

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA PANDEMIA DO COVID-19: um estudo em  
Empresas de Serviços Essenciais**

**CRISTINA DE MOURA JOÃO**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

**FABIANA BITTENCOURT FEVORINI**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

# **PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA PANDEMIA DO COVID-19: um estudo em Empresas de Serviços Essenciais**

## **Introdução**

Entre o final de 2019 e o início de 2020, o mundo testemunhou a evolução da COVID-19, uma síndrome respiratória aguda causada por um coronavírus que colapsou o sistema de saúde de vários países e vitimou milhares de pessoas (Butterick & Charlwood, 2021). No dia 11 de março de 2020, diante da rapidez do aumento de casos e de mortes, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a COVID-19 uma pandemia (OMS, 2020). Desde então, as empresas enfrentam um novo desafio, particularmente mais direcionado ao setor de Gestão de Pessoas (GP). Rapidamente, os gestores de pessoas precisaram orientar e auxiliar suas equipes em direção ao desconhecido, adotando mudanças radicais no ambiente social e de trabalho (Carnevale & Hatak, 2020).

Neste contexto, as empresas de serviços essenciais foram todas afetadas, embora de diferentes formas dependendo do seu setor de atuação: seja pela escassez de demanda (como o turismo e aviação, que precisaram parar temporariamente devido ao alto risco de contágio), seja pelo aumento repentino da demanda (como setor de alimentação, quando consumidores sentiram necessidade em obter estoques particulares). Além disso, os trabalhadores das empresas de serviços essenciais precisaram continuar o serviço em ambientes incertos, seja em *home office* ou ainda presencialmente na indústria (Verma & Gustafsson, 2020).

Tuzovic e Kabadayi (2020) desenvolveram uma agenda de pesquisa acerca do bem-estar do funcionário a partir da necessidade de distanciamento social e dentre as questões de pesquisa, destaca-se a necessidade de ensinar novas habilidades aos funcionários durante a pandemia, oferecer treinamento e em relação ao suporte, pessoal ou profissional, proveniente da liderança e dos colegas de equipe. Estas propostas junto a uma revisão de literatura sobre GP durante a pandemia, foram essenciais para delinear o objetivo deste estudo, que é compreender como empresas de serviços essenciais adaptaram práticas de GP frente às mudanças e limitações decorrentes da pandemia de COVID-19. As práticas estudadas estão relacionadas ao bem-estar do indivíduo, ou seja, em como podem promover ou reestabelecer este bem-estar, considerando as limitações e pressões trazidas pela pandemia (Tuzovic & Kabadayi, 2020).

Para responder a este objetivo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gerentes de duas empresas de serviços essenciais selecionadas como “Lugares Incríveis para Trabalhar<sup>i</sup>” pela Fundação Instituto de Administração (FIA) em 2020, além de coleta de dados secundários sobre as empresas e práticas de GP adotadas em relação à pandemia de COVID-19. Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e de abordagem qualitativa (Yin, 2005; Miles, Huberman & Saldana, 2014). Desta forma, este artigo visa contribuir com a literatura de práticas de ações de GP durante o período da pandemia, considerando as necessidades e singularidades das empresas de serviços essenciais que não interromperam totalmente suas atividades presenciais.

## **1. Fundamentação Teórica**

### **1. 1 Gestão de Pessoas e a pandemia de COVID-19**

A partir da declaração da OMS em março de 2020 que revelou que a COVID-19 era classificada como uma pandemia (OMS, 2020), várias medidas de segurança foram recomendadas para desacelerar o contágio. As principais não-farmacológicas foram: distanciamento social, etiqueta respiratória e de higienização das mãos, uso de máscaras,

limpeza e desinfecção de ambientes, isolamento de casos suspeitos e confirmados e quarentena dos contatos dos casos de COVID-19 (Portaria nº 1.565, 2020).

Desde então, as empresas enfrentam um novo desafio, particularmente mais direcionado ao setor de GP. Rapidamente, os gestores de pessoas precisaram orientar e auxiliar suas equipes em direção ao desconhecido, adotando mudanças radicais no ambiente social e de trabalho (Carnevale & Hatak, 2020). Os autores exploraram os desafios e oportunidades que a pandemia apresenta para a área de GP e observaram que “embora as implicações de longo prazo do COVID-19 sejam atualmente desconhecidas, há poucos motivos para acreditar em seu impacto na vida organizacional terá vida curta.” (Carnevale & Hatak, 2020). Eles ainda afirmam que os desafios atuais não são um evento singular, mas constituem uma ‘nova realidade’ que precisa despertar a atenção de gestores e pesquisadores.

