

**O IMPACTO DA COVID-19 NA GESTÃO DE PESSOAS:
Um estudo no Sistema Firjan de Três Rios/RJ**

**EL IMPACTO DEL COVID-19 EN LA GESTIÓN DE PERSONAS:
Un estudio en el Sistema Firjan de Três Rios/RJ**

**THE IMPACT OF COVID-19 ON PEOPLE MANAGEMENT:
A study in the Firjan System of Três Rios/RJ**

Leonardo Tavares de Almeida *

leonardotvares@outlook.com

Maria Cristina Drumond e Castro *

cristina@ufrj.br

* Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Três Rios – RJ – Brasil

Resumo

A pandemia da Covid-19 trouxe uma necessidade inesperada de mudança no ambiente organizacional, particularmente em relação à gestão de recursos humanos. Portanto, entender seu impacto nas práticas de trabalho, bem-estar e gestão de recursos humanos em contextos específicos tornou-se fundamental para a sobrevivência das organizações diante de um ambiente complexo e desafiador. Para os profissionais de gestão de recursos humanos, foi necessário encontrar soluções para garantir a continuidade das atividades empresariais e a lidar com crise surgida naquele período. A presente pesquisa busca avaliar como a área de gestão de recursos humanos no Sistema FIRJAN do município de Três Rios/RJ atuou nesse processo, buscando descrever as mudanças adotadas pelo setor de gestão de pessoas no enfrentamento da pandemia, em especial, as ações que o Sistema Firjan realizou e as possíveis direções organizacionais futuras advindas do modelo de trabalho que podem surgir desse momento de crise e que podem se transformar em oportunidades. A pesquisa tem natureza qualitativa e empírica realizada por meio de revisão de literatura em bases de pesquisa dos periódicos CAPES e por meio de entrevista ao gestor de RH da instituição. Os principais resultados apontam a satisfação com a condução do processo de teletrabalho adotado pelo sistema FIRJAN durante o período da pandemia e sinaliza possibilidades de que o trabalho remoto possa ser continuado em algumas áreas organizacionais. Ressalta que ainda que há necessidade de estudos e pesquisas mais profundas sobre as questões que envolvem processos de gestão de pessoas como impactos sobre a cultura e clima, qualidade de vida no trabalho no ambiente remoto para que esta modalidade possa se consolidar como uma estratégia de gestão de pessoas na organização estudada.

PALAVRAS CHAVE: Gestão de pessoas; Pandemia COVID 19; Gestão de recursos humanos; *Home office*.

Resumen

La pandemia de Covid-19 ha traído una necesidad inesperada de cambio en el entorno organizacional, particularmente en relación con la gestión de recursos humanos. Por lo tanto,

comprender su impacto en las prácticas de trabajo, el bienestar y la gestión de los recursos humanos en contextos específicos se ha convertido en fundamental para la supervivencia de las organizaciones en un entorno complejo y desafiante. Para los profesionales de la gestión de los recursos humanos, era necesario encontrar soluciones para garantizar la continuidad de las actividades empresariales y hacer frente a la crisis que se produjo durante ese período. Esta investigación busca evaluar cómo la gestión de recursos humanos en el Sistema FIRJAN del municipio de Três Rios/RJ trabajó en este proceso, buscando describir los cambios en el sector de la gestión de personas y en los procesos de gestión de pandemias, especialmente las acciones que el Sistema Firjan ha llevado a cabo y las posibles direcciones organizativas futuras que pueden surgir de un momento de crisis y que pueden transformarse en Oportunidades. La investigación tiene un enfoque aplicado, de carácter cualitativo realizado a través de una revisión bibliográfica en bases de datos de investigación de revistas CAPES y a través de entrevistas. Los principales resultados indican satisfacción con la conducción del proceso de teletrabajo adoptado por el sistema FIRJAN, aunque es necesaria una investigación más profunda sobre cuestiones relacionadas con los procesos de gestión de personas, como el clima y la calidad de vida en el trabajo.

Palabras clave: Gestión de personas; Pandemia de COVID 19; Gestión de recursos humanos; *Home office*.

Abstract

The Covid-19 pandemic has brought an unexpected need for change in the organizational environment, particularly in relation to human resource management. Therefore, understanding its impact on work practices, well-being and human resources management in specific contexts has become fundamental for the survival of organizations in a complex and challenging environment. For human resources management professionals, it was necessary to find solutions to ensure the continuity of business activities and to deal with the crisis that adid during that period. This research seeks to evaluate how human resources management in the FIRJAN System of Três Rios/RJ worked in this process, seeking to describe the changes in the people management sector and in the processes of pandemic management, especially the actions that the Firjan System has carried out and the possible future organizational directions that may arise from a moment of crisis and that may be transformed into Opportunities. The research has an applied approach, qualitative nature performed through a literature review in research databases of CAPES journals and through interviews. The main results indicate satisfaction with the conduct of the telework process adopted by the FIRJAN system, although there is a need for deeper research on issues involving people management processes such as climate and quality of life at work.

Keywords: People management; COVID 19 pandemic; Human resources management; *Home office*.

1. Introdução

Esse estudo busca compreender o papel desempenhado pela área de gestão de pessoas pelo Sistema Firjan no município de Três Rios, Rio de Janeiro diante do cenário de pandemia. O referencial teórico apresenta, de forma resumida, os conceitos e fundamentos de gestão de pessoas, identifica os impactos relacionados a pandemia de Covid-19 a retenção de empregos e retomada pós pandemia. A pesquisa de campo destacou elementos para o conhecimento das estratégias implementadas pela área de gestão de pessoas na organização, tendo em vista que a forma como todos trabalhavam, foi alterada, como resultado

da experiência vivenciada no período de distanciamento social.

A questão de pesquisa buscou respostas para descobrir quais foram as estratégias adotadas para a retenção de empregos durante a pandemia e o que esperar com a retomada do trabalho pós-pandemia. A gestão de Recursos Humanos da organização, em particular, atuou no centro da resposta rápida da organização em relação a Covid-19 buscando manter a força de trabalho envolvida, produtiva e resiliente. Destaca-se que esta pesquisa, ainda que tenha sido desenvolvida no município de Três Rios traz as diretrizes adotadas pelo Sistema FIRJAN para o trabalho remoto durante o período de pandemia.

2. Referencial teórico

Esta seção apresenta de forma resumida conceitos e atualidade sobre a temática de gestão de pessoas, o impacto da Covid 19 para a gestão organizacional, as questões legais e normativas para a gestão do período pandêmico relacionadas ao teletrabalho e a preparação do retorno pós pandemia. Como o tema é bastante atual, a base de sustentação desta seção está diretamente relacionada à pesquisa em artigos mais recentes publicados acessados nas bases e periódicos da CAPES.

2.1. Gestão de pessoas, Teletrabalho e Pandemia

Como destacado por Gil (2006) a Gestão de Pessoas é um conceito amplo que trata de como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional, e pode ser o diferencial de empresas, que sabem selecionar pessoas certas para o trabalho a ser realizado, ou seja: com as competências necessárias, a consciência do valor da sua colaboração para a empresa alcançar seu objetivo e ser comprometida com seu trabalho, por excelência ao que faz.

Com a pandemia de Covid-19, muitas empresas mudarem seus métodos de trabalho e buscaram rever seus processos de gestão para permanecer no mercado. Uma das principais mudanças observada foi a adoção acelerada da tecnologia como parte essencial para a execução e facilitação de tarefas. Em alguns meses, foi necessário a familiarização com o ajuste de microfones e câmeras para videoconferências visando este modelo de trabalho (SANTOS, 2021).

