivos acarretados. Ressalto também a importância da construção de uma relação de confiança entre as partes para que a fluidez de fato funcione, quando se há confiança em uma relação, onde cada parte entende o seu papel e a importância que ele representa como um todo a jornada a ser cumprida deixa de ser uma obrigação e passa a ser algo prazeroso de se desempenhar.

Como implicações decorrentes do estudo, ressalta-se a dificuldade de retorno ao trabalho presencial, com a adoção do *home office* muitas pessoas acharam estranho voltar a trabalhar cinco vezes na semana presencialmente em um escritório e a limitação no uso de algumas ferramentas para a fluidez da operação.

Como sugestões para estudos futuros, indica-se uma análise mais aprofundada e quantitativa de outros segmentos que também tiveram suas operações impactadas pela pandemia, analisando e comparando com uma visão mais global acerca das estratégias e diretrizes tomadas para mantimento e funcionamento das operações.

## REFERÊNCIAS

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CERVO, A. L. & Bervian, P. A. (1996). **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. rev. e atual. [S. l.]: Elsevier, 2008.

CRUZ, Roberto Soares et al. COVID-19: Emergência e Impactos na Saúde e no Trabalho. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho (rPOT)**, [s. l.], 2020. DOI <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.2.editorial>. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v20n2/v20n2a01.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2021.

ESASHIKA, D. S. de S.; SCHEIDEMANTEL, R. **Teletrabalho: Experiências Nacionais E Internacionais**. Câmara dos Deputados, Estudo, Consultoria Legislativa. Brasília, DF. Maio 2020.

FARO, André et al. **COVID-19 e saúde mental: a emergência do cuidado**. Estudos de Psicologia (Campinas) [online]. 2020, v. 37 [Acessado 9 Maio 2021], e200074. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-0275202037e200074>>. Epub 01 Jun 2020. ISSN 1982-0275. <https://doi.org/10.1590/1982-0275202037e200074>.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza (coord.). **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. 1. ed. [S. l.]: UFRGS, 2009.

LIMA, ROSSANO CABRAL. **Distanciamento e isolamento sociais pela Covid-19 no Brasil: impactos na saúde mental**. Physis: Revista de Saúde Coletiva [online]. v. 30, n. 02 [Acessado 9 Maio 2021], e300214. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0103-73312020300214>>. ISSN 1809-4481. <https://doi.org/10.1590/S0103-73312020300214>.

Moço, I., Lopes, S., & Soares, R. R. (2020, abril). **Desafios da gestão de pessoas em trabalho remoto**. Lisboa, Portugal: Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais da Universidade Europeia.

OLIVEIRA, José Arimatés; MEDEIROS, Maria da Penha Machado. **Gestão de Pessoas**. [S. l.: s. n.], 2008

PELOSO, Ayslan Cavalcante e YONEMOTO, Hiroshi Wilson. **Gestão de Pessoas: Uma Abordagem Estratégica da Administração de Recursos Humanos, sua Importância e Papel Efetivamente Desempenhado nas Organizações Contemporâneas**. Colloquium Humanarum, Presidente Prudente, v. 9, n. 2, p. 1-13, 1 jul/dez 2012.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. aum. [S. l.]: Saraiva, 2012. 301 p. ISBN 9788502178885.

TRIVIÑOS, A. N. S. (1987). **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas.

VIEIRA, M. M. F. & Zouain, D. M. (2005). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV.

WERNECK, Tamira Saieg. **Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19**. Boletim do Gerenciamento, [S.l.], v. 17, n. 17, p. 1-9, ago. 2020. ISSN 2595-6531. Disponível em: <<https://nppg.org.br/revistas/boletimdoGerenciamento/article/view/458>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

## APÊNDICE

### Perguntas do roteiro de entrevista

- 1) Na sua visão, de que forma a pandemia da covid-19 impactou em sua organização? Por favor, descreva todos os impactos que você considera relevantes.
- 2) Em função dos impactos da pandemia em sua organização, foi necessário promover algum tipo de adaptação ou de mudança na forma como se fazia a gestão de pessoas e dos processos de recursos humanos na organização? Se sim, por favor, descreva as principais mudanças ocorridas e quais estratégias foram traçadas para o alcance do que foi proposto?
- 3) Quais foram os desafios enfrentados no decorrer desse processo de mudanças na forma como era feita a gestão de pessoas e dos processos de recursos humanos na organização?
- 4) As mudanças promovidas trouxeram efeitos negativos para as pessoas que trabalham na organização? Quais são esses efeitos?
- 5) As mudanças promovidas trouxeram efeitos positivos para as pessoas que trabalham na organização? Quais são esses efeitos?
- 6) Você considera que as mudanças promovidas na forma como era feita a gestão de pessoas e dos processos de recursos humanos foram eficazes para responder aos impactos da pandemia na organização? Por favor, fale um pouco sobre isso.
- 7) Em sua visão, a partir desse processo de mudança e de adaptação, houve novos aprendizados em relação à forma de se gerir pessoas e os processos de recursos humanos? Se sim, quais foram?
- 8) Há algo que você gostaria de mencionar antes de finalizar esta entrevista?
- 9) Dados de caracterização dos respondentes:
  - a) Gênero
  - b) Idade
  - c) Cargo ocupado
  - d) Quantidade de empregados da organização
  - e) Segmento da organização