Santos, Saraiva, Silva e Marolla (2020) investigaram as percepções de gestores e liderados sobre a mudança para o trabalho remoto ocorrido no contexto da pandemia. O estudo concluiu que, entre as maiores dificuldades dos trabalhadores estão a interação com a equipe e as dificuldades em comunicação com clientes. Com a mudança radical no ambiente de trabalho, os trabalhadores revelaram que não se sentem preparados para a nova realidade e não consideram que as atividades tenham sido bem adequadas à nova forma de trabalho – além de ressaltarem que estão com uma carga excessiva. Outros aspectos impactados foram a motivação dos funcionários diante novo cenário e as dificuldades com a tecnologia. Os gestores, por sua vez, consideram que a adequação das atividades para o *home office* foi realizada de forma satisfatória e que este novo formato aumentou a autonomia do funcionário (Santos et. al. 2020).

Collings, McMackina, Nyberg e Wright (2021) refletiram sobre as implicações do COVID-19 para a área de GP que, embora atualmente tenha assumido um caráter estratégico, teve suas tensões expostas pela pandemia, de forma a ressaltar a necessidade de contribuições estratégicas e táticas. Os autores apontam uma tendência de ruptura entre grupos de trabalhadores que tiveram possibilidade de trabalhar *home office* e os que não tiveram essa opção, por exemplo, os alocados em plantas de fábricas.

## **1.2 Empresas de Serviços Essenciais durante a pandemia de COVID-19**

Os autores Verma & Gustafsson (2020), por meio de um estudo bibliométrico com artigos sobre COVID-19 na área de administração de empresas, identificaram quatro principais temas e 18 subtemas, entre eles, empresas da área de serviços essenciais. Segundo os autores, todos os setores de serviços essenciais foram afetados de diferentes formas; seja pela escassez de demanda (como o turismo e aviação, que precisaram parar temporariamente devido ao alto risco de contágio), seja pelo aumento repentino da demanda (quando consumidores sentiram necessidade em obter estoques particulares de alimentos, por exemplo). Os trabalhadores de serviços essenciais precisaram trabalhar em ambientes incertos, continuamente expostos ao risco de contrair o vírus. Sendo assim, os autores destacam a importância de os serviços essenciais considerarem os impactos diretos e indiretos na segurança e saúde ocupacional de seus funcionários e sugerem que a crise do COVID-19 requer estratégias robustas em diferentes setores de serviços para garantir a conformidade.

Na mesma linha, Tuzovic e Kabadayi (2020) propõe uma agenda de pesquisa na qual uma das questões de pesquisa é: Como as empresas de serviços podem realocar seus funcionários em caso de demandas e acontecimentos inesperados? Outros autores, como Caligiuri et al. (2020) realizaram um estudo sobre empresas multinacionais e a pandemia do COVID-19 e sugerem várias questões de pesquisa, como: Quais configurações de políticas e práticas de GP estão associadas a resultados de segurança e saúde, tanto positivos quanto negativos, durante a pandemia? Até que ponto as práticas de apoio oferecidas promoveram o ajuste dos funcionários às várias facetas da vida profissional durante esses tempos de incerteza?

Quais intervenções de gestão serão mais eficazes durante a pandemia para melhorar a saúde dos funcionários? Quais são os limites do trabalho virtual: precisamos de novos métodos para expandir a colaboração virtual em suas diferentes formas? Que recursos podem ser fornecidos aos funcionários para ajustar suas habilidades e conhecimentos às tarefas executadas com a mesma organização para manter a continuidade do serviço? Como o apoio social pode ser fornecido no local de trabalho entre teletrabalhadores, colegas de escritório e supervisores? Todas estas questões inspiraram o presente artigo.

Tuzovic e Kabadayi (2020) analisaram a influência do distanciamento social no bem-estar do funcionário pesquisando as ações e estratégias de organizações de serviços durante a pandemia do COVID-19. Para os autores, o bem-estar do funcionário pode ser dividido em quatro dimensões:

- Física: Capacidade de melhorar o funcionamento do corpo (força física, preparo físico, atividade física, peso e sono).
- Mental: Um estado positivo de saúde psicológica e emocional, em que uma pessoa percebe suas habilidades, consegue lidar com as tensões normais da vida, trabalha de forma produtiva e é capaz de contribuir com a comunidade.
- Social: Capacidade de se comunicar, desenvolver relacionamentos significativos com outras pessoas e manter uma rede de apoio.
- Financeiro: Capacidade de sustentar os padrões de vida desejados atuais e previstos (liberdade financeira).

