

# ANÁLISE DAS MUDANÇAS DAS ROTINAS ORGANIZACIONAIS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DE UMA AGROINDÚSTRIA DEVIDO À COVID-19

## ANALYSIS OF CHANGES IN THE ORGANIZATIONAL ROUTINES OF THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AREA OF AN AGROINDUSTRY DUE TO COVID-19

Luidy Santos Peres da Silva<sup>\*</sup>  
Carlos Alberto Frantz dos Santos<sup>\*\*</sup>  
Francielle Molon da Silva<sup>\*\*\*</sup>

### RESUMO

O surgimento do primeiro caso de COVID-2019 na China impactou diretamente as organizações e seus setores, que têm se adaptado às novas exigências e ao novo contexto. Dessa forma, o presente estudo teve como objetivo principal analisar como o setor de gestão de pessoas de uma agroindústria agiu frente às mudanças nas rotinas organizacionais promovidas pela pandemia do COVID-19. A partir de um estudo de caso, qualitativo e exploratório realizado em uma agroindústria localizada no estado do Rio Grande do Sul. Os resultados indicam que as mudanças foram realizadas após a criação do plano de emergência e de contingência, onde eram feitas reuniões semanais com um comitê de profissionais específicos para tratar de assuntos sobre a pandemia. Em relação às rotinas da área de gestão de pessoas, pôde-se constatar que ocorreram mudanças nas funções de recrutamento, suspensão de dinâmicas em grupo e novo método de realização da integração. Os processos de aplicar pessoas mantiveram seu foco em reforçar os setores de Saúde, Segurança e Meio Ambiente e Tecnologia da Informação, pois receberam grandes demandas por conta da pandemia. O processo de remuneração não sofreu mudanças. Novos treinamentos foram aplicados e treinamentos já existentes foram postergados. O processo de manter pessoas tornou o ambiente de trabalho mais acolhedor. O monitoramento de horas/efetividade se tornou online e com entregas diárias no trabalho remoto.

**Palavras-chave:** Agroindústria. Covid-19. Mudança organizacional.

### ABSTRACT

The emergence of the first case of COVID-2019 in China has directly impacted organizations and their sectors, which have adapted to the new requirements and the new context. Thus, the main objective of this study was to analyze how the people management sector of the agroindustry acted in the face of changes in organizational routines promoted by the COVID-19 pandemic. Based on a qualitative and exploratory case study carried out in an agro-industry located in the state of Rio Grande do Sul. The results indicate that the changes were made after the creation of the emergency and contingency plan, where weekly meetings were held with a committee of specific professionals to address issues about the pandemic. About the routines in the area of

---

\* Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS). [luidy-silva@uergs.edu.br](mailto:luidy-silva@uergs.edu.br)

\*\* Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS). [carlos-santos@uergs.edu.br](mailto:carlos-santos@uergs.edu.br)

\*\*\* Universidade Federal de Pelotas (UFPEL). [franmolon@yahoo.com.br](mailto:franmolon@yahoo.com.br)

people management, it was possible to verify that there were changes in the recruitment functions, suspension of group dynamics and a new method of carrying out the integration. The processes of applying people maintained their focus on strengthening the Health, Safety and Environment and Information Technology sectors, as they received great demands due to the pandemic. The compensation process has not changed. New training was applied and existing training were postponed. The process of retaining people made the work environment more welcoming. The monitoring of hours/effectiveness became online and with daily deliveries in remote work.

**Keywords:** Agroindustry. Covid-19. Organizational Change.

## **Introdução**

De acordo com Porsse *et al.* (2020), desde o surgimento do primeiro caso de Covid (*Coronavirus Disease*) em 2019 na China, o mundo mudou significativamente por conta da rápida capacidade de disseminação deste vírus. Com isso, surgiram mudanças nas esferas pessoais, organizacionais e em nível social. Diante disto, a grande maioria das empresas foi afetada de alguma forma pela pandemia da Covid-19. Por conta disso, as empresas tiveram de se adequar rapidamente a estas novas restrições e às necessidades de seus clientes e funcionários para que mantivessem suas atividades neste novo contexto, garantindo a preservação da saúde de todos os envolvidos.

Uma das principais áreas que sofreu mudanças decorrentes da pandemia da Covid-19 foi a de gestão de pessoas, pois é onde estão os processos de contratação, de remuneração, de treinamento e a estrutura de cargos nas organizações. Por conta disto, é de extrema importância que os gestores deste setor mantenham sua equipe em equilíbrio, como todos os colaboradores unidos e processos em pleno funcionamento, pois nesse momento de pandemia, os funcionários tendem a ficar mais tensos e angustiados.