Para Amorim e Silva (2012), se, para alguns, a gestão de pessoas era tida apenas como operacional, preocupando-se somente com o cumprimento das normas trabalhistas e previdenciárias. Nos dias atuais com a valorização do trabalhador, passou-se a agir em prol de resultados duradouros.

A competitividade e a viabilidade - até mesmo a sobrevivência - de uma empresa depende cada vez mais de sua capacidade de tornar seus funcionários motivados, qualificados e comprometidos. Isso só pode ser alcançado em um ambiente de trabalho caracterizado por um espírito de diálogo social, confiança e respeito mútuos (ILO, 2021).

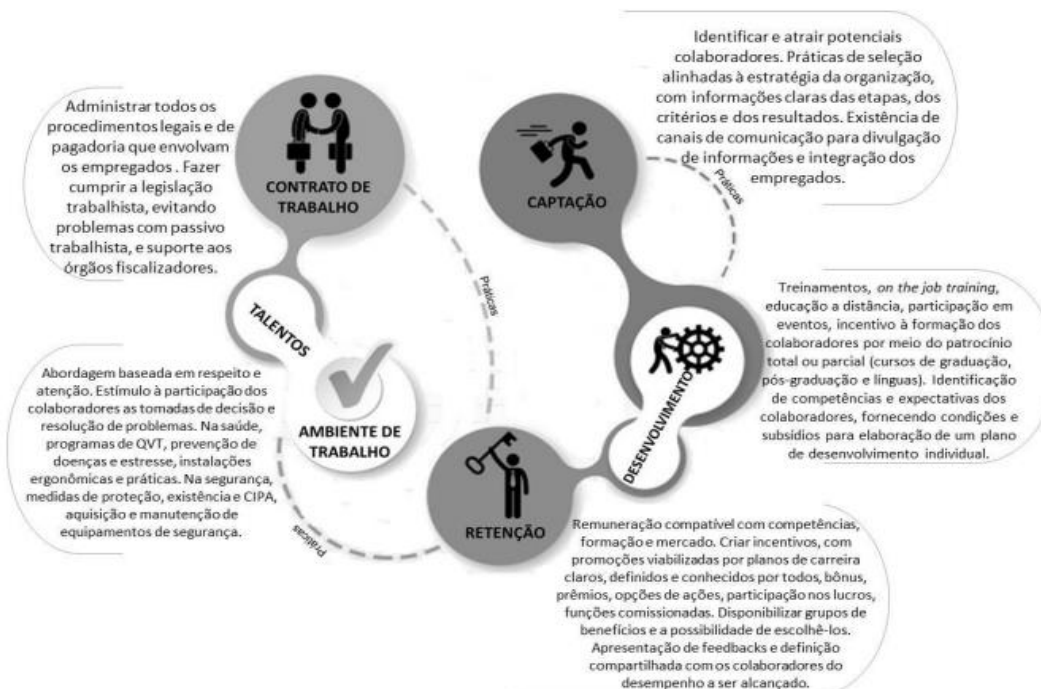
Desta forma, uma boa gestão de pessoas busca caminhos para que os funcionários atinjam seus próprios objetivos profissionais, garantindo um ambiente próspero que ajude a organização também a atingir seus objetivos. A crise da Covid-19 evidenciou a importância do capital humano e social para o sucesso empresarial (ILO, 2021). Portanto, o entendimento de fatores que contribuem para melhor gestão de pessoas diante das adversidades atuais em um cenário de pandemia se torna relevante.

A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõe. Cabe à área de Gestão de Pessoas a nobre função de humanizar as empresas (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 54)

Schaurich (2014) retrata que as políticas de Gestão de Pessoas são desdobradas em uma série de práticas diretamente relacionadas. A autora destaca que as práticas de Gestão de Pessoas (GP) (Figura 1)

correspondem aos diversos procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para a implementação das decisões organizacionais.

Figura 01: Políticas e práticas de gestão de pessoas



Fonte: Adaptada de Schaurich (2014) por TRENTIN (2020, p. 85-86)

Com o retorno gradual à normalidade, a gestão organizacional voltou sua atenção para a recuperação em seus processos, a fim de garantir que suas organizações estejam preparadas para prosperar, nos cenários mais adversos, conforme observado por Repula, Silva e Mota (2020).

Desta forma, os autores acreditam que a crise enfrentada pelas organizações trará novas perspectivas para a gestão de pessoas,

A gestão de pessoas moderna vai regular e criar diretrizes organizacionais, para que não ocorram excessos contra os profissionais, cumpra-se seu papel legal perante as pessoas que lhes prestem serviços, bem como [...] buscar melhorias em prol delas, tanto na implantação de benefícios quanto de programas de bonificação ou plano de carreira e até mesmo programas motivacionais. Há de se chegar a um ponto de equilíbrio entre os objetivos da organização e o que leva as pessoas a colaborar com ela (COSTA; MOURA, 2018, p.216).

Em razão das recentes mudanças no ambiente de trabalho, Marras (2016) já destacava,

A humanidade está vivenciando um momento inédito, em razão dos acontecimentos ao longo da história pós-moderna, principalmente nos cenários econômico, tecnológico e de mercado. Estes desafios têm demandado dos dirigentes e gestores considerável exercício de inovação, criatividade e um toque de coragem para encarar e sobreviver às mudanças de tal magnitude e significância na atual velocidade evidenciada (MARRAS, 2016, *apud* CILIATO et al., 2019, p.66).

Fato é que “os modelos de gestão de pessoas na prática das empresas podem auxiliar sua compreensão e estimular seu desenvolvimento, da mesma forma que pode melhor adequar as políticas e práticas de GP às particularidades e objetivos da organização” (VARZONI; AMORIM, 2021, p.504). Com

o advento da Covid 19, os autores acreditam que a aceleração na condução de processos tecnológicos será uma questão importante a ser considerada, dentre eles o do teletrabalho, tema da próxima seção.

2.3 Breves notas sobre teletrabalho

O teletrabalho é reconhecido como modalidade de trabalho no Brasil por meio da Lei n. 13.467 de 13 de junho de 2017, também conhecida como “reforma trabalhista”, cuja vigência se deu a partir de daquele ano, alterando a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) para adequar a legislação à novos modelos de trabalho. A Lei n. 13.467/2017, art. 75-B, denomina de teletrabalho a prestação de serviços fora das dependências da empresa, e que utiliza de recursos tecnológicos para a realização do mesmo (BRASIL, 2017).

Conforme destacado por Araújo et al. (2021), no Brasil, o teletrabalho apesar de regulamentado, ainda era uma modalidade de trabalho pouco utilizada pelas organizações no período pré pandemia. Entretanto, o cenário pandêmico impôs uma nova realidade de trabalho como prática intensiva, e as organizações passaram a assumir o trabalho remoto como sua principal modalidade, especialmente no período de isolamento social.

Nesta pesquisa adota-se a definição de teletrabalho da Organização Internacional do Trabalho (OIT) como sendo a modalidade realizada por meio de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's), tais como computadores, smartphones, tablets, e em trabalhos que são realizados fora das instalações do empregador (ARAÚJO et al., 2021).

2.4 O impacto da Covid-19 nas organizações

A pandemia de Covid-19 se tornou uma crise global crescente e sem precedentes, com impacto devastador na saúde, na economia e na sociedade, atingindo fortemente os países e mergulhando a economia mundial em uma recessão de dimensões históricas (OKANO et al., 2020).

Muitas, senão a maioria das empresas, enfrentaram ou ainda enfrentam os desafios de grandes mudanças na demanda, cadeias de suprimentos, transporte e mobilidade, proteção do trabalhador, entre outros. Conforme Okano et al. (2020), o mundo viverá com esse vírus por anos, enquanto a luta para mantê-lo sob controle será contínua. As empresas, os trabalhadores, os consumidores e as comunidades se adaptarão a essas mudanças gradativamente.