Os autores ainda classificam as ações em relação à pandemia em três níveis:

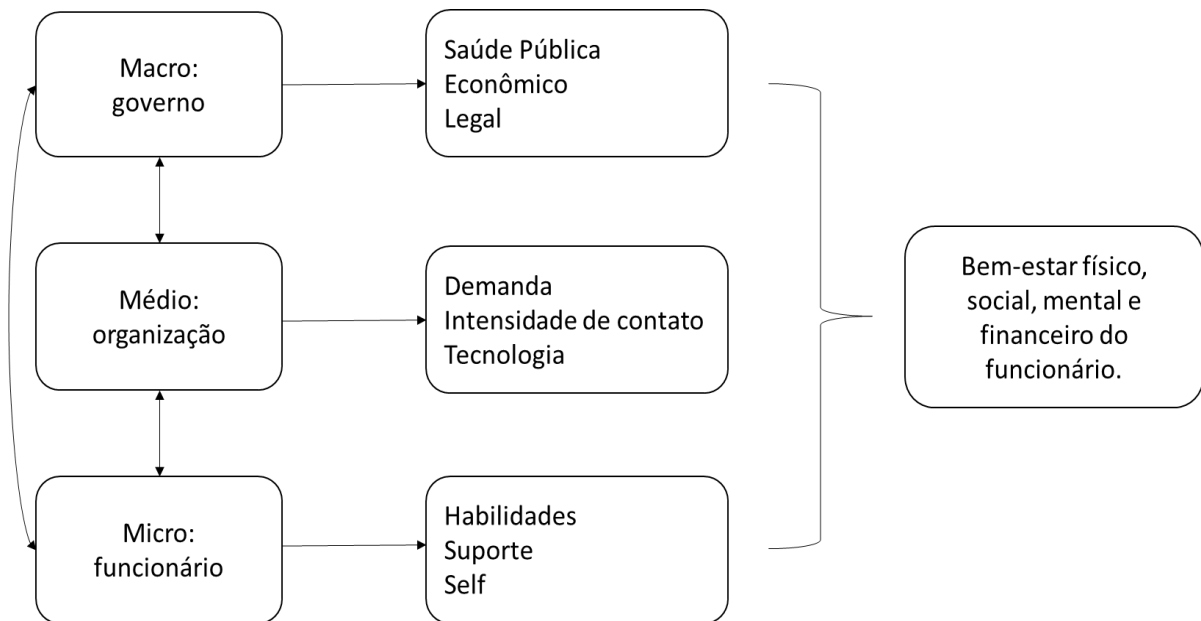
1. Macro: corresponde às ações governamentais de saúde pública, econômica e legal.
2. Médio: é a influência dos fatores relacionados à indústria, como o amortecimento da demanda e consequências, intensidade de contato necessária para a continuidade dos trabalhos e a predisposição da empresa em adquirir ou aprender novas tecnologias, se necessário.
3. Micro: nível individual que é subdividido em habilidades do funcionário (indivíduos precisam ter as habilidades e a experiências exigidas para suas funções a fim de que alcancem o melhor desempenho); suporte (acesso aos recursos necessários para o desenvolvimento do trabalho, como tecnologia ou internet no caso de *home office*. Envolve também o fator social, ou seja, família, amigos e colegas de trabalho.) e o *self*, a personalidade (como cada um responde ao estresse adicional criado pelos riscos e limitações trazidos pela pandemia. Envolve fatores sociodemográficos, traços de personalidade, suas práticas de higiene pessoal e eventos de vida.)

Estes fatores considerados por Tuzovic e Kabadayi (2020) são representados na Figura 1. Para o presente estudo, levou-se em consideração a relação entre o nível médio (organização) e o micro (indivíduo), que são onde as práticas que as empresas revelaram ter adotado ou adaptado para a melhoria ou manutenção do bem-estar dos funcionários atuam.

Os autores propõem dois temas amplos para alocar estes fatores: o primeiro é de natureza reativa, ou seja, orientado pelo curto prazo e trata das questões relacionadas ao que é preciso fazer para proteção e suporte do bem-estar do funcionário durante a pandemia. O segundo tema é de natureza proativa, que conta com ações de longo prazo sobre como as organizações e seus funcionários podem se preparar melhor para eventos futuros, tais como uma pandemia (Tuzovic e Kabadayi, 2020).

Na mesma linha, Caligiuri, De Cieri, Minbaeva, Verbeke e Zimmermann (2020) também utilizam classificações temporais para estruturar sua agenda de pesquisa, considerando questões que são relativas a ocorrências “durante a pandemia” e “geral”, que as autoras explicam como “o novo normal”.

**Figura 1:** Fatores que influenciam no bem-estar do funcionário



Fonte: Adaptado de Tuzovic e Kabadayi (2020).

## 2. Metodologia

A atual pesquisa é exploratória, descritiva e de abordagem qualitativa (Yin, 2005). Foram coletados dados primários e secundários de duas empresas do setor de serviços essenciais premiadas em 2020 como “Lugares Incríveis para Trabalhar”. Ao todo, foram três entrevistas semiestruturadas com gerentes de diferentes setores, com duração média de 40 minutos, gravadas com a devida autorização dos participantes. Também foram coletados dados secundários, reunidos em 11 páginas de documentos, reportagens, notícias e outras mídias relacionadas às empresas.

