



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Administração Pública

IMPACTOS DA PANDEMIA DO NOVO CORONAVÍRUS (COVID-19) NA GESTÃO  
DE PESSOAS E NO COTIDIANO DOS TRABALHADORES.

Carolina Roland Dantas Rodrigues da Silva

Orientador: Prof. Júlio Cesar Silva Macedo

Rio de Janeiro

2022

**CAROLINA ROLAND DANTAS RODRIGUES DA SILVA**

**IMPACTOS DA PANDEMIA DO NOVO CORONAVÍRUS (COVID-19) NA GESTÃO  
DE PESSOAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Administração Pública da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Administração Pública.

Orientação: Júlio Cesar Silva Macedo

Rio de Janeiro

2022

**CAROLINA ROLAND DANTAS RODRIGUES DA SILVA**

**IMPACTOS DA PANDEMIA DO NOVO CORONAVÍRUS (COVID-19) NA GESTÃO  
DE PESSOAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Administração Pública da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Administração Pública.

Orientação: Júlio Cesar Silva Macedo

Banca Examinadora:

---

Prof. Julio César Silva Macedo (orientador)

---

Prof<sup>a</sup>. Ana Luiza Szuchmacher (membro interno)  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

---

Prof. Eduardo Halpern(membro interno)  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Liliane e Roberto, minha avó Maria das Dores e minha tia Betina, pelo amor, apoio e constante incentivo na busca dos meus propósitos.

Às adoráveis amigas: Anna, Elaine, Fernanda, Giovanna, Izadora, Margarida e Maria Talita, por me acolherem e me acompanharem nesta trajetória, tornando-a mais leve e empolgante.

À Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro e seus professores e colaboradores, pela contribuição na minha formação.

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo principal analisar os impactos da Pandemia de COVID-19 na gestão de pessoas e realizar um estudo de caso na Empresa Pública Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro. Como objetivos específicos: compreender os impactos das alterações para o trabalhador em consequência da adaptação na gestão de pessoas adotada bruscamente por muitas instituições e analisar as implicações das alterações no modelo de trabalho das empresas na legislação trabalhista. Para atingir os objetivos foi realizado um estudo de caso, tendo como sujeitos os funcionários da empresa, com coleta de dados através de Formulário disponibilizado pelo *google forms* e posteriormente foi realizada a análise deste conteúdo.

A partir das informações obtidas através da revisão bibliográfica e do estudo de caso foi constatado que a Pandemia gerou impactos significativos na gestão de pessoas.

**PALAVRAS-CHAVE: Pandemia COVID-19; Gestão de Pessoas; Empresa Pública.**

## **ABSTRACT**

This Final Paper has as main objective to analyze the impacts of the COVID-19 Pandemic on people management and to carry out a case study in the Public Company Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro. As specific objectives: to understand the impacts of the changes for the worker as a result of the adaptation in the management of people adopted by many institutions and to analyze the implications of the changes in the work model of the companies in the labor legislation. In order to accomplish the objectives, a case study was developed, having the company's employees as subjects, with data collection through a Form provided by google forms and later the analysis of this content was carried out.

Considering the information obtained through the literature review and the case study, it was found that the Pandemic generated significant impacts on people management.

**KEYWORDS:** COVID-19 Pandemic; People management; Public company.

## LISTA DE FIGURAS

**Figura 1** – Evolução dos modelos de Administração brasileiros.

**Figura 2** – Integração dos modelos estratégicos de gestão de pessoas.

**Figura 3-** gráfico de tempo atuando na empresa.

**Figura 4-** gráfico do modelo de preferência e gráfico do modelo mais produtivo.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA .....	9
1.2 JUSTIFICATIVA.....	9
1.3 OBJETIVOS.....	10
1.3.1 Objetivo Geral.....	10
1.3.2 Objetivos Específicos .....	10
<b>2 SUMÁRIO EXPANDIDO.....</b>	<b>11</b>
2.1 DO MODELO TRADICIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS.....	11
2.1.1 Do Planejamento estratégico das organizações .....	11
2.1.2 A evolução da Gestão da Administração .....	12
2.1.3 Dos principais modelos de Gestão de Pessoas .....	15
2.1.4 A Gestão de Pessoas no Setor Público.....	17
2.1.5 Da Gestão de Pessoas antecedente à pandemia de COVID-19 .	18
2.2 A Pandemia do novo Coronavírus e seus reflexos na sociedade..	19
2.3 A Gestão de Pessoas adaptada para o período de pandemia.....	20
2.4 Alterações na cultura organizacional .....	23
2.4.1 Impactos na legislação trabalhista.....	24
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>26</b>
3.1. Justificativa da escolha metodológica.....	26
<b>4 IDENTIFICAÇÃO E INFORMAÇÕES GERAIS DA EMPRESA.....</b>	<b>27</b>
4.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	28
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>40</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

Considerando a pandemia do novo Coronavírus (COVID-19) que atingiu todo o globo e teve o primeiro caso confirmado no Brasil em março de 2020, a sociedade precisou se adaptar à nova realidade em todos os setores, inclusive em relação à gestão de pessoas.

As empresas que desejam prosperar, especialmente em período de crise, devem observar as condições e necessidades de seus trabalhadores e fornecer os meios para que os empregados se sintam estimulados a desenvolver suas capacidades pessoais e profissionais. Durante a pandemia a vida da maioria dos trabalhadores foi bruscamente alterada, fazendo com que suas necessidades fossem modificadas e a forma pela qual as empresas lidaram com as consequências da pandemia influenciaram na adaptação e qualidade de vida dos seus funcionários.

O trabalho pretende demonstrar que empresas tanto do setor público quanto privado que atuavam prioritariamente no regime presencial necessitaram rapidamente se adaptar ao regime de trabalho remoto, uma vez que a indicação prioritária era a proteção da vida e saúde dos indivíduos através do isolamento social. Fato é que muitas empresas optaram por permanecer definitivamente no sistema remoto enquanto outras retornaram para o presencial e todas essas alterações impactam diretamente na gestão de pessoas.

Através da pesquisa tipo survey realizada na Empresa Pública Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro buscam-se avaliar os impactos da pandemia na gestão de pessoas e os desdobramentos para o trabalhador.

### **1.1. PROBLEMA DA PESQUISA**

Quais os desdobramentos da pandemia de COVID-19 nos modelos de gestão de pessoas prioritariamente adotados pelas empresas e os principais desdobramentos para o trabalhador?

### **1.2. JUSTIFICATIVA**

A pesquisa deste tema é de grande importância, considerando que as alterações decorrentes da necessidade de adaptação para enfrentamento à COVID-19 terão impacto nas relações de trabalho;

A partir do momento em que a maioria da população recebeu a recomendação de promover o isolamento social ocorreu uma alteração abrupta da rotina dos trabalhadores. Aqueles que antes se deslocavam até seu ambiente laborativo, tinham contato com outros trabalhadores e cumpriam a jornada de trabalho com horário fixo, passaram a trabalhar de suas residências, com contato limitado às pessoas de sua casa, misturando o ambiente residencial com o empresarial.

Desta forma, a pandemia gerou reflexos na vida e saúde do trabalhador, na cultura das empresas, considerando que a maioria migrou para o sistema remoto e para a cidade, uma vez que com a redução do trabalho presencial muitas sedes foram fechadas, desencadeando no fechamento de diversos comércios que existiam ao redor. Neste trabalho serão estudados especialmente os impactos na gestão de pessoas.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Analisar as alterações nos modelos de gestão de pessoas adotados pelas empresas, em decorrência da pandemia de COVID-19 e consequentes impactos para o dia a dia dos trabalhadores, em especial o grupo de funcionários analisados na Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos:**

- Analisar as implicações das alterações no modelo de trabalho das empresas na legislação trabalhista;
- Compreender os impactos de tais alterações para o trabalhador, em consequência da adaptação na gestão de pessoas adotada bruscamente por muitas instituições;

- Interpretar os setores do mercado que melhor adaptaram-se a transição para o sistema remoto;
- Investigar as consequências nos custos e aproveitamento dos espaços físicos decorrentes das alterações no modelo de trabalho das empresas;

## **2. SUMÁRIO EXPANDIDO:**

### **2.1 Do modelo tradicional de Gestão de Pessoas**

#### **2.1.1 Do Planejamento estratégico das organizações**

Consoante os ensinamentos de Douglas Andrade da Silva no Curso Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público e o Sistema de Carreiras, ofertado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), antes de adentrar no tema gestão de pessoas em si, é fundamental analisar as organizações, verificando para o que elas foram criadas, a missão, a visão, seus valores, as metas e as estratégias que serão utilizadas para alcançá-las.

Esses pontos irão refletir a estruturação e atuação da organização como um todo, através da definição do planejamento estratégico na empresa, que por sua vez, servirá como guia e orientação da instituição.

Ressalta-se que para implementar o planejamento estratégico vários fatores devem ser considerados no processo, sendo um dos mais importantes, a gestão de pessoas, pois para além dos recursos orçamentários e financeiros, processos e fluxos internos, fornecedores, clientes dentre outros, há um elemento central para o funcionamento da organização, as pessoas. São essas que farão a empresa funcionar e assim sendo, conduzirão os outros processos organizacionais.