Com o alerta da Organização Mundial da Saúde (OMS), o Ministério da Saúde do Brasil definiu uma série de medidas a serem adotadas para o combate ao coronavírus (Agência Brasil, 2020). E, para adequar-se a essas diretrizes, muitas empresas suspenderam total ou parcialmente suas atividades ou, quando foi possível, passaram a operar na modalidade de home office. A interrupção de diversas atividades produtivas teve impactos imediatos na força de trabalho (LEMOS, BARBOSA e MONZATO, 2019).

Organizações em todo o mundo passaram por uma interrupção sem precedentes da força de trabalho. As empresas foram determinando o trabalho no curto e no longo prazo, conforme a força de trabalho e as comunidades buscaram funcionar e desempenhar, enquanto lutaram para lidar com o que estava acontecendo em suas vidas diárias (ESCUADERO, 2020).

Conforme destacado por Lizote et al (2021), “no Brasil, com o distanciamento social, algumas empresas, como medida de sobrevivência financeira e de prevenção para evitar a propagação ainda maior do vírus, adotaram o regime de home office” (LIZOTE et al., 2021, p. 249). O autor ressalta que a grande maioria delas não estava preparada para esse enfrentamento, seja pelo ponto de vista logístico, técnico ou humano.

O desenvolvimento de estratégias ágeis de força de trabalho para manter a economia global viável e ajudar as pessoas e suas famílias a sobreviverem financeiramente foi fundamental logo no início da pandemia. Oportunidades foram surgindo à medida que empresas e setores trabalharam juntos para manter as pessoas em atividade produtiva (MICHEREFF JUNIOR, FEUERSCHUTTE e SANCHEZ, 2021).

Com a crise da Covid-19, mudanças fundamentais no comportamento do consumidor, nas cadeias de suprimentos e nas rotas ocasionaram desequilíbrio nas empresas. A resposta à pandemia destacou a necessidade de as organizações acelerarem a adoção de formas ágeis de trabalho e transformação da cadeia de valor para ajudar a superar a incerteza (ESCUADERO, 2020).

Os CEO's de hoje enfrentam "inúmeros desafios, concorrência acirrada e águas desconhecidas enquanto continuam a navegar pelos impactos da pandemia de Covid-19". Oliveira destaca que "muitas organizações já estão tomando medidas "sem arrependimento" para sair da pandemia, mais forte". Ou seja, a liderança tem enfrentado a crise com espírito de reinvenção - acelerando a transformação digital, estabelecendo estruturas de custos variáveis e implementando operações ágeis (OLIVEIRA, 2021).

Para Dagostin (2020), as empresas precisam superar a incerteza corrigindo o curso, repetidamente, à medida que as circunstâncias mudam. Isso exige que reavaliem suposições, cenários e fortaleçam sua capacidade de resposta. O surto de coronavírus forçou as empresas a reavaliarem como os contact centers (call center moderno) são aproveitados, como os funcionários oferecem experiências relevantes ao cliente, onde trabalham e como os canais digitais podem ser usados para apoiar a continuidade dos negócios durante e além da crise (DAGOSTIM, 2020).

Nesta perspectiva, a pandemia global de Covid-19 mudou para sempre as experiências pessoais e organizacionais - como clientes, funcionários, cidadãos, humanos - e as atitudes e comportamentos estão mudando como resultado. A crise mudou fundamentalmente como e o que os consumidores compram e está acelerando imensas mudanças estruturais na indústria de bens de consumo, por exemplo (CASTRO et al., 2020).

Nesta percepção, todos os setores foram afetados pela crise da Covid-19, com vários graus de severidade. Alguns têm defesas mais fortes, enquanto outros lutaram para voltar ao "normal" em constante mudança.

De fato, estamos imersos em novas formas de trabalho e de vida e atravessamos momento de profundas transformações, que se sobrepõem continuamente. Essas mudanças, que hoje são atribuídas às tecnologias, devem ser enxergadas também a partir de chaves sociais, culturais e econômicas diversas e existentes na história, e não apenas no sistema capitalista ocidental (DURÃES, BRIDI e DUTRA, 2021, p.963).

Como destacam Costa e Moura (2018), as medidas tomadas pela empresa podem ter um impacto imediato na sua sobrevivência, na rapidez com que ela se recupera da crise global e em sua saúde financeira e sustentabilidade daquele momento em diante. Alguns aspectos relacionados ao tema são destacados na próxima seção.

2.4 Retenção de empregos

Nos estágios iniciais da crise da Covid-19, a principal preocupação dos governos foi atuar junto às empresas e aos trabalhadores de forma a lidar com o declínio repentino e imprevisível, o fechamento total da atividade empresarial, resultante das restrições impostas pelo governo para conter a propagação da doença. Assim, para maximizar a aceitação, muitos governos modificaram questões relacionadas à retenção de empregos existentes ou introduziram novos (DORION, 2021).

Estas ações proporcionaram a liquidez necessária às empresas para reter os seus trabalhadores,

incluindo o seu talento e experiência, e permitindo-lhes acelerar as operações logo que a atividade econômica se recuperasse, sem ter de passar pelo processo de contratação e formação de novos trabalhadores. No entanto, à medida que os países foram saindo da fase de confinamento estrito, os formuladores de políticas foram encontrando o equilíbrio entre garantir o apoio adequado para empregos, que são temporariamente inviáveis, e limitar a extensão em que os subsídios chegam a empregos que seriam preservados de qualquer maneira ou que são inviáveis no longo prazo (OECD, 2021).

No Brasil, em março de 2020, o Governo Federal publicou a Medida Provisória (MP) n. 927 que alterou uma série de normas trabalhistas durante a pandemia com o objetivo de ajudar empresas e preservar empregos, estabeleceu-se que os acordos individuais teriam precedência sobre outros instrumentos jurídicos e comerciais, e previu a possibilidade de (BRASIL, 2020a):

Adoção do teletrabalho (trabalho remoto, como *home office*);
 Antecipação de férias individuais e concessão de férias coletivas, com aviso ao trabalhador com até 48 horas de antecedência;
 Aproveitamento e antecipação de feriados;
 Futuro regime especial de compensação de horas em caso de interrupção do horário de trabalho;
 Suspensão dos requisitos administrativos de segurança e saúde no trabalho (MP n. 927, BRASIL 2020a).

No mesmo mês, o Senado brasileiro aprovou um projeto de lei que previa a concessão de ajuda emergencial de R\$ 600 para trabalhadores informais e R\$ 1.200,00 para mães responsáveis pelo sustento da família. O impacto do auxílio estava previsto em R\$ 44 bilhões no período de vigência da medida, segundo integrantes da equipe econômica (TCU, 2020).

A medida provisória n. 932/20 reduziu, até 30/06/2020, as alíquotas das contribuições para os serviços sociais autônomos. As reduções foram diferentes para cada entidade pertencente a serviços sociais autônomos, variando de 0,05% a 1,25% (BRASIL, 2020b).

Já a Medida Provisória 936/20 estabeleceu medidas complementares com o objetivo de manter emprego e renda, durante o estado de calamidade pública decorrente do coronavírus. Dentre as disposições, destacam-se as seguintes (BRASIL, 2020c): “O pagamento de um Benefício Emergencial de Preservação de Trabalho e Renda; A redução proporcional da jornada de trabalho e salários; e Suspensão temporária do contrato de trabalho” .