As entrevistas foram transcritas e, junto aos dados secundários, inseridas no programa Atlas.Ti, utilizado como apoio na análise de dados. Durante a análise, realizou-se o exame, categorização e recombinação das evidências coletadas (Yin, 2005) para que, posteriormente, fossem criados códigos que atribuem um significado simbólico às informações e permitem sua categorização (Miles, M., Huberman, M., & Saldana, J., 2014). Para criar as categorias, foi utilizado a codificação dedutiva que, segundo Miles et al. (2014) é fundamentada no referencial teórico da pesquisa. As categorias e subcategorias estão representadas no Quadro 1, que foram orientadoras no momento de construir o roteiro de entrevistas.

**Quadro 1:** Categorias de Análise

Nível	Categorias
Médio: Organização	Demanda
	Intensidade de contato
	Tecnologia
Micro: Funcionário	Habilidades
	Suporte
	Self (personalidade)

Elaborado pelas autoras, 2021.

### 3. Análise dos Resultados

Ambos os casos são empresas brasileiras do setor de serviços essenciais, porém de áreas diferentes. O caso “Empresa 1” pertence a área de siderurgia, atuante há 46 anos e conta com cerca de 1.000 funcionários. O caso “Empresa 2” atua no setor classificado pelo “Lugares Incríveis para Trabalhar” como “áreas diversas”, está em operação há mais de 100 anos e tem quase 5.000 funcionários<sup>ii</sup>. Tanto as empresas quanto os entrevistados tiveram suas identidades mantidas em sigilo, por isso os nomes foram substituídos.

Na Empresa 1, foram entrevistados dois gerentes: E1; Gerente de Serviços e Clientes, gênero feminino e E2; Gerente de Logística Integrada, gênero masculino. Na Empresa 2, foi entrevistada a Gerente de Benefícios e Saúde, gênero feminino, denominada E3.

A seguir, serão apresentadas e discutidas as categorias de análise separadas em nível médio (organização) e nível micro (indivíduo).

#### 3.1 Nível Médio: Organização

Esta categoria refere-se aos fatores em que a organização tem maior gerenciamento e influência direta, como a demanda por produtos e serviços, a intensidade de contato entre os funcionários e a tecnologia necessária para o desenvolvimento dos processos e práticas do cotidiano da empresa.

##### - Demanda

Na Empresa 1, o Gerente de Logística Integrada (E2) relata que a interrupção das operações foi definida pela demanda. E2 conta que durante quatro ou cinco meses a empresa precisou operar com apenas 30% de capacidade, a maior redução de operações que foi preciso executar durante a pandemia. Ao ser questionado sobre o funcionamento da empresa durante a pandemia, ele responde:

A gente não interrompeu. Na verdade, quando a gente teve a primeira onda, (...) era muito imprevisível o que ia acontecer com a demanda e também o tempo que ia durar essa pandemia, a gente começou a, num primeiro momento, reduzir gradativamente, a medida em que a gente foi percebendo o mercado ou os clientes dando uma reduzida em função de toda essa falta de perspectiva. Então a gente, semanalmente ficava recebendo as reduções de demandas, quando em abril, uma queda muito alta que nos obrigou a reduzir o nosso ritmo de trabalho aqui.” (E2, dados de entrevista, 2021).

É possível que por ser um Gerente de Logística, a resposta tenha sido orientada para a continuidade da operação com foco no aumento ou diminuição da demanda. As outras gerentes (E2 e E3) quando responderam a mesma questão, já relatam sobre a alocação dos funcionários e o cuidado com as pessoas. No entanto, nesta subcategoria é possível perceber que a princípio não foi a necessidade de distanciamento dos funcionários que definiu a continuidade das operações e sim o aumento ou diminuição da demanda.

##### - Intensidade de Contato

Ambas as empresas têm uma indústria, ou seja, uma parte fundamental para a continuidade dos produtos e serviços e que demandam a presença de grande parte dos funcionários na planta. Estes trabalhadores, em ambos os casos, foram selecionados e reduzidos ao mínimo necessário presencialmente. Em relação ao administrativo, as empresas procuraram

transferir para *home office* o mais rápido possível, sem a possibilidade de prever as situações, mas buscando lidar com imprevistos assim que aconteciam.

Na Empresa 1, E1 comenta que em meados de março de 2020, a empresa começou a transferir os funcionários para *home office*, sendo esta a primeira atitude tomada diante da declaração de pandemia. Segundo ela, os primeiros a serem alocados em *home office* foram os funcionários que apresentavam comorbidade ou pertenciam a grupos de risco. Ela relata que manteve na usina entre 20 e 30% do quadro de funcionários, dado que todos precisaram se sentir seguros. Segundo o relato de E2:

Na parte mais administrativa, de um dia para outro ter que mandar para casa 50% das pessoas que sempre trabalharam aqui no escritório. A gente não tinha ainda a dimensão do que representaria, mas num primeiro momento, a gente pensou: 'vamos mandar para a casa, depois as coisas vão se ajustando ... a saúde das pessoas preservadas, e vamos nos adaptando'. (E2, dados de entrevista, 2021).