Para os autores, a concepção de pessoas como recurso à serviço da organização foi superada, uma vez que tanto a empresa quanto as pessoas que a integram possuem expectativas e a efetiva gestão de pessoas busca alinhar as expectativas de ambos os lados. Através dessa união, a empresa tem maior potencial para ser bem sucedida, pois o funcionário qualificado, motivado e engajado

com a organização irá produzir melhor e isso conseqüentemente acarretará em um melhor desempenho da empresa no mercado.

Quanto a visão tradicional de um setor específico para tratar da gestão de pessoas, destaca-se a citação de Sandro Bergue acerca do tema:

É realmente indispensável que as organizações contem com uma área especializada que forneça orientação e apoio técnico em temas de gestão de pessoas. A mudança de paradigma, no entanto, está em perceber algo aparentemente evidente: todas as áreas da organização lidam com temas de gestão de pessoas. Com diz Bergue: “A área de gestão de pessoas deve converter-se em função” (BERGUE, 2020)

Para Marconi, ao se analisar a realidade do governo federal, o planejamento da força de trabalho, deve-se compreender que não se trata de um quantitativo de pessoas, e sim o perfil mais adequado de pessoas para compor aquela organização. Além disso, cumpre destacar que o esforço na composição do quadro de pessoas é sistemático e contínuo, ou seja, não deve ser realizado apenas na criação da empresa e sim ao longo de todos os anos. Quanto a isso, destaca-se o fragmento abaixo:

[...] um processo sistemático e contínuo de avaliação das necessidades futuras de recursos humanos, no tocante ao quantitativo, composição e perfil, e de definição das estratégias e ações que se fazem necessárias para viabilizar o alcance de tais necessidades. Uma frase bastante usual define o planejamento da força de trabalho como o processo que deve resultar no “número correto de pessoas, com as habilidades, experiências e competências adequadas, para desempenhar as tarefas corretas no local e momento oportuno.”<sup>1</sup>

### **2.1.2 A evolução da Gestão da Administração**

No curso Gestão por Competências, oferecido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), os conteudistas inicialmente citam Bresser Pereira, ao tempo em que esclarecem que a partir do século XIX com a ampliação da Democracia ao redor do globo, a adoção do modelo de administração burocrática foi realizada visando combater o patrimonialismo e o clientelismo até então presentes nas culturas monárquicas. “Neste modelo administrativo, leis, procedimentos e

---

rotinas rígidas regiam todo o serviço prestado ao cidadão em um Estado altamente centralizado e hierarquizado (MARCONI, 2002).

Dessa forma, cabia ao servidor público seguir plenamente o que constava nas regulações, garantindo a oferta de um serviço ao cidadão de forma legal e impessoal, por outro lado, a administração burocrática se mostrou ineficiente diante do seu engessamento, razão pela qual um novo modelo administrativo era necessário.

O curso prossegue, explicitando que posteriormente foi implementado o modelo gerencial de administração, que concedeu maior autonomia ao servidor e a possibilidade de delegação de autoridade para os serviços ofertados pelo Estado, desde que exista a cobrança posterior dos resultados. Neste modelo ocorreu: (I) a descentralização do ponto de vista político, (II) a descentralização administrativa, (III) flexibilidade das organizações, (IV) pressuposto da confiança limitada, (V) definição dos objetivos, (VI) controle dos resultados e (VII) Administração voltada para o atendimento do cidadão (MARTINS, 2022).

Na figura abaixo a contadista Maria do Carmo Martins ilustra a evolução dos modelos de administração, dividido em quatro momentos:

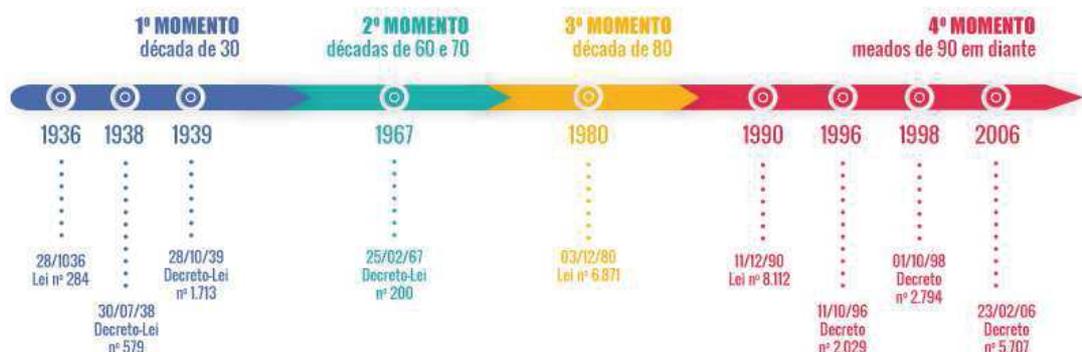


Figura 1- evolução dos modelos de Administração brasileiros.

Fonte: MARTINS, Maria do Carmo; ALENCAR e BARBOSA, Fabiany Glauro; PEREIRA, Priscila Campos. Curso Gestão por Competências, Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Conforme demonstrado na imagem acima, o primeiro momento ocorreu na década de 30, através da Administração burocrática clássica que buscava combater

o clientelismo brasileiro e estruturar o corpo de funcionários para oferecer serviços de qualidade ao cidadão.

O segundo momento ocorreu nas décadas de 60 a 70 e representa a reforma gerencial, buscando descentralizar e desburocratizar a administração pública a partir dos princípios de planejamento, delegação de competência e coordenação. Neste momento, através do Decreto-Lei nº 200 de 1967, foi criada a administração indireta da qual a empresa pública estudada nesse trabalho integra. Um ponto negativo desse modelo foi que a partir da descentralização foi permitida a contratação de funcionários sem concurso público, e ocorreu a redução dos investimentos na carreira e desenvolvimento dos servidores públicos, o que manteve as práticas clientelistas.

No terceiro momento ocorrido na década de 80 aconteceu a renovação dos quadros funcionais, com a realização de concursos públicos e incentivo ao desenvolvimento dos servidores.

No quarto momento, ocorrido a partir da década de 90, há a busca pela melhoria da qualidade do serviço público e o desenvolvimento permanente do servidor através da regulamentação gradual de suas atividades (Lei 8.112/90), congressos e treinamentos. Em 2006 (Decreto 5.707/2006) é instituída a Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e funcional (PNDP).

Na sequência o curso dispõe sobre os Instrumentos de Gestão Estratégica de Pessoas, registrando como principais instrumentos de gestão estratégica: (i) planejamento de recursos humanos, (ii) gestão por competências, (iii) desenvolvimento contínuo de servidores, (iv) avaliação de desempenho fundada em competências (BRESSER, 1997).

Os pontos acima elencados deixam claro para a autora que a Gestão Estratégica de Pessoas envolve outros sistemas além da capacitação dos funcionários. Diante disso, o corpo gerencial é fundamental e precisa estar alinhado com os objetivos propostos pela instituição, pois desenvolverá as ações de motivação das equipes, comunicação entre as áreas, bem como a gestão de pessoas.

### Integração vertical e horizontal dos modelos estratégicos de gestão de pessoas



Fonte: Van Beirendonck (2009) apud OCDE (2010).

Figura 2 – Integração dos modelos estratégicos de gestão de pessoas.

Fonte: Curso Gestão por Competências, Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/175>

### 2.1.3 Dos principais modelos de Gestão de Pessoas

De acordo com o Diretor do IDEBRASIL, Leonardo Navarro, o modelo de gestão de pessoas a ser adotado pela empresa é orientado por diversos elementos, tais como os princípios da empresa, políticas adotadas, processos, estrutura e o estilo gerencial, sofrendo influência de fatores internos e externos. Os principais modelos de Gestão de Pessoas podem ser divididos em: (I) modelo autocrático em que há centralização das decisões organizacionais nas chefias. Neste modelo os funcionários são vistos como ferramentas da empresa e a gestão de pessoas se limita ao departamento pessoal; (II) modelo flexibilizado, no qual se permite uma maior participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e é o modo mais comum na administração atual; (III) modelo de gestão por competência, no qual se preservam as características da gestão estratégica, mas não busca ter controle sobre o comportamento dos funcionários e sim identificar quais são suas competências, valoriza-las e investir no desenvolvimento do funcionário (NAVARRO, 2018).