O Benefício Emergencial de Trabalho e Preservação de Renda foi custeado com recursos federais, nas hipóteses de redução proporcional da jornada de trabalho e salários e suspensão temporária do contrato de trabalho. O acordo para redução proporcional da jornada de trabalho e salários poderia ser de até 90 dias, obedecendo aos seguintes requisitos (BRASIL, 2020d): Preservar o valor do salário por hora de trabalho; O acordo individual escrito entre empregador e empregado, feito com 2 dias de antecedência; e Redução da jornada de trabalho exclusivamente nos percentuais de 25%, 50% ou 70% (BRASIL, 2020d).

Desconsiderada a suspensão temporária dos empregos, o empregador ficava sujeito ao pagamento imediato da remuneração e encargos sociais por todo o período, acrescidos das penalidades previstas na legislação e das sanções fixadas em acordo ou acordo sindical. Constituída garantia de serviço – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), que é a obrigação trabalhista devida pelos empregadores (fundo de indenização), foi suspensa de março a maio de 2020. As contribuições suspensas poderiam ser parceladas sem incidência de atualização monetária, multa, juros ou outros encargos (BRASIL, 2020d).

Em maio de 2020, a Câmara dos Deputados aprovou o projeto de lei que repassaria R\$ 3 bilhões da União para ações emergenciais voltadas ao setor cultural durante a pandemia do novo coronavírus, como o pagamento de uma renda emergencial de R\$ 600 aos informais profissionais da área (BRASIL, 2020e).

Além disso, no mesmo mês, o Senado aprovou o projeto de lei que incluía os profissionais liberais na linha de crédito criada para as micro e pequenas empresas em função da crise provocada pela pandemia do novo coronavírus. O projeto aprovado pelo Senado previa que um limite de crédito de R\$ 100 mil (BRASIL, 2020f).

Já em 2021, a MP nº 1045/2021 regulamentou o novo programa emergencial de emprego e manutenção da renda dos funcionários. Em resumo, restabeleceu a possibilidade de os empregadores reduzirem salário e jornada de trabalho; e suspenderem acordos de trabalho. Assim as medidas puderam ser adotadas por meio de acordos de negociação individuais e/ou coletivos dependendo de algumas circunstâncias (ou seja, salário mensal do funcionário, percentual de redução do salário e da jornada de trabalho que seria adotado, receita do empregador em 2019, e pagamento de um subsídio mensal pelo Empregador) (BRASIL, 2021a).

O trabalhador que tivesse a jornada de trabalho e o salário reduzido ou o contrato de trabalho suspenso teria direito à estabilidade no emprego durante o período de redução/suspensão e em igual período após essa data. A rescisão sem justa causa durante o período de estabilidade no emprego acarretaria no pagamento, pelo empregador, de indenização adicional ao empregado, juntamente com o pagamento da rescisão obrigatória (BRASIL, 2021a).

Em relação a MP nº 1046/2021 restabeleceu diversas medidas que estavam em vigor no ano de 2020 e vinculadas à MP nº 927/2020, entre elas: diferimento dos depósitos do FGTS relativos aos meses de abril a julho de 2021; flexibilidade na adoção do sistema de teletrabalho e concessão de férias; pagamento de gratificação de férias até dezembro de 2021; possibilidade de antecipar períodos de férias e feriados; possibilidade de adoção de regime de compensação de jornada de trabalho (banco de horas) no período de até 18 meses contados após o período de 120 dias; e possibilidade de atrasar alguns procedimentos administrativos de saúde e segurança, entre outros. As medidas estabelecidas nas novas MP's puderam ser adotadas por até 120 dias, contados a partir de 28 de abril de 2021 (BRASIL, 2021b).

Contudo, foram mencionadas algumas formas de retenção de empregos. Assim, observa-se que a estratégia de retenção de empregos foi um dos principais instrumentos políticos usados para conter o emprego e as consequências sociais da crise desencadeada pela pandemia da Covid-19.

Ao reduzir os custos do trabalho, a estratégia de retenção de empregos evitou o aumento no desemprego, ao mesmo tempo que reduziram as dificuldades financeiras e reforçaram a demanda agregada ao apoiar a renda dos trabalhadores com tempo de trabalho reduzido. Dessa forma, ao manter a conexão entre trabalhadores e empresas, tais esquemas visavam apoiar a renda familiar, reduzir a incerteza e proteger temporariamente o capital das empresas para fazer a ponte entre economias pré e pós-pandemia. A próxima seção avalia a retomada da atividade produtiva pós pandemia.

2.5 Retomada pós pandemia

A pandemia provocada pelo Coronavírus trouxe inúmeras perdas e graves prejuízos à economia de todo o planeta. O Brasil foi um dos países mais afetados pela pandemia e muitas indústrias tiveram as portas fechadas ou quase chegaram a esse ponto com a alta paralisação da economia. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mais de 70% das indústrias tiveram impacto geral negativo e 40% das empresas paralisadas pelo total na pandemia tiveram que fechar as portas (AGÊNCIA BRASIL, 2021).

Em 2021, A CNI destacava que o Brasil enfrentaria desafios para a retomada do crescimento no pós-pandemia, dada a tamanha imprevisibilidade gerada pela pandemia, portanto, projetar cenários futuros e garantir a resiliência dos processos de negócio tornou-se um exercício de extrema incerteza, demandando perspectivas e vivências diferenciadas em busca de um caminho comum, embora os impactos sejam diferentes para os diversos tipos de setores.

Destacou que, aos poucos, a economia vem se recuperando, seguindo todos os protocolos de saúde recomendados pelo governo. Os primeiros resultados deram sinais de recuperação, os dados apontaram para crescimento no faturamento industrial desde 2021. De acordo com pesquisa da CNI divulgada em outubro daquele ano, o índice de evolução da produção atingiu 59,1 pontos, acima da linha divisória dos 50 pontos, o que indica aumento da produção e do emprego (CNI, 2021).

Entretanto, diante da imprevisibilidade gerada pela pandemia, projetar cenários futuros e garantir a resiliência dos processos de negócios tornou-se um exercício de extrema incerteza, exigindo diferentes perspectivas e experiências em busca de um caminho comum, embora os impactos sejam distintos para os diferentes tipos de setores (AGÊNCIA BRASIL, 2021).

Com os desafios impostos às empresas pela crise, abre-se a questão de como os negócios vão continuar no cenário pós-pandemia. O impacto provocado pela Covid-19 não tem precedentes, porém a capacidade de reação rápida acelerou as mudanças necessárias para a continuidade das operações com o mínimo de danos possível (DELOITTE, 2021).

Para a gestão de pessoas manter as operações em andamento, foi fundamental adotar novas formas de trabalhar. À medida que os negócios retornarem, os líderes serão responsáveis por conduzir suas equipes durante essas mudanças rápidas (PWC, 2021).

No cenário pós pandemia, as empresas avaliaram três opções básicas para retornar ao local de trabalho: chamar todos de volta ao escritório, adotar um modelo híbrido ou fornecer oportunidades de trabalho mais remotas. Como os riscos que a Covid-19 continuaram a evoluir, as empresas precisaram manter a flexibilidade na forma como remodelam “o futuro do trabalho” (PWC, 2021).

Um dos principais motivos pelos quais as empresas estão repensando como e onde trabalhar está relacionado ao fato de que muitas pessoas desejam manter a flexibilidade que ganharam durante a pandemia. Há funcionários querendo trabalhar remotamente, três dias por semana ou mais, após a pandemia. E há muitas histórias sobre pessoas que desejam deixar seus empregos para manter essa flexibilidade em vez de voltar ao escritório (DELOITTE, 2021).

Esse êxodo sugere que as empresas que oferecem um ambiente de trabalho híbrido ou totalmente remoto têm uma vantagem competitiva na retenção e atração de talentos. Mas é importante considerar a oferta de mais do que acordos de trabalhos flexíveis. Outros benefícios que as empresas forneceram para apoiar os funcionários durante a pandemia, como acesso a recursos de saúde mental e cobertura de creche, também podem servir como vantagens atraentes (DELOITTE, 2021).