Na usina, ela conta que foram adotadas todas as medidas de segurança recomendadas (distanciamento; mudança das refeições no refeitório para individuais e com distanciamento; aumento da frequência de limpeza; disponibilização de álcool gel e máscaras, com uso obrigatório).

E3 revela que quando a pandemia foi declarada, a Empresa 2 não estava preparada para a adaptação necessária, mas que em dois dias todos os colaboradores do administrativo foram alocados em *home office*. Já os técnicos precisavam permanecer para garantir a continuidade do serviço, mesmo assim, ela relata que afastou todos os que eram considerados grupo de risco e que isto foi feito pelos gerentes, que conversavam individualmente com os funcionários. Outra ação tomada pela Empresa 2 e relatada por E3 foi dar férias a quem poderia e, depois de passado este período era realizada uma nova avaliação e, caso o funcionário não estivesse apto a retornar, ele continuava afastado e recebendo salário.

#### - Tecnologia

A necessidade de aprender ou incorporar novas tecnologias nas empresas foi uma realidade nas duas empresas aqui analisadas, principalmente devido ao *home office*. Na Empresa 1, E1 comenta que o processo de transferência para *home office* foi rápido devido a empresa ter criado meios para viabilização deste trabalho, oferecendo acessibilidade para os funcionários. A rapidez desta transferência pode ser devido à empresa já ter algumas equipes que realizavam o atendimento remoto, portanto a Empresa 1 já se apropriava deste conhecimento e realizou o processo de transferência para aqueles que ainda não o tinham.

Já na Empresa 2, houve um processo de aprendizagem um pouco mais longo. E3 comenta que a empresa é bastante tradicional e não tinham este conhecimento, mas que foi adquirido ao longo do tempo com o desenvolvimento do trabalho à distância e atendimento das dúvidas, necessidades e solicitações vindas dos próprios funcionários.

### **3.2 Nível Micro: Individual**

Nesta categoria foram analisados os fatores relacionados aos indivíduos em relação à organização, entre elas as habilidades que os funcionários precisaram desenvolver devido às mudanças impostas pela pandemia e a forma com que a empresa fez a gestão desse aprendizado; o suporte que foi oferecido pela empresa, seja pelos gerentes ou colegas; e a preocupação da organização com a forma que cada funcionário lidava com a pandemia, devido a sua personalidade.

#### - Habilidades

Em relação às habilidades necessárias para que os funcionários conseguissem desenvolver seu trabalho com continuidade, mas respeitando as regras e limitações impostas da pandemia, as gerentes relatam que foram geridas de diferentes formas e de acordo com a necessidade que cada situação apresentava.

Na Empresa 1, E1 conta que na transferência para o *home office*, cada gerente buscou entender a necessidade de seus funcionários individualmente e, desta forma, oferecia uma solução adequada para cada demanda. Desta forma os gerentes foram os responsáveis por identificar a necessidade dos funcionários de suas equipes de aprender novas habilidades para que pudesse ser oferecido o suporte mais adequado neste sentido.

E2 comenta que não foi possível realizar algo planejado, que a transferência para *home office* foi realizada em situação emergencial e o aprendizado ocorreu com o andamento das atividades da empresa. Atualmente, ele tem mais conhecimento de qual a melhor ferramenta para reuniões e como utilizá-la e relata que considera as reuniões *on line* mais pontuais, eficazes e produtivas que as presenciais.

Em relação à Empresa 2, E3 conta que são realizados encontros *on line* entre os líderes, promovido pela empresa, como forma de aprender sobre gestão de equipe à distância. Nestes encontros são realizadas partilhas de experiências e conhecimento de como realizar reuniões de alinhamento, treinamento etc. A entrevistada ressalta que estas reuniões surgiram após a pandemia e que foi um desafio para a empresa, que tem características bastante tradicionais.

#### - Suporte: trabalho, social e saúde

Esta subcategoria foi a mais citada e ressaltada pelos entrevistados. No início, o questionário previa apenas o suporte que a organização ofereceu em relação ao trabalho e ao social, no entanto, as respostas apresentaram mais um item que teve bastante atenção e preocupação por parte dos gerentes: o suporte à saúde dos funcionários, que foi inserida posteriormente por ter emergido do campo.

Em relação ao suporte ao trabalho, a Empresa 1, segundo E1, ofereceu suporte para o processo de transferência para *home office*, e relata que a aqueles que não tinham ainda este conhecimento e experiência, foram oferecidas alternativas e soluções que viabilizassem esta mudança – de forma personalizada e realizada pelos gerentes, como relatado anteriormente na categoria “habilidades”. “Assim como a gente teve que se adequar com filho que passou a ter aula *on line*, passou a ser uma realidade, nós nos adequamos enquanto empresa e empregado.”, conta E1. Já na Empresa 2, E2 relata que, neste sentido, foi oferecido um “kit de trabalho” que incluía até computador para os funcionários que precisassem.