Para Stefanie Ferracciu, Diretora de Gente e Gestão do grupo de recrutamento Gupy, as empresas buscam adaptar seus métodos e práticas de gestão e liderança para atender as novas demandas e conseqüentemente, diversos

modelos de gestão de pessoas se solidificaram. Diante disso, dispõe sobre alguns modelos atuais de gestão, tais como: (I) A Gestão democrática, com a valorização dos talentos organizacionais, tendendo a ter um líder democrático que desempenhará a função de manter a equipe unida em razão dos objetivos comuns e concedendo voz ativa aos funcionários; (II) A Gestão Inspiradora que parte da premissa que se o funcionário é positivamente inspirado, fará melhor e se tornará melhor naquilo que se propõe. O líder neste caso deve inspirar sua equipe sem utilizar autoridade; (III) A Gestão meritocrática que representa um modelo justo em que cada funcionário tem seu valor analisado com base no esforço que empenha e nos resultados alcançados em favor da organização. A autora destaca como ponto negativo a possibilidade deste modelo gerar um ambiente de alta competitividade dentro das organizações; (IV) A Gestão com foco em resultados visa os resultados alcançados pelo profissional, incentivando o trabalho em equipe para que juntos consigam encontrar as soluções para a demanda da empresa, sem focar no caminho que cada funcionário percorreu para chegar a esse resultado; (V) Na Gestão por cadeia de valor o foco do gestor é o valor que aquele funcionário agrega para os clientes e negócios da empresa. O líder nesse modelo deve entender as necessidades do mercado e o nível de satisfação dos clientes; (VI) Gestão por desempenho, ressaltando inicialmente que este modelo diverge da avaliação de desempenho, apesar de ambas serem complementares. O modelo foca nos conhecimentos, habilidades e atitudes que tornam o profissional apto a realizar suas atividades e para isso a empresa irá investir no desenvolvimento individual de seus profissionais. (VII) A Gestão comportamental reconhece o trabalhador em si e não apenas o seu valor econômico. Busca-se o desenvolvimento do ser humano para se adaptar às tarefas propostas no trabalho e este modelo está alinhado com as teorias da motivação do colaborador; (VIII) A Gestão colaborativa descentraliza a tomada de decisão, todos contribuem para uma decisão final. É um modelo moderno, adotado por grupos que buscam maiores desafios, inovação e reconhecimento dentro de um ambiente dinâmico e com possibilidade de crescimento e (IX) A Gestão centralizadora em que tudo gira em torno do líder, funcionário que terá o máximo de atribuições e utilizando pouco as habilidades dos demais membros da equipe. Este modelo se mostrou ineficiente ao longo do tempo e é considerado prejudicial à motivação dos trabalhadores que não tem previsão de crescimento na organização. A autora conclui explicitando que os novos modelos de gestão são baseados na

participação e no diálogo, devendo ser priorizados quando possível (FERRACCIU, 2021).

#### **2.1.4 A Gestão de Pessoas no Setor Público**

O autor do curso “Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público e Sistema de Carreiras”. descreve que buscando aprimorar a gestão pública e melhorar a qualidade dos serviços públicos é usual que princípios e práticas inicialmente desenvolvidos pelo setor privado sejam adotados no setor público posteriormente.

Em muitos pontos se assemelham os desafios da gestão de pessoas tanto no setor público quanto no setor privado, uma vez que ambas tem como objetivo desenvolver a sua força de trabalho e mantê-la motivada, qualificada e alinhada com os objetivos da organização, assim sendo, os esforços na gestão de pessoas são contínuos em ambos os setores.

Por outro lado, o setor público notadamente possui um modelo de organização e funcionamento próprio, sendo necessário atentar para essas especificidades. No serviço público há a busca por gerar valor para a sociedade e atender ao interesse público e de igual modo, está submetido ao princípio da legalidade, logo, só pode ser feito aquilo que a lei autorizar e seus atos precisam estar amparados no ordenamento jurídico, o que limita a atuação do gestor de pessoas.

Outra peculiaridade do serviço público, é que em regra o ingresso na organização se dá através de concurso público, de modo que qualquer indivíduo que possua a qualificação indicada no edital pode concorrer a uma vaga, ou seja, a escolha é aberta e impessoal.

O contudista continua, pontuando acerca da estabilidade funcional. Os servidores públicos garantem, após o estágio probatório, a estabilidade no cargo. Através deste instrumento se garante a atuação imparcial dos servidores, mas por outro lado, só é possível demitir um servidor estável nos casos e na forma previstos em lei.

Considerando a ideia generalista que algumas pessoas possuem do setor público, o autor Douglas Andrade da Silva cita (DUTRA et al., 2019), acertadamente dispõe sobre a possibilidade de transformações e atuações eficientes no setor público, conforme destacado abaixo:

abandonar a ideia simplista e fatalista de que no setor público as coisas não funcionarão tão bem, que há amarras e forças contra as quais não vale lutar. Isso é uma meia verdade e pode gerar uma anestesia perigosa nos gestores. Ainda que existam fatores normativos limitadores, há espaço para transformações e atuações mais eficientes (DUTRA, 2019).

### **2.1.5 Da Gestão de Pessoas antecedente à pandemia de COVID-19**

Inicialmente destacam-se as considerações realizadas por Raquel Losekann e Helena Mourão no Artigo “Desafios do Teletrabalho na Pandemia Covid-19: quando o Home vira Office (LOSEKANN, 2020). Neste artigo é demonstrado que o trabalho possui aspectos subjetivos na vida do empregado, sendo elemento constitutivo da sua identidade.

A maioria dos indivíduos estava habituada a sair de sua residência durante a semana e dirigir-se para a sede do seu trabalho, local em que cumpria jornada de 30 ou 40 horas semanas, tendo o convívio direto com seus colegas, troca de informações pessoalmente, pausa para a refeição e horário de retorno para seu lar.

Este formato tradicional de emprego é predominante no Brasil, existindo uma pequena parcela de empresas que já concedia a possibilidade de trabalho remoto ou sistema híbrido, no qual o empregado cumpria jornada parcialmente na sede da empresa e parcialmente no meio remoto, conforme demanda e disponibilidade (SANTOS, 2020).

Algumas alterações nos modelos tradicionais foram importantes para auxiliar no período de pandemia, uma delas foi a mudança da visão ultrapassada de pessoas como recursos que foi desenvolvida para a visão de pessoas como parceiras da organização.

Através dos modelos tradicionais de gestão de pessoas o setor responsável irá proporcionar um ambiente adequado ao desenvolvimento do profissional, realizar

treinamentos, e proporcionar meios para que o trabalhador conquiste seus objetivos dentro da instituição (LOSEKANN, 2020).

Desta forma, quando subitamente a pandemia do novo coronavírus atingiu o Brasil, muitas empresas precisaram adaptar-se rapidamente a necessidade de isolamento social, bem como os trabalhadores que sempre foram acostumados ao trabalho presencial foram deslocados para o trabalho remoto, em muitos casos, sem qualquer treinamento, ou período de adaptação, o que acarretou consequências para ambas as partes (SANTOS, 2020).

## **2.2 – A Pandemia do novo Coronavírus e seus reflexos na sociedade**

A partir da leitura do artigo “Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre Profissionais de Gestão de Pessoas”, destaca-se abaixo o conceito do novo Coronavirus, vírus responsável pela alteração no modo de vida dos indivíduos e também no modelo de gestão de pessoas estudado no presente trabalho:

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020a) e o Ministério da Saúde (Brasil, 2020a), a Coronavirus Disease – 2019 (covid-19) é uma doença causada pelo novo coronavírus SARS-CoV-2, cujos principais sintomas definem-na como uma infecção respiratória, podendo sua sintomatologia variar de pessoa para pessoa (MEDEIROS, 2021).

A pandemia do novo coronavírus foi identificada no Brasil em fevereiro de 2020, momento em que o mundo ainda buscava entender o padrão do vírus e os possíveis tratamentos para os infectados, desencadeando na necessidade de promover o isolamento social para conter a curva de contágio e assim reduzir os efeitos da pandemia no Brasil (PINHEIRO, 2020).

Diante do fato que a covid-19 foi considerada como de alto risco de contágio, os países aceleradamente buscaram meios de proteger sua população da contaminação em massa pelo vírus, quanto a isso, destaca-se o ensinamento abaixo:

Manandhar, Nakami e Baniya (2020) argumentam que quase todos os países do mundo estão lançando mão de estratégias para contenção do avanço da pandemia por meio de medidas sanitárias e de higiene, utilização de máscaras protetoras e evitação do contato social e físico. Estas práticas vêm sendo chamadas de “isolamento e distanciamento social” pelas

instituições de saúde, governos e imprensa (Organização Mundial da Saúde, 2020b; Ministério da Saúde, 2020a). Nesse cenário, diversos aspectos da vida cotidiana foram afetados, como o lazer, a educação e, também, as relações de trabalho. Pinheiro (2020) comenta que o ineditismo da situação tem sido um empecilho no contexto organizacional, dificultando os negócios e colocando em risco os empregos (MANANDHAR, 2020).

Em razão disso os trabalhadores de serviços não essenciais em sua maioria transformaram sua residência em ambiente de trabalho. Conforme narrado no trabalho de Losekann e Mourão, esta alteração brusca resultou na adaptação tanto da empresa quanto do empregado:

As empresas tiveram de estabelecer políticas e normas internas para implementar e assegurar o teletrabalho (...) para os trabalhadores, surgiram desafios como a necessidade do rápido aprendizado de novas tecnologias, o estabelecimento de novas formas de interação e comunicação entre as equipes. Suas vidas familiares tiveram de ser conciliadas com o trabalho (...) (LOSEKANN, 2020).