A capacidade de atrair, desenvolver e reter os melhores talentos tornou-se um diferencial crítico para os negócios. E a pandemia apenas ressaltou esse fato. Certamente, a pandemia global mudou o mundo do trabalho de uma forma que a maioria não esperava. As pessoas estão procurando mais equilíbrio entre vida pessoal e profissional, portanto, oferecer também um horário flexível, poderá ser um fator positivo para reter a equipe. Contudo, o maior desafio vem sendo enfrentar a crise econômica e instabilidade política que o país está vivenciando, na tentativa de retomada da economia do Brasil ao patamar pré-pandemia (CNI, 2021).

O novo modelo promete maior acesso a talentos, maior produtividade para indivíduos e equipes pequenas, custos mais baixos, mais flexibilidade individual e experiências aprimoradas dos funcionários (ALEXANDRE, SMET & MYSORE, 2020).

3. Metodologia

Esta pesquisa apresenta um estudo de caso acerca dos impactos da gestão de pessoas no período de pandemia no Sistema Firjan no município de Três Rios no estado do Rio de Janeiro, para descobrir quais foram as estratégias adotadas visando a retenção de empregos e o que esperar com a retomada do

trabalho pós-pandemia.

Trata-se de uma pesquisa teórica e empírica, de caráter qualitativo e descritiva, realizada por meio de levantamento bibliográfico em bases de CAPES periódicos dada a necessidade tratamento de um tema muito atual e, por meio de entrevista com gestora de RH para avaliar os impactos da gestão de pessoas naquela organização.

Os métodos qualitativos se caracterizam pela importância da interpretação e opinião dos pesquisadores sobre os fenômenos, e conforme destacado por Ludke e Andre (em PEREIRA, 2018). Yin (2016) destaca que a pesquisa qualitativa contribui com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem contribuir para entender o comportamento social do homem. Por outro lado, a pesquisa descritiva, segundo Gil (2002, p.48), “tem por objetivo básico descrever as características de determinada população ou fenômeno”.

A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites (FONSECA, 2002). Optou-se pelo método de estudo de caso quanto aos meios de investigação. Vergara (2007, p. 49) afirma que o estudo de caso é “circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”. A pesquisa de campo foi realizada no início do ano de 2022, ainda em período considerado de isolamento social, os trabalhadores ainda estavam no regime de *home office*.

4. O estudo de caso – Sistema FIRJAN em Três Rios, Rio de Janeiro

As informações apresentadas nesta seção sobre o Sistema FIRJAN estão disponibilizadas no site da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2022).

A Firjan possui 190 anos de trajetória, que fazem parte da história do desenvolvimento industrial do Rio de Janeiro e do Brasil. De sua fundação, em 1827, como Sociedade Auxiliadora da Indústria Nacional, até a adoção de seu nome atual, Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, em 1975, muita coisa aconteceu: de uma economia baseada na agricultura à instalação de indústrias de alta tecnologia; da criação da primeira escola noturna para adultos ao moderno centro de tecnologia da Firjan SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial).

A Firjan tem a missão de garantir o desenvolvimento sustentável dos diversos setores da indústria. Trabalhando de forma integrada com a Firjan SENAI, Firjan SESI (Serviço Social da Indústria), Firjan IEL (Instituto Euvaldo Lodi) e Firjan CIRJ (Centro Industrial do Rio de Janeiro), ela promove a competitividade empresarial e o desenvolvimento econômico. A Firjan e suas instituições estão presentes em todo o estado, com 66 unidades. Junto com a Firjan SENAI, oferece soluções tecnológicas, inovação e educação profissional; com a Firjan SESI, leva educação, saúde e segurança para o trabalhador; com a Firjan IEL, proporciona capacitação empresarial para os líderes; e com a Firjan CIRJ, fortalece o encadeamento produtivo da indústria.

4.1 O impacto da COVID-19 no Sistema FIRJAN e a implementação do *home office*

Com a pandemia do covid-19, surgiu uma nova necessidade de adaptar as políticas e práticas de gestão de pessoas para administrar os colaboradores nesse cenário atípico. As funções clássicas do RH que já haviam sido redefinidas passam a ser voltadas para a busca, manutenção e desenvolvimento de competências; exigem novas competências que precisaram ser desenvolvidas ou aprimoradas, e ficou a cargo do RH, a gestão de novo cenário.

Considerando que as medidas preventivas de enfrentamento a COVID-19 previam, dentre outras ações, o trabalho em *home office* por parte dos funcionários e, conseqüentemente, a utilização de equipamentos institucionais fora das instalações da empresa, como notebooks e desktops; foram enviadas

diretrizes aos trabalhadores para cuidados no manuseio, transporte, saída com os equipamentos, casos de avarias e até furtos, caso ocorresse.

Reduzir o contato presencial foi uma ação importante para mitigar o impacto da COVID-19. O home office distanciou o trabalhador da sede da organização. O contato deixou de ser face a face e as telas passaram a ser os principais meios de comunicação. A empresa precisou procurar meios de aproximar pessoas, e durante o período de isolamento, a organização desenvolveu várias ações com o intuito de fazer com que os colaboradores não se afastassem da empresa.

Os que foram trabalhar home office realizavam a marcação do ponto eletrônico, diariamente, pelo sistema Forponto Web. As ferramentas de trabalho foram disponibilizadas da forma online, funcionando por meio de qualquer dispositivo, como se estivessem no próprio ambiente de trabalho. A Gerência Geral de Tecnologia da Informação recomendou que utilizassem apenas os recursos homologados e disponibilizados pela Firjan, como forma de resguardar a disponibilidade, segurança das informações, backup, controle de acesso e suporte.

Na entrevista realizada com a gerente de RH, o objetivo foi o de analisar como se deu a implementação do home office. Em resposta, sobre a escolha dos setores elegíveis ao home office o critério adotado pela organização, foi da autonomia aos gestores de equipe de selecionar o setor que poderia trabalhar em casa. E aquele que não tivesse as condições de trabalho remoto, a organização daria suporte para que as medidas de segurança fossem implementadas de modo a garantir a integridade da saúde desses trabalhadores.

O setor administrativo realizou o teletrabalho e em solicitações, realizou trabalho intermitente. O setor que esteve em atuação in loco foi apenas o de Segurança e Saúde Ocupacional (SST) () devido a não desobrigação dos documentos legais no período pandêmico. Assim, as ações iniciaram com base nas orientações da Organização Mundial de Saúde (OMS) e Ministério da Saúde (MS), os quais emitiram uma nota para que fossem mantidos de forma presencial apenas os serviços considerados como essenciais. Partindo deste princípio apenas o Setor de Saúde funcionou presencialmente, porém com horários reduzidos com objetivo de minimizar os riscos tanto para equipe, como para os clientes.

Quanto ao processo de implementação do modelo de trabalho, foi relatado que ocorreu de uma forma bem tranquila. Todas as solicitações foram atendidas, como equipamentos necessários ao trabalho: computador, cadeira, material de escritório para o trabalho em casa, visando não comprometer a saúde do trabalhador (ergonomia).

Considerando a necessidade de implantação de software, disponibilização de equipamentos e adaptação da atuação da Equipe Administrativa, Esporte e Lazer e de Segurança do Trabalho, foram realizadas diversas reuniões estratégicas para que a implementação de planos de trabalho que garantissem a entrega de forma eficiente para atingir a maior quantidade de clientes internos e externos. Desta forma, conseguiu-se minimizar os impactos da pandemia durante o período de atuação remota.