Na Empresa 2, E3 conta que os funcionários técnicos que estão afastados por pertencerem a grupos de risco ainda recebem salários normalmente, apesar de não estarem trabalhando. Para os que seguiram em campo, foram fornecidos os EPIs recomendados pela Organização Mundial da Saúde (OMS). Os administrativos foram todos para *home office* e tinham a opção de receber seus computadores de trabalho em casa, além de terem opção de obter internet. E3 também relata que não houve redução de salários.

Em relação ao suporte social, E1 conta que percebeu a necessidade de estar mais próxima de sua equipe e realizava reuniões *on line* para “saber sobre a saúde mental da turma, pra que a distância fosse só física, mas que a gente estivesse mais ainda junto e muito sensível a alguma mudança de estado físico e psicológico.” Segundo ela, essas reuniões são matinais e já ocorriam no presencial antes do início do turno e que agora foram passadas para o *on line* como um ritual. Estas reuniões passaram a ser importantes ferramentas na orientação dos funcionários em relação ao contágio e tratamento da COVID-19.



Antes de começar o expediente, todo mundo conecta numa sala e lá a gente entende qual seu estado físico e psicológico naquele dia, aborda um tema específico de saúde e segurança, claro que atualmente envolve a questão da COVID, leva estatística, leva alguma medida mais específica e leva a questão da conscientização, não só nossa, mas também dos nossos familiares, nossa capacidade de influenciar, sensibilizar a turma neste momento. Nós fazemos sempre essa reflexão antes do início da jornada. (E1, dados de entrevista, 2021).

Além da reunião matinal diária, E1 estabeleceu quinzenalmente um encontro virtual informal, que foi iniciativa dela. Segundo a entrevistada:

Eles sentem falta dessa troca, do carinho que às vezes você precisa externar e receber. Acabei criando a cada quinze dias encontros virtuais informais: uma hora pra gente conversar fiado, a gente faz brincadeira, leva caso dos colegas, mas sem nenhum peso, como se estivesse em um *happy hour*, sem pauta definida, sem falar de trabalho, é pra gente descontrair como se estivesse no nosso ambiente mesmo. A gente faz visita virtual na usina, a gente bate papo com quem tá lá, mata saudade. (E1, dados de entrevista, 2021).

Na Empresa 2, E2 comenta que não houve uma ação institucional no sentido de suporte social aos funcionários, mas que partiu da maioria dos gerentes a necessidade de fazer contato com a equipe neste sentido. No seu caso, ele adotou a prática de ter reuniões com câmeras abertas com o objetivo de que todos pudessem se ver e, assim, aumentar a impressão de proximidade. Assim como E1, ele também adotou reuniões quinzenais que chama de “termômetro do *home office*”, para saber como as pessoas estavam em relação ao trabalho em casa, se estavam se sentindo ansiosas etc. Estas reuniões são individuais e que, desta forma, foi possível ficar mais próximo e apoiar aqueles funcionários que não estavam se sentindo bem.

Já a Empresa 2 tem um programa institucional de apoio psicológico, nutricional e físico que já existia desde julho de 2019 e agora foi adaptado e se tornou o alicerce para o formato à distância. E3 conta que a procura pelos serviços oferecidos por este programa aumentou muito desde a pandemia e que o programa foi estendido aos familiares de 1º grau dos funcionários. Além disso, para os gestores, são realizadas palestras com temas relevantes ao cargo e encontros de meditação.

Em relação à saúde, E1 conta que a Empresa 1 ofereceu suporte desde o início por meio de orientações do que fazer em caso de suspeita, oferecimento de testes e viabilização de isolamento caso fosse necessário. O plano de saúde oferecido pela empresa atuou como parceiro e estava preparado para receber e orientar as suspeitas e casos. O gerente também tem um papel importante no acompanhamento das suspeitas, respeitando o sigilo, mas seguindo um protocolo junto ao funcionário que está com acompanhamento médico. E2 ressalta que o relacionamento com o plano de saúde foi sendo desenvolvido e melhorado com o tempo, que no início da pandemia, os atendimentos eram realizados no posto de saúde localizado na empresa. Hoje, o plano tem um canal de atendimento por telefone para orientar e atender qualquer funcionário com sintomas.

- *Self* (Personalidade)

A partir dos relatos de E1, é possível perceber uma preocupação dela com o *self*, ou seja, a personalidade de cada funcionário e, a partir destas características individuais, como cada um estava lidando com as limitações impostas pela pandemia. As respostas demonstram que houve uma tentativa de compreender a necessidade de cada um em obter novos aprendizados e, com as reuniões *on line*, oferecer um suporte àqueles que estivessem se sentindo mais afetados negativamente pelo isolamento social e outros acontecimentos trazidos pela

pandemia. É possível perceber a mesma preocupação nos relatos e E2 e E3, no entanto, a iniciativa organizacional é de acolher os casos mais preocupantes, como indícios de depressão. Nestes casos, os gerentes são orientados a reportar a um setor específico da empresa para que o funcionário possa ser encaminhado para o tratamento correto, se necessário.