Outro ponto destacado no artigo versa sobre a possibilidade de adaptação ao serviço remoto, pois quanto mais qualificada a mão de obra, maior a facilidade de sua transformação para o meio digital e adaptação do empregado e empregador à ferramentas virtuais que possibilitem aquele serviço na modalidade remota. Por outro lado, atividades menos qualificadas, como por exemplo a categoria de auxiliar de serviços gerais, normalmente só podem ser exercidas presencialmente, o que tende a ampliar o grau de exclusão destas categorias.

As pessoas, portanto, passaram a lidar ao mesmo tempo com os transtornos causados pelo isolamento, com o receio da pandemia e com a transformação da gestão de pessoas. Desta forma, algumas consequências mais frequentes foram identificadas, tais como: (I) dificuldade na gestão do tempo, (II) dificuldade em separar o lar do trabalho, (III) aumento da carga de trabalho em razão do corte de funcionários, (IV) comportamento dos gestores em ultrapassar os horários de trabalho sob o argumento de que o funcionário estava em casa, (V) aumento da ansiedade dos trabalhadores, (VI) dificuldade do empregador em treinar seu funcionário e este de se adaptar ao sistema adquirido pela empresa e implementado de forma não gradual, entre outros (LOSEKANN, 2020).

### **2.3 – A Gestão de Pessoas adaptada para o período de pandemia**

Considerando o início do período da pandemia, verifica-se que grande parte das empresas alteraram seu modelo de atendimento ao público, trabalho, e de gestão dos seus funcionários.

Anteriormente era habitual que o empregado fosse regulado pelo gestor de pessoas através do ponto biométrico -horário de entrada e saída do trabalho-, pela chefia imediata que presencialmente demandava e controlava o empregado, bem como pelas chefias superiores que através de metas, prazos e reuniões, exerciam o controle dos setores subordinados (MASCARENHAS, 2020).

A partir do momento em que a maioria dos empregados foi para casa, este grupo passou a ter maior autonomia para gerenciar o seu tempo, as distâncias físicas foram interligadas através dos sistemas remotos e plataformas de videochamadas adotadas pela maioria das empresas, digitalização de processos e documentos físicos, treinamento para utilizar o sistema implantado e o controle do tempo foi flexibilizado, aumentando em contrapartida o controle através das metas (LOSEKANN, 2020).

Os autores do artigo “Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre Profissionais de Gestão de Pessoas” explicitam que a luta para reduzir a curva de contágio da COVID-19 colocou a área de Gestão de Pessoas em evidência, pois essa área realiza diferentes funções dentro da empresa, desde a seleção dos colaboradores, passando pelo seu desenvolvimento, análise da qualidade de vida no trabalho, até o campo da remuneração. Assim sendo, com o acometimento da Pandemia, parte significativa dos desdobramentos na empresa, permeiam o setor de gestão de pessoas, que precisou de forma célere e eficiente atender as novas demandas, conforme destacado abaixo:

O protagonismo dos profissionais que atuam em GP nesta pandemia ratificou a importância da área na proposição, no planejamento e no gerenciamento das mudanças impostas, adequando e capacitando os profissionais para o exercício de diferentes atividades, que, para muitos, são inéditas e inesperadas (MEDEIROS, 2021).

De igual modo, os autores realizaram um estudo de caso em que convidaram a participar da pesquisa, profissionais que atuam com gestão de pessoas, através de formulário apresentados através do aplicativo Google Forms. A partir dos resultados encontrados, concluíram que as organizações atualmente enfrentam

dificuldades e precisam constantemente tomar medidas para melhor enfrentar a situação. Tendo em vista que as medidas de enfrentamento à pandemia atingem todos os componentes da organização, os profissionais de Gestão de Pessoas assumem uma posição de protagonismo, especialmente na atual circunstância (MEDEIROS, 2021).

No trabalho apresentado no XLIV ENCONTRO DA ANPAD, sob o título “Os Desafios da Gestão Remota em Tempo de Pandemia”, os autores apresentaram o percentual de empresas dentro de um estudo com 315, restando demonstrado que apenas 8% das empresas adotavam o sistema remoto para 90 a 100% de seus colaboradores, tendo as empresas sofrido uma transição abrupta com o acometimento da pandemia de COVID 19:

um estudo realizado com 315 empresas nacionais e multinacionais (Sobratt, 2018) mostrou que menos de 50% delas já adotavam o teletrabalho, sendo que, dessas, 82% não o faziam de maneira integral, ou seja, com os colaboradores estando fora do local físico de trabalho todos os dias. Esse mesmo estudo apontou ainda que apenas 8% das empresas adotantes alocavam de 90 a 100% de seus colaboradores nessa modalidade. Dessa forma, com a súbita transição de milhares de empresas para um modelo 100% calcado no teletrabalho durante a pandemia, é possível que se encontrem dificuldades tanto na articulação da infraestrutura e tecnologia necessárias para o processo, como também na gestão remota de atividades das equipes (SANTOS, 2020).

Muitos gestores de pessoas diante de uma situação atípica vivenciada por todos passaram a ter uma visão mais voltada para a pessoa do trabalhador, tratando-o como parceiro da empresa e acompanhando suas possibilidades de crescimento e necessidades, uma vez que o trabalhador é o maior ativo da empresa e o fator que proporcionará com que a mesma se diferencie das demais e tenha possibilidade de prosperar, algo de grande relevância no cenário empresarial atual (SANTOS, 2020).

No artigo “O Papel Da Administração de Recursos Humanos Diante Das Crises”, os autores reforçam a importância dos recursos humanos na organização e na busca pelos seus objetivos, de modo que a gestão de pessoas se apresenta como uma área muito importante “entre as quatro áreas principais do management – Gestão Financeira e de Contabilidade, Gestão da Produção, Gestão dos Mercados/Marketing e Gestão de Recursos Humanos.” (MARQUES, 2015).

Os autores prosseguem, descrevendo o pensamento de Robbins (2005), no sentido que a Gestão de pessoas é atualmente uma responsabilidade muito maior e mais complexa do que era no passado. O setor é responsável por lidar com as pessoas daquela organização e administrar as relações existentes, tendo como norte o fato de hoje os funcionários são parceiros do negócio e não mais recursos empresariais. Assim sendo, as empresas cada dia mais entendem que o setor de gestão de pessoas não deve ser meramente tático ou operacional, bem como não deve ficar centralizado em poucos especialistas, considerando o seu significativo papel estratégico (ROBBINS, 2005).

Verifica-se ainda que as empresas estão em constante adaptação, diante das alterações provocadas pela pandemia, alterações do mercado, novas dinâmicas de relacionamento com o público e perspectiva de retorno gradual da possibilidade de trabalho presencial. Em razão disso, diversos empregadores disponibilizaram aos seus empregados a possibilidade de manifestar sua preferência em relação ao modelo de trabalho a ser exercido, pois o setor de gestão de pessoas entende que cada trabalhador tem características próprias, fazendo com que para alguns a permanência no trabalho remoto seja considerada benéfica, enquanto para outros a possibilidade de retorno ao trabalho presencial é algo almejado (CAVALLINI, 2021).

#### **2.4- Alterações na cultura organizacional**

Transcorridos quase dois anos do começo da pandemia, alguns efeitos na cultura da empresa podem ser observados. Fato é que as empresas passaram por momentos desafiadores de adaptação para manutenção no mercado, e muitas tiveram comprometimento severo dos recursos, tendo ainda alguns segmentos que passaram meses fechados ao público (KAORU, 2021).

Diante disso, as empresas passaram a investir mais em tecnologia, atendimento virtual, canais de atendimento remoto tais como: SAC, site, páginas ativas em redes sociais, entre outros (SANTOS, 2020). Em diversas instituições ocorreu redução de pessoal ou redução de jornada de trabalho com redução de salário. Logo, as empresas no geral reduziram o seu número de profissionais e

devem buscar capacitá-los para que supram a demanda, além de incentivá-los mesmo diante das mudanças abruptas (OLIVEIRA, 2020).

Outro ponto que merece destaque é que uma vez verificada a possibilidade de redução de gastos fixos com água, luz, auxílio alimentação, auxílio transporte, aluguel e condomínio, diversos empregadores optaram por devolver ou reduzir suas sedes físicas, instituindo como regra o que antes era exceção: o trabalho remoto ou híbrido (RODRIGUEZ, 2020).

Assim sendo, a cultura organizacional está mudando, permitindo maior autonomia para o empregado em relação à gestão do seu tempo, flexibilizando o controle presencial que era exercido no ambiente de trabalho tradicional, adquirindo sistemas para trabalho remoto e focando nas competências e habilidades dos empregados selecionados para compor o quadro funcional (SANTOS, 2020).

Conforme narrado acima, tais alterações ocorridas no ambiente interno das empresas acarretam consequências para o ambiente externo, pois, uma vez que as empresas estão reduzindo suas sedes, muitos imóveis comerciais ficam vazios, e alguns centros urbanos prioritariamente comerciais são diretamente afetados, desencadeando no fechamento do comércio que existia em função daquelas sedes, como restaurantes, bares, agências bancárias e pequenos comércios locais (SCHMIDT, 2020).