Em relação a adaptação dos colaboradores ao home office, não houve grandes impactos relatados, pois não houve impacto nos resultados, pelo contrário houve relatos de satisfação, devido a segurança dos trabalhadores no que tange ao contágio. Com objetivo de apoiar a adaptação ao trabalho remoto, a Empresa disponibilizou profissionais como Psicólogos, Profissionais de Educação Física, Fisioterapeutas, entre outros, oferecendo diversas assessorias e atividades para garantir a melhor adaptação possível a nova forma de trabalho.

No que diz respeito aos custos para a implantação do home office, não foi necessário fazer novos investimentos. O custo para a unidade operacional diminuiu devido o menor fluxo de pessoas. Para o home office em si, não houve nenhum tipo de custeio especial. A empresa não dispendeu de grandes recursos financeiros para implantação do home office, tendo em vista que os mobiliários e equipamentos adaptados nas residências dos colaboradores foram os já utilizados nas unidades operacionais. Os profissionais que

ofereceram suporte físico são de profissionais da organização, apenas alguns profissionais que atenderam a saúde emocional dos colaboradores, foram contratados do ambiente externo.

Acerca do treinamento, a SST disponibilizou na plataforma “orientações”, semanalmente, o acompanhamento da saúde dos trabalhadores dentro do contexto de saúde mental e Covid-19. Houve também atuação por meio da plataforma “saúde online” para orientações acerca da pandemia.

Foi desenvolvida pela área Técnica de Saúde e Segurança do Trabalho em parceria com a Tecnologia da Informação (TI), uma plataforma de orientações atualizadas em tempo real com rico conteúdo sobre os riscos e melhores práticas para desenvolver as atividades laborais em meio a pandemia. Além disso, foi disponibilizado um canal chamado “Saúde online” com profissionais qualificados, em regime de plantão, a fim de acompanhar a saúde física e emocional dos colaboradores. A empresa contou também com equipe de TI que foi preparada para oferecer suporte em caso de dificuldades de acesso aos Sistemas de trabalho.

A respeito dos maiores ganhos no home office, houve a atuação em conjunto com conscientização e a segurança dos trabalhadores da instituição no período da pandemia e atuação viabilizando custos e tempo. Para a gestora de RH, além da integridade física, muitos profissionais tiveram a oportunidade de aprender e crescer durante o relacionamento com seus familiares e a administração do tempo para entrega dentro dos prazos estabelecidos e com a devida qualidade.

A gestora relatou que a maior dificuldade no home office, foi que nem todos os trabalhadores possuíam ferramentas como internet com boa velocidade para atendimento das demandas. Entretanto, não constatou este recurso como dificuldade considerável, houve apenas alguns contratemplos com instabilidade de internet, situação comum em todas as unidades e, até mesmo no Brasil, tendo em vista a grande demanda de uso no período.

Em relação a produtividade dos trabalhadores em home office, alguns setores não tiveram produção e conseqüentemente, houve queda em alguns casos. Alguns trabalhadores que exerceram suas atividades em home office mantiveram sua produtividade, alguns tiveram redução por conseqüência à queda de demanda. As atividades consideradas essenciais sofreram pequena redução, levando em conta a necessidade de aumentar o intervalo entre os atendimentos conforme orientação da área técnica com objetivo de minimizar os riscos à saúde dos profissionais. Não houve absenteísmos registrados no ponto eletrônico.

No que se refere a remuneração, foi alterada conforme a Medida Provisória n. 936 com redução da jornada de trabalho. Como conseqüência da pandemia houve redução de demanda, logo, foi necessário reduzir a jornada de alguns trabalhadores. Desta forma, houve redução da jornada e conseqüentemente do salário em atendimento à legislação aplicada no período de pandemia.

Sobre a flexibilização de horários no home office, em determinadas situações, foram implementadas escalas conforme necessidade. Os demais trabalhadores atuaram de acordo com seu horário de trabalho em consonância com a MP n. 936. O monitoramento foi realizado com base no Forponto Web (sistema de registro de ponto utilizado pela empresa). Assim, atuaram de acordo com o seu horário de trabalho, home office e atuação por meio de escala de trabalho.

Contudo, quando os funcionários foram questionados se existia alguma pretensão de manter o home office após a pandemia, ainda que todos já tivessem retornado às suas atividades de forma presencial (ao final da pesquisa), foi perceptível que a experiência foi positiva e esta constatação deve trazer mudanças na forma do trabalho futuro, tanto que o assunto está sendo estudado pela diretoria regional para possível adaptação para determinadas funções.

Ao questionar a gerente de RH acerca da pretensão de continuar com a modalidade de trabalho em home office, e do perfil do profissional que a organização buscaria para esse modelo de trabalho, sua percepção é de que seria um profissional com algumas soft skills tais como ética, disciplina e

transparência, além de outras habilidades como foco, organização e boa gestão do tempo e conhecimentos para o trabalho virtual, a fim de que a empresa pudesse alcançar os resultados esperados.

Por fim, segundo a gerente de RH, os objetivos do home office foram alcançados, pois reduziu-se os riscos de contágio entre os trabalhadores, além de manter sua integridade física e emocional, mantendo a produtividade conforme o planejado para o período considerando suas especificidades.

4.2 O papel do Sistema Firjan durante a crise e o recomeço

À medida que a pandemia começa a ser controlada, muitas empresas estão planejando uma nova combinação de trabalho remoto e no local, um modelo virtual híbrido no qual alguns funcionários estão no local, enquanto outros trabalham em casa.

Autores questionam sobre “as armadilhas” do trabalho remoto, o que requer pensar cuidadosamente sobre liderança e gerenciamento em um mundo virtual híbrido; as interações entre líderes e equipes que fornecem um locus essencial para criar a coesão social e a cultura virtual híbrida unificada que as organizações precisam neste novo contexto. Portanto, prestar atenção aos aspectos centrais da liderança e do grupo mais amplo de líderes e gerentes, criar o modelo virtual híbrido que melhor se adapte à empresa e permitir que ele dê origem a uma nova cultura compartilhada para todos os funcionários que forneça estabilidade, coesão social, identidade e pertencimento, estejam seus funcionários trabalhando remotamente ou no local, ou em alguma combinação de ambos (ALEXANDRE, SMET & MYSORE, 2020).

No caso da FIRJAN, esta questão esteve centrada no Plano Diretor Coronavírus Firjan com o seguinte questionamento: Qual o nosso papel nessa crise e no recomeço? A Figura 1 representa estes questionamentos.

Figura 01 Cenário macro do Plano Diretor Coronavírus Firjan



Fonte: Adaptado de Firjan (2022)

A preocupação destacada no documento enfoca um cenário extremamente desfavorável em função de uma conjunção de fatores como a crise de saúde pública e o lento processo de imunização da população, na medida em que a vacinação poderia acelerar o processo de retomada do trabalho. Destaque para a crise econômica devido a retração da atividade econômica no país e da crise política devido à condução da pandemia e dos embates entre as diversas esferas de governo. O Quadro 1 apresenta as perspectivas dos cenários da crise de saúde para o Plano Diretor da Firjan.

Quadro 1. Fases da Crise de Saúde do Plano Diretor Coronavírus Firjan

Fase	Experiências profissionais	Percepção da realidade	Experiências emocionais	Estrutura
Surpresa	Ameaça	Percebida como apreensiva	Pânico	Desorganização + incapacidade de planejar
Defensiva	Tentativa de manter a ordem antiga	Não aceitação da realidade	Indiferença, euforia e raiva	Reorganização defensiva
Reconhecimento	Abandono da estrutura existente	Enfrentamento da realidade	Depressão e amargura	Reorganização de acordo com percepções alteradas
Adaptação da mudança	Estabelecimento da nova estrutura e valor	Teste da nova realidade	Aumento gradual de boas experiências	Reorganização de acordo com recursos e novos hábitos

Fonte: Firjan (2022)

Para as diversas fases foram estabelecidos possíveis cenários, e quais seriam as perspectivas traçadas envolvendo as experiências profissionais, a percepção da realidade, experiências emocionais e a estrutura. Importante a constatação de como as experiências emocionais podem afetar a tomada de decisão organizacional.