### 3.3 Discussão dos Resultados

Por meio das entrevistas, é possível notar que os gestores têm uma tendência em relatar mais detalhes e acontecimentos relacionados às práticas de “Suporte Social” (Tuzovic & Kabadayi, 2020), realizado diretamente por eles com suas equipes. Na Empresa 1 ambos os gerentes relatam que não existe uma ação institucional, mas ambos realizam reuniões periódicas com os funcionários com o objetivo de verificar seu bem-estar pessoal e mental. Já a Empresa 2 tem um programa oferecido pela empresa desde antes da pandemia que foi adaptado e melhorado para o momento atual.

Em relação a “Suporte de Trabalho”, ambas empresas oferecem acesso a computadores. Apenas a Empresa 2 revelou manter funcionários técnicos afastados e ainda recebendo salários, além de ter ressaltado que foi uma decisão estratégica de não reduzir o pagamento de nenhum dos funcionários.

Ambas as empresas também oferecem suporte institucional relacionado à saúde, subcategoria que foi adicionada após análise de dados. Em ambos os relatos, nota-se que houve uma melhoria de relacionamento com o plano de saúde, que aprimorou os procedimentos de orientação, atendimento e encaminhamento dos funcionários com o andamento da pandemia e a continuidade dos serviços da empresa.

A categoria “Demanda” foi comentada apenas por um dos entrevistados (E2), que relatou que as operações da usina foram determinadas por sua diminuição e não pela necessidade de isolamento dos funcionários.

Na categoria “Intensidade de Contato”, todos os entrevistados comentam que a primeira ação neste sentido foi enviar a maior parte da equipe administrativa para *home office*. Os técnicos que precisaram se manter em campo receberam, com bastante rapidez, todo o equipamento e informações necessárias para que o trabalho fosse realizado da maneira mais segura possível.

Na categoria “Tecnologia”, nota-se que a Empresa 1 foi um pouco mais rápida, segundo relatos de E1 e E2, pois já possuía operações à distância e precisou realizar apenas uma transferência de conhecimento para as equipes que ainda não tinham esse hábito. Já na Empresa 2, segundo E3, mais tradicional, não havia este conhecimento e demorou um pouco mais para que os funcionários retomassem o ritmo de trabalho. Este mesmo comentário pode ser relacionado à categoria “Habilidades”, já que a Empresa 2 precisou aprender como trabalhar à distância.

Ainda na categoria “Habilidades”, E2 e E3 comentam sobre o aprendizado da gestão de pessoas à distância, sendo que para E2 foi realizado no dia a dia, aprendendo enquanto trabalhava. Para E3, segundo seu relato, começaram a ser realizadas reuniões exclusivas para gestores, uma prática institucional com o objetivo de compartilhar experiências e conhecimento de fazer a gestão de pessoas à distância.

A categoria “Self” (Personalidade) refere-se à fatores pessoais de cada indivíduo e apenas a Empresa 1 parece ter uma prática não-institucionalizada relacionada à forma de cada um lidar com a pandemia, que é são as reuniões periódicas que os gestores realizam com seus funcionários.

A partir da análise das entrevistas e dados secundários, foi possível delinear o Quadro 2, com as categorias e subcategorias finais obtidas nesta pesquisa.

**Quadro 2:** Categorias e Subcategorias Finais

Nível	Categorias	Subcategorias
Médio: Organização	Demanda	aumento / diminuição
	Intensidade de Contato	distanciamento social / EPIs
	Tecnologia	softwares / <i>home office</i>
Micro: Funcionário	Habilidades	habilidade / conhecimento
	Suporte	trabalho / social / saúde
	<i>Self</i> (personalidade)	fatores pessoais / individuais

Elaborado pelas autoras, 2021.

Nas entrevistas, os gestores relatam ainda que acreditam que o *home office*, a GP à distância e o investimento das empresas na qualidade de vida e bem-estar mental dos funcionários irão permanecer após a pandemia. Apesar de não terem sido questionados diretamente sobre o desempenho das equipes, os três comentaram que os funcionários atenderam ou superaram as metas e objetivos propostos, o que os levou a acreditar que o *home office* e a gestão de pessoas à distância estão funcionando bem.