Em meio a essa discussão, apresenta-se como questão de pesquisa: Como a gestão de pessoas está enfrentando as mudanças em suas rotinas considerando a pandemia do COVID-19? Apresentando como objetivo geral analisar como o setor de gestão de pessoas de uma agroindústria está agindo frente as mudanças nas rotinas organizacionais promovidas pela pandemia da COVID-19. Para atingir este objetivo, o artigo contextualiza o cenário da Covid-19 no setor das agroindústrias, caracteriza a empresa estudada, analisa as mudanças ocorridas nos processos básicos do setor de gestão de pessoas e, por fim, descreve de que forma ocorreram as mudanças na empresa.

O cenário novo, desafiador e preocupante, refletiu diretamente no cotidiano das pessoas e das empresas. Alguns ramos de negócios, como por exemplo os frigoríficos,

infelizmente se tornaram focos de contaminação durante um determinado momento desta pandemia. Nos três meses de março, abril e maio de 2020, o Rio Grande do Sul registrou 2.079 casos de COVID-19 entre os funcionários de frigoríficos. Este número representou 32,4% dos 6.470 casos até então registrados no estado (BBC News, 2020). Sendo assim, diversos frigoríficos tiveram de suspender suas atividades por conta dos elevados níveis de contaminação que o setor estava registrando.

Sendo assim, o estudo apresenta como contribuição uma análise frente a quais foram as mudanças nas rotinas organizacionais feitas para superar estes novos desafios, de que forma foram feitas e quais foram seus respectivos impactos, sejam negativos ou positivos, para os colaboradores e à própria agroindústria. Com isso, o estudo busca contribuir ainda mais para que estas mudanças sejam positivas para a empresa e para seus colaboradores, com o intuito de melhorar seus resultados e superar este momento difícil que vivemos.

## **1 Processos da Área de Gestão de Pessoas**

Segundo Ribeiro (2017), a área de gestão de pessoas é responsável por atividades como recrutamento, seleção, treinamento, planos de trabalho e salários. No entanto, para executar ações estratégicas, a gestão de pessoas, ainda precisa agir para desenvolver talentos e criar um ambiente de trabalho aberto a novas ideias. Para tanto, para Chiavenato (2010), o setor de gestão de pessoas possui seis principais processos dinâmicos e interativos, sendo eles, os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Logo abaixo será descrito cada processo de acordo com os respectivos autores.

Para Silva (2013), no processo de recrutamento e seleção, a organização propõe sugestões práticas para buscar parceiros, buscando incentivá-los, aplicá-los e selecioná-los. Para isso, deve se esforçar para coordenar os valores, interesses, expectativas e habilidades das pessoas com as características e os requisitos do cargo e da organização. Esse processo inclui as práticas e atividades que a organização adota para identificar e atrair funcionários em potencial. Fazem parte também desse processo as práticas de seleção (por meio de entrevistas, testes psicológicos etc.) de acordo com a estratégia da organização que fornece informações claras sobre as etapas, critérios e resultados.

O processo de agregar pessoas tem como objetivo principal envolver novas pessoas na empresa, incluindo o recrutamento e a seleção de pessoas. Eles podem ser

chamados processos de suprimento de pessoas ou provisão humana (CHIAVENATO, 2010). Para Ribeiro (2017), o setor de gestão de pessoas precisa estar a par das pessoas que a empresa deseja recrutar. O departamento deve organizar o processo de seleção, definir as funções dos funcionários e comunicar os valores da empresa.

A segunda função do setor de gestão de pessoas é o processo de aplicar pessoas, que de acordo com Chiavenato (2010), os processos de aplicar pessoas são usados para projetar atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seus resultados. Isso inclui a organização e design do trabalho, descrição e análise do trabalho, avaliação de desempenho e orientação das pessoas.

Os processos usados para incentivar as pessoas são de grande importância para os colaboradores. Sendo assim, a terceira função são os processos de atender as necessidades mais individuais dos funcionários são denominados de processos de recompensar pessoas. Fazem parte deste processo incluir prêmios, remuneração, benefícios e serviços sociais (CHIAVENATO, 2010).