Em relação ao cenário único e complexo do plano Diretor de enfrentamento ao Coronavírus, o Quadro 2 apresenta o cenário de curto prazo.

Quadro 2: Cenário único e complexo do Plano Diretor Coronavírus Firjan

Entendimento da situação atual	Elaborar cenário pessimista para 4 a 6 meses
Execução de ações emergenciais – operação	Ajustar preço dos principais <i>supplies</i> . Identificar pagantes críticos. Evitar contatos com o pessoal de Segurança do Trabalho.
Execução de ações emergenciais – financeiro	Gestão do caixa. Considerar opção de flexibilização da força de trabalho.
Reconstrução do negócio	Revisitar <i>Business Plan</i> . Rever foco de Tecnologia da Informação (TI). Rever portfólio de produtos.
Volta à normalidade	Desenvolver iniciativas financiadas de longo prazo. Identificar novas oportunidades de mercado. Construir parcerias.

Fonte: Firjan (2022)

O documento avalia como a pandemia redefiniu as diretrizes institucionais, e a necessidade repensar os processos organizacionais, com destaque para a flexibilização da força de trabalho. Para a FIRJAN, a tecnologia deverá ser incorporada no planejamento visando os novos desafios para enfrentamento de cenários não previsíveis, mas também como forma de estabelecimento de novos negócios. Novamente, observa-se no destaque, a diretriz que envolve avaliar as funções que podem ser exercidas por meio de trabalho remoto (Quadro 3).

Quadro 3. Diretrizes do Plano Diretor Coronavírus Firjan

Avaliar funções que podem realizar trabalho remoto
Criar novas formas de estar em contato com os clientes
Apostar no comércio <i>on line</i>
Construir cenários futuros para criar novos produtos
Rever todo o portfólio. Fazer escolhas.
Conhecer o custo de cada produto, definindo estratégia de oferta
Desenvolver muito estudo e conhecimento do negócio que atua
Entender o propósito da empresa
Levantar e avaliar diferentes hipóteses. Quebrar paradigmas
Utilizar

Explorar novas descobertas científicas e tecnológicas
--

Transformação digital é status quo da nova sociedade. Investir em todos os níveis na organização
--

Fonte: Firjan (2022).

A pesquisa demonstrou que novas formas de trabalho puderam ser descobertas, mantendo o alcance de seus objetivos. A organização também atuou desenvolvendo ações de endomarketing, com o objetivo de aproximar os trabalhadores em regime de trabalho remoto, resultando positivamente para a organização e intensificando o sentimento de pertencimento.

Diante disso, ao analisar os aspectos relacionados ao home office, reorganização de acordo com recursos e novos hábitos foi possível identificar que a organização obteve êxito na implantação do novo modelo de trabalho, alcançando uma adaptação satisfatória, despertando o desejo de continuidade do home office no pós-pandemia.

5. Considerações finais

Embora tenha havido muita discussão sobre o impacto da Covid-19 e as implicações para as práticas de trabalho e gestão de pessoas, muito do que tem sido discutido pelos autores citados é ainda um grande caminho a ser percorrido, seja sob o ponto de vista de sua implementação, quanto de como as relações de trabalho serão estruturadas neste cenário e no cenário pós-pandemia. A pandemia possibilitou entender o teletrabalho como uma realidade em vários setores antes desconhecidos. A imposição de uma nova regra nas práticas de trabalho, bem-estar e gestão das pessoas neste contexto específico, levou à muitas reflexões.

Mas o fato é que as organizações saem deste período mais críticas acerca de como gerenciar esta modalidade de trabalho, os trabalhadores também se perguntam como será configurado o modelo de trabalho e quais as competências devem ser desenvolvidas para este mercado.

A presente pesquisa buscou analisar como se deu a adaptação e os impactos do home office dos trabalhadores do Sistema Firjan da cidade de Três Rios/RJ, bem como analisar as políticas e práticas de área de gestão de pessoas na sua implantação. Diante disso, ao analisar os aspectos relacionados ao home office, tornou-se possível identificar que a organização obteve êxito na implantação do teletrabalho, alcançando uma adaptação satisfatória, sendo analisado, pela diretoria, o desejo de continuidade do home office no pós-pandemia para alguns setores produtivos.

A pandemia impactou consideravelmente o que os funcionários esperavam de sua experiência de trabalho e o que as organizações devem entregar para que desejem permanecer. Gerenciar a satisfação no trabalho e até mesmo o engajamento dos funcionários não são mais suficientes, as organizações devem evoluir seu paradigma concentrando-se em uma experiência holística do funcionário que coloca a mesma ênfase no crescimento, engajamento e bem-estar.

Como sugestão para novas pesquisas, a presente pesquisa resente da realização de um levantamento acerca do clima organizacional do período em trabalho home office, para entender melhor como os funcionários lidaram com o modelo de trabalho adotado, e qual a perspectiva deles caso esta modalidade seja implantada na empresa. Outra importante questão seria investigar profundamente as questões que envolvem a saúde do trabalhador nesta modalidade de trabalho.

Para pesquisas futuras sugere-se um aprofundamento do tema relacionado ao teletrabalho, principalmente no pós-pandemia para as empresas que desejam implantar essa modalidade de trabalho na organização.

Referências

- AGENCIA BRASIL. **Pandemia fecha 39,4% das empresas paralisadas, diz IBGE**. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/pandemia-fecha-394-das-empresas-paralisadas-diz-ibge>. Acesso em 28 nov. 2021.
- ALEXANDER, A. SMET, A.; MYSORE, M. **Reimagining the postpandemic workforce**. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-the-postpandemic-workforce>. Acesso em 12 Mar. 2022.
- AMORIM, T. N. G.; SILVA, L. B. Gestão estratégica de pessoas e inovação: uma parceria essencial. **Revista Elet. do Mestrado Profissional em Adm. da Universidade Potiguar**. Ano IV, n. 1 - out. 2011/mar. 2012.
- ARAUJO, I. C.; LUQUINI, I. de M. A. M.; CASTRO, M. C. D. e; MAIA, P. L. O.; ESTEVES, D. P. Teleworking: considerations and implications of employment relationships for workers' health. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. e50010111995, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i1.11995. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/11995>. Acesso em: 23 apr. 2022.
- BRASIL. **Lei Nº 13.467**, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF, 2017.
- BRASIL. **Medida Provisória Nº 927**, de 22 de março de 2020. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), e dá outras providências. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-927-de-22-de-marco-de-2020-249098775>. Acesso em 29 nov. 2021. (BRASIL, 2020a).
- BRASIL. **Medida Provisória Nº 932**, de 31 de março de 2020. Altera as alíquotas de contribuição aos serviços sociais autônomos que especifica e dá outras providências. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-932-de-31-de-marco-de-2020-250477890>. Acesso em: 29 nov. 2021. (BRASIL, 2020b).
- BRASIL. **Medida Provisória Nº 936** de 01 de abril de 2020. Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas trabalhistas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, e dá outras providências. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=MPV&numero=936&ano=2020&ato=1cfATQ65EMZpWT782>. Acesso em: 29 nov. 2021. (BRASIL, 2020c).
- BRASIL. **Medida Provisória Nº 1.045**, de 27 de abril de 2021. Institui o Novo Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas complementares para o enfrentamento das consequências da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19) no âmbito das relações de trabalho. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-1.045-de-27-de-abril-de-2021-316257308>. Acesso em: 29 nov. 2021.