No contexto de pandemia e seus desdobramentos até a data atual, a área de recursos humanos se apresentou como ponto estratégico para subitamente realizar as transformações necessárias para a manutenção da empresa, quanto a isso se destaca o trecho abaixo:

Neste contexto de pandemia, a área de recursos humanos foi a responsável por liderar e intermediar, às pressas, todas as mudanças e adaptações necessárias à organização, para isso precisou aliar-se à TIC (Tecnologia da Informação e da Comunicação). Dentre a principal contribuição da TIC à gestão de pessoas, destaca-se a facilitação da comunicação transparente e instantânea, permitindo que houvessem conexões entre pessoas, processos e dispositivos, sendo assim, facilitou-se diversos processos, tais como: monitoramento dos colaboradores, análise das performances, captação de talentos, dentre outros (POLI, 2021).

Neste mesmo sentido, os autores prosseguem, informando que diante da necessidade de rápida adaptação e tomadas de decisão que garantissem a sobrevivência dos indivíduos e da empresa, a área de gestão de pessoas precisou

aderir às tecnologias mais atuais objetivando agilizar os processos e solucionar as novas demandas. Fato é que a pandemia adiantou a ampliação do uso das tecnologias que em muitas empresas estavam previstas para implementação ao logo dos anos (POLI, 2021).

#### **2.4.1 Impactos na legislação trabalhista**

A partir da análise do artigo “Impactos das Novidades Legislativas propostas durante A Pandemia do Covid-19 nas Relações Trabalhistas (OLIVEIRA, 2021), verifica-se que em razão dos desdobramentos da pandemia, alguns projetos de lei foram apresentados no ano de 2020, buscando adequar a legislação à nova realidade existente.

Em 20/03/2020 foi publicado o Decreto Legislativo nº 06/2020, instituindo o estado de Calamidade no Brasil, com vigência até 31/12/2020, este Decreto torna possível a utilização da Lei nº 14.020/2020 que versa tanto sobre a possibilidade de suspensão temporária do contrato de trabalho pelo prazo de 60 dias, podendo ser prorrogado por ato do Executivo, quanto a possibilidade de recebimento do benefício emergencial de manutenção do emprego e renda (OLIVEIRA, 2021). Este mecanismo foi amplamente utilizado pelos empregadores durante a pandemia.

Os autores prosseguem, informando que visando minimizar os efeitos da pandemia e buscando conceder tempo para as empresas se reerguerem, foi Proposto o Projeto de Lei nº 3.078/2020, que busca alterar a Consolidação das Leis do Trabalho para possibilitar a recontração de funcionários que foram demitidos durante o estado de calamidade e os 18 (dezoito) meses subsequentes. O Projeto em referência prevê a demissão vinculada ao pagamento do FGTS e pagamento de 10% de multa rescisória, visando a recontração daquele funcionário em até 89 dias. Caso a recontração não ocorra até o prazo limite, o valor remanescente das verbas rescisórias devem ser integralmente pagos.

Observando através do site da Câmara dos Deputados o prosseguimento do Projeto de Lei nº 3.078/2020 (GONZALEZ, 2022), verifica-se que o mesmo encontra-se desde 09/03/2021 apensado ao PL 1502/2020 (TADEU, 2022) na fase de apreciação conclusiva pelas comissões.

Retomando a análise do artigo de Ana Carolina Oliveira e Frederico Melo, quanto aos impactos da pandemia na legislação trabalhista, temos que as matérias *home Office* e teletrabalho já encontravam-se disciplinadas nos artigos 75-A e seguintes da CLT, entretanto, considerando o aumento súbito desta modalidade de trabalho por conta das medidas restritivas, o legislativo percebeu a necessidade de analisar esta temática (OLIVEIRA, 2021).

Neste sentido, foi autorizada pelo Poder Executivo a flexibilização do ingresso temporário nesta modalidade de trabalho, sob o argumento de que os empregos e renda dos trabalhadores seriam preservados, assim como as empresas poderiam continuar a exercer suas atividades. Em 2020 os autores encontraram 19 Projetos de Lei apresentados sobre o tema *home office* e em relação a isso, destaca-se o fragmento abaixo sobre um dos projetos encontrados:

Na justificativa do PL nº 5.341, de 2020, a análise do Deputado Márcio Marinho demonstra, por meio de pesquisas, que tanto os empregados (86%) quanto os empregadores (70%) estão satisfeitos com o *home office*. Tal fato se deve pelo fato dos atores terem assumido o protagonismo na solução de conflito, é dizer que o trabalhador e empregador juntamente com seus sindicatos negociaram de forma satisfatória (OLIVEIRA, 2021).

Assim sendo, verifica-se que os novos modelos de trabalho geram impactos na cultura da empresa, na vida do empregado e também no ambiente externo, razão pela qual devem existir políticas públicas para auxiliar as empresas nesta transição e fomentar a destinação dos espaços vazios nos centros comerciais.

### **3. METODOLOGIA**

Primeira etapa: Pesquisa Descritiva acerca dos modelos de trabalho e suas formas de organização nas empresas, em especial no que concerne à gestão de pessoas.

Segunda etapa: Pesquisa tipo Survey junto à Empresa Publica Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro, a partir de envio de formulário para coleta de dados pela plataforma *google forms*, objetivando a análise do impacto das alterações nos modelos de trabalho e gestão de pessoas na empresa durante a pandemia.

Terceira etapa: Tratamento dos dados coletados, com análise de acordo com as referências.

### **3.1. Justificativa da escolha metodológica**

Trata-se de assunto atual que se encontra em construção e constante alteração. A pesquisa descritiva demonstra-se adequada uma vez que esta visa descrever os impactos da Covid -19, em especial em relação aos trabalhadores da Empresa Pública Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro.

Diversos autores manifestaram seus entendimentos acerca deste tema de grande relevância e de igual modo, para melhor construção da pesquisa, enquanto o uso do formulário é o meio pelo qual será analisado em um caso concreto como os funcionários da Empresa Pública Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro.

## **4 IDENTIFICAÇÃO E INFORMAÇÕES GERAIS DA EMPRESA**

Este trabalho de conclusão de curso foi realizado na Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro, empresa pública estadual, localizada na cidade de Niterói, Estado do Rio de Janeiro. A empresa operava integralmente no modelo presencial e em razão da pandemia e seguindo as medidas de enfrentamento à COVID-19, optou por manter seus funcionários maiores de 60 anos, bem como aqueles com comorbidade, atuando de Home Office até completarem o esquema vacinal para COVID-19.

De acordo com o campo “História” contido no site oficial da Imprensa Oficial, a empresa é responsável pelo Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro e em 1/07/1931 circulava o primeiro Diário, com função primordial de legitimar os atos oficiais emanados do governo do Estado fluminense, através do Decreto 2.615 e em 23/09/1935, o Diário Oficial era impresso em oficina própria.

Em 1946 a empresa recebia o nome de Divisão de Obras da Imprensa Estadual e após com o fim do Estado Novo, em 2 de janeiro de 1952, recebeu o nome de Imprensa Oficial e em 25/04/1975 passa a se chamar Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro, tal como é conhecida hoje.

Em relação a estrutura e organização da empresa, realça-se o fragmento abaixo, extraído do site da empresa:

Em 1971, a Imprensa Oficial se tornou Departamento Autônomo de Imprensa Oficial e, dois anos depois, cresceu a ponto de exigir nova dinâmica administrativa. O sistema da administração indireta foi adotado em 20 de agosto de 1973, com a criação da Imprensa Oficial – Empresa Fluminense de Sistemas Gráficos, pela Lei nº 7.239. A nova estrutura assegurou maior agilidade e recursos próprios, além da exclusividade de prestação de serviços gráficos a todos os órgãos públicos estaduais, da administração direta e indireta (IMPRESSA OFICIAL, 2022).

Ao longo dos 90 anos de história, a empresa atuou com processos físicos e seus funcionários estavam habituados a exercer suas funções através de requisições, formulários e comprovantes em papel, mas em 29/03/2020 a Imprensa aderiu ao sistema SEI-RJ, conceituado como “uma ferramenta que permite a produção, edição, assinatura e trâmite de documentos dentro do próprio sistema, proporcionando a virtualização de processos e documentos, permitindo atuação simultânea de várias unidades ao mesmo tempo em um mesmo processo (CALIXTO, 2020). Cumpre destacar que esse sistema já estava totalmente configurado antes da pandemia e possuía previsão de implementação por todo o Estado do Rio de Janeiro até o ano de 2020, mas especificamente no caso da empresa estudada, foi implementado no momento em que as medidas restritivas de circulação entraram em vigor. Desta forma, ao passo em que todos os processos criados a partir daquele momento eram integralmente digitais, aos poucos todos os processos físicos foram transformados em digitais e inseridos no sistema.

Considerando o ponto fundamental a ser estudado neste trabalho, qual seja, os impactos da pandemia de COVID-19 na gestão de pessoas, foi elaborado um formulário, através do qual se buscou compreender a vivência dos funcionários e gestores em relação a este tema, sendo possível identificar, os efeitos mais comuns da pandemia e o nível de adaptação dos sujeitos às transformações decorrentes das medidas restritivas.