Para Silva (2013), estas práticas da organização visam recompensar o desempenho e as habilidades dos funcionários em termos de remuneração e incentivos. O salário faz parte do processo e inclui salários proporcionais às habilidades, formação e mercado. Um plano de carreira claro (definido e conhecido por todos), bônus, prêmios, opções de ações, participação nos lucros e funções comissionadas fazem parte dos incentivos que a empresa pode dar aos colaboradores.

Porém, não basta contratar as pessoas certas e remunerar da melhor forma possível, se não houver bons processos de desenvolvimento e treinamento dos colaboradores. Segundo Chiavenato (2010), a quarta função do setor de gestão de pessoas são os processos de desenvolver pessoas, os processos usados para treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Eles incluem treinamento e desenvolvimento, gerenciamento de conhecimento e habilidades, aprendizagem, desenvolvimento de mudanças de carreira e elaboração de programas de comunicação e consonância.

De acordo com Silva (2013) os processos de treinamento, desenvolvimento e educação consistem nas práticas da organização com o intuito de fornecer aos funcionários treinamento sistemático de habilidades e incentivá-los a continuar aprendendo e acumulando conhecimento. Esses processos incluem treinamento interno e externo, treinamento de aprendizagem, educação à distância, palestras e participação em

eventos externos (como conferências e seminários). Todas estas práticas visam incentivar a aprendizagem, o compartilhamento e a produção de conhecimento.

Com a aplicação destas práticas obtém-se uma melhoria sobre as expectativas da organização em relação ao crescimento e desenvolvimento dos funcionários perante as estratégias da empresa que busca melhorar o seu próprio desempenho e melhoria do conhecimento teórico sobre tópicos que podem ser utilizados e implementados na organização (SILVA, 2013).

Os processos de treinamento e desenvolvimento possuem as práticas de treinamento no cargo, treinamento e desenvolvimento de gerentes, executivos e colaboradores (SHRM, 1996 *apud* CHIAVENATO 2010). Segundo Ribeiro (2017), os processos de manter e desenvolver pessoas estão diretamente relacionados, pois para reter talentos na empresa, o setor de gestão de pessoas deve elaborar medidas para estimular e desenvolver o potencial de seus profissionais. Na maioria das vezes, empresas que promovem um bom ambiente de trabalho não perdem seus talentos facilmente.

A quinta função visa criar um bom ambiente de trabalho, algo que é indispensável para qualquer empresa, pois com isso o trabalho se torna mais leve e flui da melhor forma possível. Sendo assim, os processos usados para criar o ambiente e as condições psicológicas satisfatórias para as pessoas poderem realizar suas tarefas são denominados de processos de manter pessoas. Fazem parte deste processo monitorar a cultura organizacional, o clima organizacional, a disciplina, a higiene, a segurança e qualidade de vida dos colaboradores (CHIAVENATO, 2010).

Já para Silva (2013), as práticas da organização com o objetivo de estabelecer laços emocionais com os funcionários e contribuir para sua felicidade em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação fazem parte do processo de envolvimento de pessoas.

O sexto e último processo que compõe o setor de gestão pessoas é o processo de monitorar. Segundo Chiavenato (2010), este é de grande importância para a empresa, pois é com ele que novas estratégias poderão ser criadas ou mantidas. O monitoramento de pessoas é composto pelas atividades de monitorar, controlar ações humanas e verificar os resultados. Para a realização deste processo, o setor de gestão de pessoas utiliza bancos de dados e sistemas de informações gerenciais.

Para Silva (2013) o processo de avaliação de desempenho e competências consistem nas recomendações organizacionais da empresa que incluem as práticas para avaliar o desempenho e as habilidades dos funcionários, fornecendo os subsídios para

promoção, planejamento de carreira e decisões de desenvolvimento. Este processo fornece o *feedback*, possibilitando compartilhar com os funcionários a definição de desempenho a ser alcançado, formular condições e subsídios para os planos de desenvolvimento.

Os resultados encontrados são convertidos em dados sobre desempenho organizacional e a partir disto, formula-se um novo planejamento de gestão de pessoas, que busca melhorar a comunicação, a motivação e o desempenho organizacional. Com isso, o colaborador avaliado tem uma melhor compreensão dos requisitos e tem a oportunidade de se concentrar no seu desempenho. Já o avaliador, que deve repassar todas estas informações ao colaborador, terá um melhor desempenho da equipe, eliminando os problemas e recebendo novamente o *feedback* (SILVA, 2013). Após apresentar os conceitos teóricos que balizaram esta pesquisa e discutir algumas particularidades do campo de pesquisa, serão apresentados os procedimentos metodológicos.