BRASIL. **Relatório de Gestão 2020**. Ministério do Turismo. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorio-de-gestao/relatorio-de-gestao-2020.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2021.

BRASIL. **Senado muda programa de suporte a empregos para fortalecer Pronampe**. Agência Senado. 2020. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/07/15/senado-muda-programa-de-suporte-a-empregos-para-fortalecer-pronampe>. Acesso em: 30 nov. 2021.

BRASIL. **Medida Provisória Nº 1.045**, de 27 de abril de 2021. Institui o Novo Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas complementares para o enfrentamento das consequências da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19) no âmbito das relações. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Mpv/mpv1045.htm. Acesso em: 29 nov. 2021. (BRASIL, 2021a).

BRASIL. **Medida Provisória Nº 1.046**, de 27 de abril de 2021. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/Mpv/mpv1046.htm. Acesso em: 29 nov. 2021. (BRASIL, 2021b).

CASTRO, B. L. G.; OLIVEIRA, J. B. B.; MORAIS, L. Q.; GAI, M. J. P. COVID -19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 20(3), 1059-1063, 2020. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.20821>.

CILIATO, S. C.; DOS SANTOS, L. A.; COSTA, V. M. F.; DOS SANTOS, C. E. L.; GUSE, J. C. O suporte organizacional como precedente para o comprometimento dos colaboradores. **RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 5, n. 2, p. 64-84, 2018.

CNI - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Os desafios da retomada da economia e do crescimento pós-pandemia. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/retomada-do-crescimento-pos-pandemia/>. Acesso em: 28 nov. 2021.

COSTA, E. S.; MOURA, A. C. Motivação como fator de sucesso para a gestão de carreira: o papel do administrador na melhoria das relações de trabalho. **ReCaPe**, Vol. 8, Nº. 2, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v8i2.33816>

DAGOSTIM, A. C. **Relações trabalhistas**: as consequências da pandemia do coronavírus (covid-19) nas empresas do Sul de Santa Catarina. Criciúma/SC: Universidade Do Extremo Sul Catarinense – UNESC, 2021.

DELOITTE. **Pesquisa revela impactos da pandemia em empresas**. 2020. Disponível em: <https://patrocinados.estadao.com.br/deloitte/2020/06/18/pesquisa-revela-impactos-da-pandemia-em-empresas/>. Acesso em: 28 nov. 2021.

DORION, E. C. H. Reflexão sobre os impactos da pandemia covid-19 no setor de serviços e comércio e as perspectivas de retomada e mudanças para a sociedade. **Observatório Socioeconômico – Textos para Discussão**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, 2021.

DURÃES, B.; BRIDI, M. A. C.; DUTRA, R. Q. O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital? **Revista Sociedade e Estado** – Volume 36, Número 3, setembro/dezembro 2021. DOI: 10.1590/s0102-6992-202136030005.

ESCUADERO, C. Os impactos da pandemia de covid-19 nas organizações da sociedade civil: conjuntura, desafios e perspectiva. **Diest** - Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia. Nota Técnica N. 67. IPEA, 2020. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=35662. Acesso em: 30 nov. 2021.

FIRJAN. FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Disponível em: <https://www.firjan.com.br/pagina-inicial.htm>. Acesso em abril de 2022.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

ILO - INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **Implications of the COVID-19 crisis for enterprises human resource management policies and practices**. 2021. Disponível em: https://www.ilo.org/global/research/publications/WCMS_793080/lang--en/index.htm. Acesso em: 26 nov. 2021.

LEMOS, A. H. C.; BARBOSA, A. O.; MONZATO, P. P. Mulheres em home office durante a pandemia da covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. **RAE**, São Paulo, V. 60, n. 6, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-759020200603>>. Epub 11 Jan 2021. ISSN 2178-938X. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200603>.

LIZOTE, S. A.; TESTON, S. F.; RÉGIS, E. S. O.; MONTEIRO, W. L. S. Tempos de pandemia: bem-estar subjetivo e autonomia em home office. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 248-268, jan./abr. 2021.

MICHEREFF JUNIOR, V.; FEUERSCHÜTTE, S. G. SÁNCHEZ, P. B. Comunicação nas organizações no contexto da covid-19. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 54-76, jan./abr. 2021.

OECD - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Apoio às pessoas e empresas para lidar com o vírus COVID-19**: opções de respostas imediatas para o emprego e as políticas sociais. 2020. Disponível em: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/apoio-as-pessoas-e-empresas-para-lidar-com-o-virus-covid-19-opcoes-de-respostas-imediatas-para-o-emprego-e-as-politicas-sociais-3771a5e3/>. Acesso em 27 nov. 2021.

OKANO, M. T.; SANTOS, H. C. L.; HONORATO, W. J.; VIANA, A. M.; URSINI, E. L. Impactos da pandemia Covid-19 em empresas de grande porte: avaliação das mudanças na infraestrutura de tecnologia para o teletrabalho sob as óticas das teorias das capacidades dinâmicas e estrutura adaptativa. **Research, Society and Development**; Vol 9, n. 9 (Año 2020).

OLIVEIRA, M. A. **Empresas do consumo cíclico e COVID-19**: uma análise dos resultados das companhias do subsetor do comércio listadas na B3. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Natal/RN: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2021.

PEREIRA, M; MARQUES, M; ARAÚJO, V. **Almanaque da Covid-19**: 150 dias para não esquecer ou a história do encontro entre um presidente fake e um vírus real. Vitória: Milfontes, 2020. *E-book* (314p.).

PEREIRA, A. S.; D.M.; PARREIRA, F.J. e SHITSUKA, R. **Metodologia da pesquisa científica** [recurso eletrônico] / A [et al.]. (1a ed.) --: UFSM, NTE, 2018. *E-book*. (119p.)

PWC – PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Future of work**: what boards should be thinking about. Disponível em: <https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/library/covid-19-returning-workplace-boards.html>. Acesso em 30 nov. 2021.

REPULA, A.; SILVA, E. M.; MOTTA, M. C. A. L. O Papel da Administração de Recursos Humanos Diante das Crises. **Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2020.

SANTOS, A. G. F. **Mudanças Organizacionais em Tempos de Pandemia**: Um estudo de caso na empresa Mercur. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Encantado: Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, 2021.

SCHAURICH, M. R. **Configuração de Competências coletivas a partir das práticas de gestão de pessoas**. Dissertação de Mestrado em Administração e Negócios, Pontifícia Universidade Católica - PUC, Porto Alegre/RS. (2014). Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/5687/1/462155.pdf>. Acesso em jan, 2022.

SOVIENSKI, F; STIGAR, R. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. Gestão. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, jan/jun 2008.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Acompanhamento do auxílio emergencial e de outras medidas associadas ao combate da Covid-19**. 2021. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-faz-acompanhamento-do-auxilio-emergencial-e-de-outras-medidas-associadas-ao-combate-da-covid-19.htm>. Acesso em 30 no. 2021.

TRENTIN, L. Práticas de gestão de pessoas: uma análise a partir da percepção dos gestores e dos não gestores. **Revista Alcance** – Eletrônica – Vol. 28 – N. 1 – Jan./Abr. 2021. Doi: 10.14210.

VARZONI, G. C.; AMORIM, W. A. Modelos de Gestão de Pessoas. **ReCaPe**, Vol. 11, Nº 3, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v11i3.54526>.

YIN, R. **Pesquisa Qualitativa do início ao fim**: Porto Alegre: Penso. 2016. ePUB. ISBN 97885-84290833

Recebido em: 01/04/2022

Aceito em: 16/07/2022

Endereço para correspondência:

Nome: Maria Cristina Drumond e Castro
email



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)