#### **4.1 ANÁLISE DOS DADOS**

Após a coleta dos dados, foram obtidas 25 (vinte e cinco) respostas no formulário disponibilizado através da plataforma *Google Forms* e a partir disso foi realizada a análise dos dados. Verificou-se que inicialmente que a maioria dos

funcionários que respondeu ao formulário são do gênero masculino e há um grande número de pessoas abaixo de 30 anos que foram contratadas durante a pandemia, inferindo-se que pode ser uma consequência das medidas restritivas que deslocaram a força de trabalho acima de 60 anos para o trabalho remoto.

Outro ponto importante é que a maioria dos sujeitos da pesquisa não possui filhos menores de 12 anos, informação relevante, pois usualmente quando o trabalhador possui filhos nessa faixa etária, o trabalho remoto é identificado como mais desgastante, devido a necessidade de cuidar das crianças, ao mesmo tempo em que realiza suas tarefas laborais. Vinculado a este ponto, quando questionados sobre o impacto do ambiente familiar na execução do trabalho, 03 (três) funcionários concederam as seguintes respostas: (I) “Tendo em vista que tenho um bebê em casa, senti muita dificuldade na atenção ao trabalho, por determinados momentos tive que parar de trabalhar, uma grande falta de concentração” (II) “Filhos, afazeres domésticos e ausência de computador para trabalho no início da pandemia” e (III) Minha nora estava grávida, então além do meu trabalho doméstico tinha o trabalho remoto, restando claro que aqueles que possuíam em suas residências crianças menores de 12 anos ou pessoas em condições específicas sentiram um impacto maior ao exercer seu trabalho na modalidade remota.

Conforme disposto acima, foi verificado um grande número de contratações nos últimos dois anos, período da pandemia, de força de trabalho na faixa de 30 (trinta) anos, ao mesmo tempo em que os funcionários que já trabalhavam na empresa há mais de 40 anos, permaneceram atuando, mesmo com as alterações de sistema e atualização das ferramentas de trabalho.

### Há quantos anos trabalha na empresa?

25 respostas

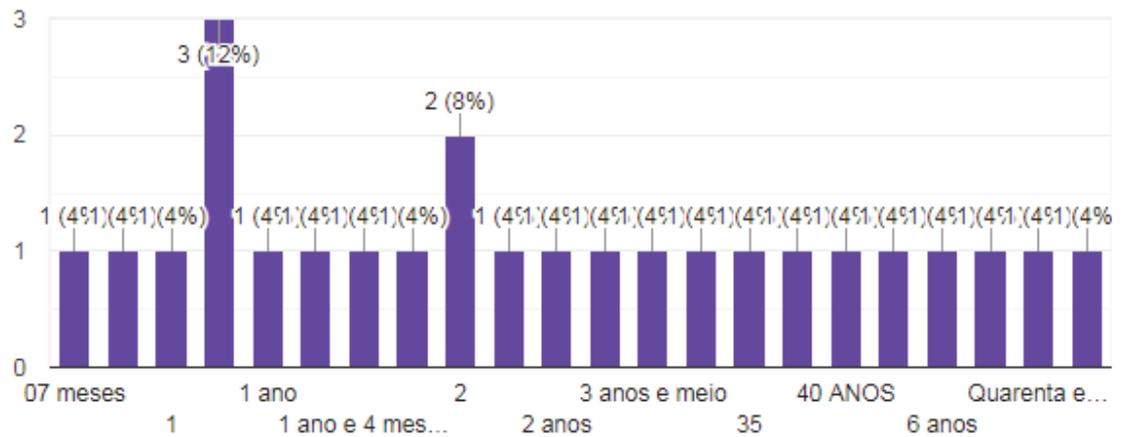


Figura 3- gráfico de tempo atuando na empresa. Fonte: Autor

Em relação ao modelo de trabalho anterior à pandemia, conclui-se que quase a integralidade dos funcionários atuavam de modo estritamente presencial e assim sendo, estavam habituados a se deslocar para trabalhar na sede da empresa e ter o controle da jornada de trabalho através do tempo de permanência na empresa.

Um ponto relevante observado na pesquisa, é que uma parcela significativa dos funcionários (64%) não possuíam qualquer conhecimento acerca do sistema remoto antes da pandemia, ou seja, ao serem transferidos para a modalidade remota, subitamente precisaram conhecer e atuar na modalidade até então desconhecida. Desta forma, as respostas da pergunta “Teve dificuldade de adaptação ao sistema remoto?” geraram um resultado de 92% dos entrevistados informando que tiveram dificuldade de adaptação ao sistema remoto.

Percebe-se ainda, que a grande maioria dos funcionários foi de algum modo submetido ao sistema remoto, pois ainda que apenas os maiores de 60 anos e funcionários com comorbidades fossem colocados integralmente no sistema remoto, a força de trabalho remanescente em, grande parte, foi incluída em sistema híbrido de trabalho objetivando reduzir o número de pessoas presentes na sede e assim, reduzir a margem de contaminação.

Importante destacar ainda que ao introduzir o sistema remoto, a maioria dos funcionários já tinha sido deslocada das empresas, de modo que o modelo padrão de oferta de cursos e palestras prévias a mudança ou atualização de qualquer

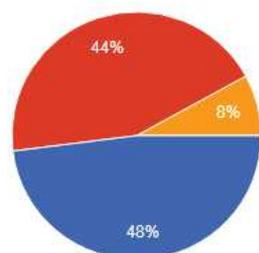
sistema, não ocorreu no caso em tela. Diante disso, muitos responderam que seus conhecimentos foram desenvolvidos por meios próprios, pois, buscaram de modo intuitivo conhecer o sistema de processos eletrônicos adotado junto ao sistema remoto e passaram a atuar apenas com esses conhecimentos próprios adquiridos, sem qualquer interferência da empresa ou do gestor de pessoas.

Essa situação pode ser analisada não apenas na empresa estudada, mas também em diversas empresas do setor público e privado que não possuíam meios de acompanhar a transição dos funcionários do formato presencial para o remoto, pois não tinham qualquer previsão de atuar desta forma, e assim, não dispunham das ferramentas necessárias para treinar e instruir seus funcionários a curto prazo.

Importante destacar os resultados encontrados em relação ao modelo de trabalho, pois demonstra um alto nível de consciência do empregado quanto a diferença entre sua preferência pessoal e sua produtividade. Verificou-se que ainda que apenas 48% dos entrevistados prefiram o modelo presencial, 60% o consideram o modelo mais produtivo, ou seja, considerando que a parcela dos que preferem o modelo remoto o consideram na mesma proporção como o mais produtivo, conclui-se que uma parcela dos entrevistados que preferem o modelo híbrido, não o consideram o mais produtivo, mas podem ter escolhido este modelo por outras razões demonstradas na pesquisa, como redução do tempo gasto com deslocamento, maior tempo com a família, maior conforto em sua residência, entre outros.

Qual modelo de trabalho prefere?

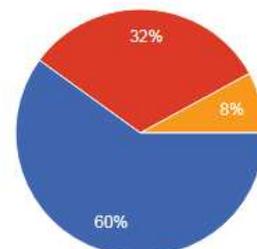
25 respostas



Qual modelo considera mais produtivo?

25 respostas

● Presencial  
● Híbrido  
● Remoto



● Presencial  
● Híbrido  
● Remoto

Figura 4- gráfico do modelo de preferência e gráfico do modelo mais produtivo. Fonte: Autor

Perguntados acerca da disponibilidade do Gestor de Pessoas para auxiliar em caso de dificuldade no modelo remoto, 75% responderam que o gestor estava disponível. Cumpre destacar que a empresa dispõe de um setor chamado de “Serviço de Recursos Humanos (SERVRHA)”, composto pelo Gestor de Pessoas, com formação em Recursos Humanos, e por outros funcionários administrativos.

Com o advento da pandemia de COVID-19 e conseqüente necessidade de adoção de medidas de contenção a propagação do vírus, a empresa - seguindo o Decreto Estadual nº 46.980/2020 do Estado do Rio de Janeiro – estabeleceu que os funcionários acima de 60 (sessenta) anos e com comorbidades passassem a trabalhar de modo remoto para a preservação de sua saúde e vida. Desta forma, o setor responsável pela Gestão de Pessoas passou a desempenhar um papel fundamental na empresa, atuando como eixo central entre os funcionários e a Diretoria Executiva.

Art. 3º - O servidor público deverá exercer suas funções laborais, preferencialmente, fora das instalações físicas do órgão de lotação, em trabalho remoto - regime homeoffice -, desde que observada a natureza da atividade, mediante a utilização de tecnologia de informação e de comunicação disponíveis (IMPrensa Oficial, 2020).

Diante do questionamento sobre as maiores dificuldades encontradas durante o trabalho remoto, os funcionários citaram prioritariamente a falta de local apropriado para o trabalho e igualmente foram citados pontos como ausência de computador, ausência de internet, dificuldade de comunicação entre os funcionários e jornada de trabalho com horário irregular.