## **2 Metodologia**

O presente estudo foi realizado em uma agroindústria e caracteriza-se como um estudo de caso único que (YIN, 2001). Quanto aos objetivos e natureza do trabalho, trata-se de uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo (GIL, 1999).

Para a seleção do caso, o presente estudo apresenta seleção intencional do caso. Segundo Oliveira (2011), a seleção de casos de maneira intencional ou por julgamento consiste em uma seleção dos itens seguindo o critério de avaliação pessoal do pesquisador.

O objeto deste estudo consiste, portanto, em uma agroindústria, fundada em 1934 por um grupo familiar de empreendedores, que desde então vem crescendo ao longo dos anos. Para que se mantenha em sigilo o nome da empresa, a agroindústria será chamada de “agroindústria frango feliz”. A empresa atua na produção e comercialização de proteína de frango e está presente em três estados brasileiros, possuindo quatorze unidades distribuídas estrategicamente. Todas estas unidades possuem características e funções distintas, pois todo o processo de produção e comercialização é feito por cada unidade da agroindústria, com isso podendo manter o nível de qualidade em seus produtos e processos.

Os dados foram coletados a partir de duas entrevistas, realizadas com os respectivos responsáveis pelo setor de gestão de pessoas da empresa. De acordo com o

modelo de entrevista semiestruturada de maneira neutra, o estudo utilizou um roteiro de questões base. Quanto a estruturação do roteiro de entrevista, é composto por seis blocos de perguntas, cada um com uma finalidade distinta, com o intuito de entender todas as mudanças e impactos que a empresa sofreu desde o início da pandemia.

O primeiro bloco de perguntas visou contextualizar o cenário que a empresa está inserida, tendo em enfoque a pandemia do COVID-19. Estas respostas foram complementadas com uma pesquisa em documentos do setor, como organogramas, mapas e textos presentes no site oficial da empresa.

O segundo bloco de perguntas buscou descrever as características da empresa de maneira geral, com o intuito de situar o objeto de estudo. Estas respostas foram complementadas com documentos e informações do site da empresa. O terceiro bloco tem o objetivo similar, no entanto, visa descrever as características do entrevistado.

O quarto bloco teve como objetivo analisar as mudanças ocorridas nas funções básicas do setor de gestão de pessoas, com isso se pode ter uma visão geral do ‘novo’ setor. O quinto bloco buscou analisar quais foram as etapas e processos que tiveram de ser realizados para a implementação destas mudanças. Outro ponto abordado neste bloco foram os impactos que as mudanças causaram, principalmente nos colaboradores.

As entrevistas foram realizadas de maneira totalmente remota/à distância, por conta das normas de distanciamento social que estão vigentes no Rio Grande do Sul. Sendo assim, a entrevista foi realizada por meio de ligações e/ou vídeo chamadas, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Para proteger a identidade dos participantes, serão chamados de entrevistado A e entrevistado B. As duas entrevistas foram realizadas no mês de novembro de 2020, com uma duração média de quarenta minutos. Os entrevistados fazem parte da mesma empresa, mas em localidades distintas, por conta de seus respectivos cargos. A entrevistada A possui o cargo de Analista de Recursos Humanos, é formada em Psicologia, atua a sete anos na área de gestão de pessoa e tem 29 anos. O entrevistado B, possui o cargo de Coordenador de Recursos Humanos, formado em Gestão Ambiental com especialização em gestão de pessoas, atua na área de gestão de pessoas a dois anos e tem 38 anos. Os participantes foram escolhidos por apresentarem cargos de coordenação e gestão da área enfoque do estudo.

Para a realização da análise de dados, aplicou-se a técnica de análise de conteúdo, pois de acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de ferramentas metodológicas utilizadas para melhorar continuamente o discurso (conteúdo e

continentes), extremamente diverso. Sendo assim, não pode ser facilmente computada por um programa de análise de dados.

### **3 Resultados**

Esta seção apresenta os resultados obtidos através dos dados coletados. Na primeira seção foi apresentada a caracterização da empresa e perfil dos entrevistados. Após serão apresentadas e discutidas as mudanças que ocorreram na área de gestão de pessoas e a maneira com que estas mudanças foram aplicadas e sentidas pelos colaboradores. Por fim são expostas algumas sugestões de melhorias para a área de gestão de pessoas.