Em relação às classificações temporais, foi possível notar que grande parte das ações das empresas aqui analisadas podem ser consideradas de natureza reativa, ou seja, orientadas pelo curto prazo, como descrevem Tuzovic e Kabadayi (2020). É bastante presente nos relatos dos gerentes que as decisões e atitudes foram tomadas com urgência ou até de acordo com a necessidade dos funcionários, o que deixa claro que as organizações e seus gestores não estavam preparados para um acontecimento adverso como uma pandemia. No entanto, é importante ressaltar que as entrevistas foram realizadas entre março e maio de 2021, quando a pandemia completou um ano, o que pode indicar que ainda era cedo para que houvesse um planejamento ou maior organização por parte das empresas e seus gestores. Nota-se que já existem iniciativas com intenção de planejamento, como a preparação de kits para *home office* e a melhoria no encaminhamento de funcionários com sintomas de COVID-19. Mesmo assim, estas ações ainda não podem ser consideradas proativas, embora possam estar evoluindo.

#### 4. Conclusão / Contribuição

Esta pesquisa buscou compreender como empresas de serviços essenciais adaptaram práticas de GP frente às mudanças e limitações decorrentes da pandemia de COVID-19. Observou-se com o estudo que as práticas de GP, institucionalizadas ou não, tiveram grande importância no processo, uma vez que foram consideradas fundamentais para o suporte ao bem-estar dos indivíduos durante o período de restrições às atividades provocadas pela pandemia.

Entre as práticas não estruturadas pode-se citar a intensificação do contato dos líderes com seus liderados seja através da transposição de reuniões periódicas para o formato remoto, seja através da criação de novos momentos de ‘encontro’. A pesquisa também ressaltou a importância de políticas de apoio e acompanhamento da saúde mental que, nos casos analisados, foram incrementadas a fim contribuir de forma mais significativa com as dificuldades trazidas pelo período.

Entre as categorias sugeridas, foram encontradas práticas principalmente relacionadas a “Suporte Social”, seguido de “Suporte de Trabalho” e “Suporte de Saúde”, subcategoria que emergiu a partir da análise de dados. Foram verificadas também práticas envolvendo a “Intensidade de Contato” das atividades da empresa, o desenvolvimento de “Habilidades”, “*Self* (personalidade)”, a “Tecnologia” e a “Demanda”, sendo esta última a menos citada entre todas.

Além disso, nota-se que as ações e decisões tomadas pelas organizações, ou até individualmente pelos gerentes, não foram planejadas previamente (classificadas como curto-

prazo), o que mostra que não havia uma preparação para lidar com uma situação adversa como uma pandemia. Acredita-se, também, que algumas destas ações estejam evoluindo para serem soluções planejadas a médio prazo.

Desta forma, este artigo contribui com a literatura de práticas de ações de GP durante o período da pandemia, considerando as necessidades e singularidades das empresas de serviços essenciais que não interromperam totalmente suas atividades presenciais. Para estudos futuros, sugere-se consultar a percepção de funcionários que passaram por estes processos de GP em empresas de serviços essenciais, sendo assim possível o cruzamento de dados e, possivelmente, melhor verificação das subcategorias “Habilidades” e “Self”.

## Referências

Butterick, M., & Charlwood, A. (2021). HRM and the COVID-19 pandemic: How can we stop making a bad situation worse? *Human Resource Management Journal*, (February), 1–10.

Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697–713.

Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116(May), 183–187.

Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic Human Resource Management and COVID-19: Emerging Challenges and Research Opportunities. *Journal of Management Studies*.

Lugares Incríveis para Trabalhar (2021). Acesso em junho de 2021: <https://economia.uol.com.br/lugares-incriveis-para-trabalhar/>

Miles, M., Huberman, M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis*. European Journal of Science Education (Vol. 1).

Organização Mundial da Saúde, OMS (2020). Acesso em julho de 2021: <https://news.un.org/pt/story/2020/03/1706881>

Portaria nº 1.565, de 18 de junho de 2020. Estabelece orientações gerais visando à prevenção, ao controle e à mitigação da transmissão da COVID-19. Diário Oficial da União. Brasília – DF: Ministério da Saúde.

Santos, V. M., Saraiva, G. M. M., Silva, F. F., & Marolla, G. H. C. (2020). Os Desafios da Gestão Remota em Tempo de Pandemia. XLIV Encontro da Anpad - EnANPAD, São Paulo.

Tuzovic, S., & Kabadayi, S. (2020). The influence of social distancing on employee well-being: a conceptual framework and research agenda. *Journal of Service Management*, 32(2), 145–160.

Verma, S., & Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. *Journal of Business Research*, 118(July), 253–261.

Yin, R. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman.

---

<sup>i</sup> Prêmio “Lugares Incríveis para Trabalhar” é uma iniciativa do UOL e da Fundação Instituto de Administração (FIA) que destaca as empresas brasileiras com os mais altos níveis de satisfação entre os seus colaboradores. (Lugares Incríveis para Trabalhar, <https://economia.uol.com.br/lugares-incriveis-para-trabalhar/>, recuperado em 20 de junho de 2021).

<sup>ii</sup> Dados retirados do site “Lugares Incríveis para Trabalhar” <https://economia.uol.com.br/lugares-incriveis-para-trabalhar/>, recuperado em 20 de junho de 2021).