Os pontos acima citados corroboram com as informações obtidas através da revisão bibliográfica, uma vez que em um curto espaço de tempo a maioria da população migrou para o trabalho remoto, gerando problemas comuns a uma grande fatia dos trabalhadores quais sejam:

(I) o computador doméstico que antes era usado apenas para lazer passou a ser usado para trabalho, logo, casas que antes tinham a demanda de 01 (um) computador por família passaram a demandar um computador para cada integrante em idade laboral. No entanto, nem todas as famílias dispõem de recursos para adquirir computadores sem um planejamento financeiro prévio, bem como nem todas as empresas puderam ofertar o envio de computadores para seus funcionários. Nesta

empresa estudada, não ocorreu o envio de computadores ou auxílio para contratação de internet, fato que se percebe na maioria das organizações públicas, ao passo que em algumas empresas privadas a medida foi adotada.

(II) ausência de ambiente adequado. As residências em sua maioria não estavam preparadas para receberem pessoas no trabalho remoto e algumas não dispunham de ambientes separados para o exercício das atividades, de modo que era comum mais de uma pessoa ocupar o mesmo espaço desempenhando funções diferentes, como crianças estudando a distância e adultos trabalhando. Além disso, as companhias de internet não suportaram o aumento acelerado da demanda por internet e além dos prazos para contratação serem altos, aqueles que já possuíam planos contratados vivenciaram diversas instabilidades do sistema.

(III) Jornada de trabalho irregular. Diante do trabalho remoto que para muitos representava uma novidade, o cumprimento da jornada de trabalho se tornou raridade. Os membros das equipes enviavam mensagens e processos fora do horário regular e aguardavam o pronto retorno, considerando que todos estavam em casa.

Outro ponto relevante foram as sugestões de melhoria no modelo de gestão do trabalho hoje, em que a muitos sugeriram a adoção do modelo híbrido de trabalho e a maior flexibilidade de horário. Essa sugestão está alinhada com a evolução esperada no pós pandemia, em que as pessoas aprenderam a trabalhar no sistema remoto e tiveram mais autonomia para gerenciar as tarefas dentro do seu horário, ao retomar ao sistema presencial, sendo difícil se readaptarem ao controle por ponto biométrico na sede da empresa.

Em relação aos possíveis impactos na saúde dos funcionários decorrentes da alteração no regime de trabalho, a maioria respondeu que não sentiu qualquer impacto na saúde, porém um fator interessante é que alguns funcionários relataram sentirem-se acomodados e sedentários no regime remoto, enquanto outros relataram cansaço ao retornar ao presencial.

## **5. CONCLUSÃO**

Diante dos fatos acima narrados, conclui-se que a Pandemia de COVID-19 provocou diversas alterações em todos os países, os indivíduos ao longo de dois anos precisaram abdicar de seu estilo de vida, incluindo trabalho e lazer, em prol da preservação de sua saúde.

Todos os segmentos do mercado de trabalho foram impactados e as empresas necessitaram adaptar-se aceleradamente para buscar sua manutenção competitiva no mercado e assim preservar não apenas a empresa em si, mas também os empregos de seus funcionários.

Muitas organizações precisaram suspender temporariamente os contratos de trabalho, ou até mesmo desligar parte de seu corpo de colaboradores, por falta de recursos, considerando que a economia foi diretamente afetada neste período.

A área de gestão de pessoas sempre foi uma área que demandava dinamismo, pois as relações de trabalho estão em constante evolução, entretanto, os gestores precisaram se tornar ainda mais céleres e eficientes ao longo da pandemia, pois estavam em posição central auxiliando a adaptação de empregados e empregadores. Restou claro que os gestores de pessoas não desempenham função meramente operacional e sim estratégica, podendo alterar o curso das empresas ao garantir funcionários que se sintam acolhidos, motivados e respeitados pela empresa, especialmente em um período de pandemia.

Em relação a pesquisa tipo Survey, restou demonstrado que a Empresa Pública Imprensa Oficial do Estado até 2020 funcionava de modo totalmente presencial, com processos físicos e controle da jornada de trabalho por tempo de serviço, com o Serviço de Recursos Humanos desempenhando suas funções operacionais de controle de jornada de trabalho e remuneração dos funcionários, inferindo-se tratar do modelo autocrático de gestão. Ao passo em que a partir de março de 2020 parte de seus funcionários em situação de vulnerabilidade- maiores de 60 anos e pessoas com comorbidade- foram deslocados para o trabalho remoto, bem como outros grupos foram inseridos no modelo de trabalho híbrido, por força do Decreto Estadual nº 46.980/2020, e passaram a depender de atitudes mais enérgicas do setor.

Diante disso, verificou-se que o setor de gestão de pessoas ampliou suas funções durante a pandemia, passando a interagir mais com os funcionários. Considerando que não era possível fazer o controle da jornada de trabalho por horas trabalhadas, ocorreu a flexibilização deste ponto, e conseqüente incentivo a gestão por resultados.

Percebe-se, no entanto, que após o retorno presencial de todos os funcionários com esquema vacinal completo, o modelo de gestão retornou ao inicial, com foco na decisão pelas chefias, jornada de trabalho com ponto biométrico e cômputo de presença na sede, de modo que é possível concluir que a cultura organizacional de algumas empresas não será alterada mesmo após as flexibilizações experimentadas em decorrência da pandemia. Em especial organizações públicas que possuem uma estrutura mais engessada e limitações legais para alterações, tendem a manter seu modelo de gestão de pessoas inalterado.

Cumpram-se destacar ainda que os funcionários que desempenharam suas funções com maior autonomia e flexibilidade, demonstraram através de suas respostas no formulário apresentado, que gostariam de aderir ao regime híbrido de trabalho, por considerarem que se adaptaram bem ao trabalho remoto e são capazes de produzir de modo satisfatório tanto no regime remoto quanto no presencial, entretanto, verifica-se que essa não foi a opção escolhida pela empresa estudada.

Conclui-se, portanto, que inúmeros desafios foram enfrentados pelas empresas e funcionários ao longo dos quase dois anos de pandemia de COVID-19, sendo necessárias diversas adaptações por ambas as partes e tendo a gestão de pessoas papel fundamental neste cenário.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRESSER PEREIRA, Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. In: **Revista do Serviço Público**, Ano 49, Número 1 Jan-Mar, 1998. Disponível em: [http://www.bresserpereira.org.br/papers/1997/97.Reforma\\_gerencial-RSP.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/papers/1997/97.Reforma_gerencial-RSP.pdf), acesso em 04/02/2022

BRASIL, Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 3.078/2020**. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=225433>  
6. Acesso em: 16/02/2020

BRIDI, Maria Aparecida; BOHLER, Fernanda Ribas; ZANONI, Alexandre Pilan; BRAUNERT, Mariana Bettega; BERNARDO, Kelen Aparecida da Silva; MAIA, Fernanda Landolfi; FREIBERGER, Zélia; BEZERRA Giovana Uehara. O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19. In: **Remir Trabalho - Rede de Estudos e Monitoramento Interdisciplinar da Reforma Trabalhista**. Disponível em: [https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos\\_2020/ARTIGO\\_REMIR.pdf](https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos_2020/ARTIGO_REMIR.pdf). Acesso em: 19/08/2021

CAVALLINI, Marta. Volta ao trabalho presencial será 'difícil' e 'estranha' para os profissionais, diz pesquisa, atualizado em: 01/08/2021. In: **G1 Globo**. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2021/08/01/volta-ao-trabalho-presencial-sera-dificil-e-estranha-para-os-profissionais-diz-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 08/09/2021

CÉSAR, Luiz Guilherme, NEVES, Livia. Atuação da Gestão de Pessoas no fortalecimento do Comprometimento Organizacional Pós Pandemia: a Cultura Organizacional como caminho. In: **Revista Valore**, Caderno Temático - Dilemas e desafios do novo mundo do trabalho, v.5, 2020. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/656>. Acesso em: 12/08/2021

DA SILVA, Douglas Andrade. Diretoria de Desenvolvimento Profissional, Curso Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público e o Sistema de Carreiras. In:

Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/685>. Acesso em: 04/02/2022.

Felipe , I. F. R., Medeiros , V. R., Camargo, M. L., & Júnior, E. G. (2021). Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre Profissionais de Gestão de Pessoas. In: **Revista Psicologia E Saúde**, 13(2), 211-225. Disponível em: <https://doi.org/10.20435/pssa.v13i2.1558>, Acesso em: 20/01/2022

FERRACCIU, Steanie. Modelos de gestão de pessoas: conheça os 12 principais. In: GUPY Blog, 29 de junho de 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/modelos-gestao-de-pessoas>, acesso em: 20/01/2022

GINANTE, A. Gestão de pessoas como vantagem competitiva. In: GV-executivo, v. 17, n. 4, julho-agosto, 2018. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol17-num4-2018/gestao-pessoas-como-vantagem-competitiva>. Acesso em: 09/09/2021

IMPRENSA OFICIAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **História**. Disponível em: <http://www.ioerj.com.br/portal/modules/content/index.php?id=4>, acesso em 02/12/2021.

KAORU, Thâmara. Um ano de Covid: Empresas fechadas e desemprego em alta são reflexos da pandemia. Atualizado em: 27/02/2021. In: **CNN Brasil**. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/um-ano-de-covid-19-no-brasil-veja-balanco-do-impacto-economico-e-do-desemprego/#:~:text=Banco%20Central,Um%20ano%20de%20Covid%3A%20Empresas%20fechadas%20e%20desemprego,alta%20s%C3%A3o%20reflexos%20da%20pandemia&text=A%20economia%20sofreu%20graves%20consequ%C3%AAncias,e%20o%20desemprego%20se%20agravou>. Acesso em 02/12/2021

LOSEKANN, Raquel; MOURÃO, Helena. Desafios do Teletrabalho na Pandemia Covid-19: Quando O Home Vira Office, In: **Caderno de Administração, Maringá**, v.28, Ed.Esp., jun./2020. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637/751375150139>. Acesso em: 12/08/2021

MARQUES, José Roberto. **O que é Plano de Carreira.** In: X Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, 2015. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/rh-e-gestao-de-pessoas/o-que-e-planode-carreira/>. Acesso em: 10/02/2022.

MARTINS, Maria do Carmo; ALENCAR e BARBOSA, Fabiany Glaura; PEREIRA, Priscila Campos. Curso Gestão por Competências, Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/175>. Acesso em: 04/02/2022.

MASCARENHAS, André; **Gestão estratégica de pessoas: Evolução, teoria e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2020. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ziYMEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=gest%C3%A3o+de+pessoas+tradicional+&ots=LovlJbv6F6&sig=Kod6fjb5E\\_0VuMmUwgDiVFGKL2U#v=onepage&q&\\_false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ziYMEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=gest%C3%A3o+de+pessoas+tradicional+&ots=LovlJbv6F6&sig=Kod6fjb5E_0VuMmUwgDiVFGKL2U#v=onepage&q&_false). Acesso em: 19/10/2021

NAVARRO, Leonardo. **Conheça os principais modelos de gestão de pessoas.** In: **IDEBRASIL.** Disponível em: <http://www.idebrasil.com.br/blog/conheca-os-principais-modelos-de-gestao-de-pessoas/>, acesso em: 20/01/2022.

O novo modelo de Recursos Humanos: Gestão de Pessoas, Simpósio de Excelência em Tecnologia. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/266\\_Seget%202010.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/266_Seget%202010.pdf). Acesso em: 07/08/2021

OLIVEIRA, Bruno; SAKATE Marcelo. Redução de 50% do salário é aposta das empresas para manutenção de emprego. Atualizado em: 24/04/2020 In: **CNN Brasil.** Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/reducao-de-50-do-salario-e-aposta-das-empresas-para-manutencao-de-emprego/>. Acesso em: 07/09/2021

OLIVEIRA, Ana Carolina Borges; MELO, Frederico. **Impactos das Novidades Legislativas propostas durante A Pandemia do Covid-19 nas Relações Trabalhistas.** Disponível em: <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/127183/ABDT%202021%20-%20Capa->

[Miolo-Contracapa.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=274](#), pág. 274. Acesso em:16/02/2022.

OLIVEIRA, Graziella; ADALGIZA Ribeiro. Relações de trabalho e a saúde do trabalhador durante e após a pandemia de COVID-19. In: **Caderno de Saúde Pública**, 2021, Ed. 37 (3). Disponível em: <<<https://www.scielo.br/j/csp/a/WrR7hGgrFKb7p4GGgvcRYBG/?lang=pt7>>>. Acesso em: 19/08/2021

PINHEIRO, Chloé. Grande estudo mostra como o coronavírus chegou e se espalhou pelo Brasil. In: **VEJA SAÚDE**, atualizado em 23 fev 2021, 18h15 - Publicado em 3 ago 2020, 19h23. Disponível em: <https://saude.abril.com.br/medicina/grande-estudo-mostra-como-o-coronavirus-chegou-e-se-espalhou-pelo-brasil/>. Acesso em: 09/09/2021

RAUPP Fabiano, 2006. Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: [http://www.geocities.ws/cienciascontabeisfecea/estagio/Cap\\_3\\_Como\\_Elaborar.pdf](http://www.geocities.ws/cienciascontabeisfecea/estagio/Cap_3_Como_Elaborar.pdf). Acesso em: 08/09/2021

<https://www.cnnbrasil.com.br/business/um-ano-de-covid-19-no-brasil-veja-balanco-do-impacto-economico-e-do-desemprego/>. Acesso em: 07/09/2021

REPULA, A; SILVA, E. M; MOTTA, M.C.A.L. **O Papel Da Administração de Recursos Humanos Diante Das Crises**. Disponível em: [https://aprepro.org.br/combrepro/2020/anais/arquivos/10102020\\_141038\\_5f81f28e53385.pdf](https://aprepro.org.br/combrepro/2020/anais/arquivos/10102020_141038_5f81f28e53385.pdf). Acesso em: 10/02/2022.

RIO DE JANEIRO. SEI-RJ: Manual do Usuário Básico. Disponível em:[http://www.fazenda.rj.gov.br/sei/documentos/SEIRJ\\_Manual\\_do\\_Usuario\\_Basico.pdf](http://www.fazenda.rj.gov.br/sei/documentos/SEIRJ_Manual_do_Usuario_Basico.pdf) . Acesso em: 22/01/2022.

RIO DE JANEIRO, Estado. **Decreto Estadual nº 46.980 de 19 de março de 2020**. Disponível em: [http://www.ioerj.com.br/portal/modules/conteudoonline/mostra\\_edicao.php?session=VFVSWk5WRnFSWGRPVIVsMFRXdFpIbEpUTURCUIZWWkNURIZGTTA0d1VYUIJhbFV6VFVWSmQwMUZUVFJTUIVWNFRWUIpNRTVVUVhwTmFsRjZUa0U5UFE9PQ==](http://www.ioerj.com.br/portal/modules/conteudoonline/mostra_edicao.php?session=VFVSWk5WRnFSWGRPVIVsMFRXdFpIbEpUTURCUIZWWkNURIZGTTA0d1VYUIJhbFV6VFVWSmQwMUZUVFJTUIVWNFRWUIpNRTVVUVhwTmFsRjZUa0U5UFE9PQ==). Acesso em 27/01/2022

RODRIGUEZ, Diogo Antônio. **Por que empresas como Bmg e Roche decidiram não voltar ao escritório.** Atualizado em: 25/09/2020. In: **UOL**. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/09/25/por-que-empresas-como-bmg-e-roche-decidiram-nao-voltar-ao-escritorio.htm>. Acesso em: 07/09/2021

SANTOS, Vanessa; SARAIVA, Guilherme; SILVA , Fernando; MAROLLA Glauco. Os Desafios da Gestão Remota em Tempo de Pandemia. In: **XLIV ENCONTRO DA ANPAD – EnANPAD**, 2020. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=1726&cod\\_evento\\_edicao=106&cod\\_edicao\\_trabalho=28503](http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1726&cod_evento_edicao=106&cod_edicao_trabalho=28503) Acesso em: 01/09/2021

SCHMIDT, Selma. **No centro do Rio, pandemia faz crescer número de lojas, bares e restaurantes fechados.** Atualizado em 02/11/2020. In: **O Globo**. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/rio/no-centro-do-rio-pandemia-faz-crescer-numero-de-lojas-bares-restaurantes-fechados-24721697>. Acesso em: 09/09/2021

## APÊNDICE:

Perguntas da “Pesquisa sobre os impactos da pandemia de COVID-19 na Gestão de Pessoas” da Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro, realizada através do *Google Forms*:

- 1) Nome
- 2) Idade
- 3) Gênero
- 4) Possui filhos menores de 12 anos?
- 5) Há quantos anos trabalha na empresa?
- 6) Seu trabalho era totalmente presencial antes da pandemia?
- 7) O (a) senhor(a) tinha domínio em informática?
- 8) Possuía conhecimento sobre o sistema remoto de trabalho?
- 9) Durante a pandemia começou a trabalhar no sistema remoto?
- 10) A empresa adotou um sistema eletrônico de processos durante a pandemia?
- 11) Teve dificuldade de adaptação ao sistema remoto?
- 12) Considera que o conhecimento sobre o sistema remoto foi desenvolvido por meios próprios ou por fomento do empregador? Ex: cursos, funcionário tutor para ensinar
- 13) Como é o seu modelo de trabalho hoje?
- 14) Qual modelo de trabalho prefere?
- 15) Qual modelo considera mais produtivo?
- 16) Caso tenha sentido dificuldade no modelo remoto, o gestor de pessoas estava disponível para auxiliar?
- 17) Quais foram as maiores dificuldades encontradas durante o trabalho remoto?
- 18) Qual foi o impacto do ambiente familiar na execução do seu trabalho?
- 19) Quais as suas sugestões de melhoria no modelo de gestão do seu trabalho hoje?
- 20) A alteração no regime de trabalho gerou impactos na sua saúde? Quais?