#### **3.1 Caracterização da Agroindústria Frango Feliz**

A história da agroindústria ultrapassa 25 anos. A organização é fruto do sucesso de uma família de empresários, que iniciou a atividade agrícola em 1934. Desde 1970, seus sócios e gestores tornaram-se referência mundial na área de avicultura e produção de alimentos.

Como missão, a empresa busca “Produzir alimentos da granja ao consumidor, assegurando lucro e atendendo às expectativas de acionistas, clientes, consumidores e funcionários”. Como visão: “O nosso desafio permanente é aplicarmos todo o nosso conhecimento na busca de novas oportunidades e aumentarmos a nossa participação nos mercados nacional e internacional. Porque nós acreditamos muito no nosso negócio”.

A empresa atua na produção e comercialização de proteína de frango com duas marcas parceiras, que utilizam os produtos produzidos pela empresa, mas utilizam a própria marca para rotulação. A agroindústria é responsável por toda a linha de produção destes produtos, desde a fase de produção dos ovos, incubação, pintos de corte, que são alimentados com rações com base vegetal, posteriormente estes pintos são levados às granjas para que se desenvolvam, onde recebem alimentação balanceada e assistência técnica. Quando estes pintos alcançam o tamanho ideal, são levados aos frigoríficos da empresa, abatidos e posteriormente levados aos supermercados.

De acordo com o Site Oficial da “Frango Feliz” atualmente a empresa possui cerca de cinco mil funcionários, distribuídos por todas as suas plantas. Ao total são quatorze unidades distribuídas por três estados do Brasil, sendo eles Rio Grande do Sul (3 unidades e 2 fazendas produtivas que não contabilizam como plantas oficiais da agroindústria),

Paraná (9 unidades) e Minas Gerais (2 unidades). Vale ressaltar que a empresa ainda possui um subsidiária em Dubai, por conta do seu alto volume de exportações para o Oriente Médio.

Em relação a hierarquia organizacional, a empresa é composta por um conselho de sócios, onde o presidente deste conselho é um dos fundadores da agroindústria. Logo abaixo encontra-se uma área de governança corporativa e auditoria, que serve para dar suporte as decisões que serão tomadas e repassadas. Esta linha hierárquica tem como objetivo de unir as decisões com as demandas que são recebidas.

Abaixo desta área, encontra-se o diretor presidente que repassa as decisões para outros cinco diretores, cada um deles possui uma diretoria específica que se ramifica em pequenos setores. Sendo elas: Diretoria de gerente e gestão, que é composta por todos os cargos administrativos da unidade de Montenegro, área de gestão de pessoas e área de saúde e segurança.

A diretoria Financeira possui os setores de custos de controladoria, contabilidade fiscal, financeiro, jurídico e TI. A diretoria de originação que tem o controle de toda a cadeia inicial da área produtiva. Esta diretoria é responsável pelas granjas de matrizes, pelas áreas de rações, nutrição animal, fomento aos produtores integrados e PCP (Programa de Controle de Produção).

A diretoria industrial é responsável por todas as atividades ligadas a indústria. Sendo assim, todos os frigoríficos são de responsabilidade desta diretoria. E, por fim, a diretoria comercial, que é responsável por todas as estratégias de marketing, P&D (Planejamento e Desenvolvimento) e estratégias comerciais.

A unidade de Montenegro consiste na matriz da empresa, sendo assim, todos os cargos corporativos e administrativos, conselhos de sócios e presidente são presididos neste local. Isso não descarta a existência de representações de coordenadores e gestores nas demais unidades. Nesta matriz, existem seis diretorias, todas estas diretorias possuem ramificações, como por exemplo a diretoria financeira, que, possui os setores de custos de controladoria, contabilidade fiscal, financeiro, jurídico e TI.

### **3.2 Análise das Mudanças Ocorridas nos Processos Básicos do Setor de Gestão de Pessoas**

O setor de gestão de pessoas possui alguns processos básicos, são eles, processos de recrutamento e seleção, aplicar pessoas, de remuneração, de desenvolvimento de

peçoas, de manter peçoas e por fim os processos de monitorar peçoas. Todos estes seis processos já foram abordados na seção do referencial teórico.

Quando questionado sobre as mudanças nos processos de recrutamento, a entrevistada A afirma que em um primeiro momento a principal restrição foi em relação às entrevistas de emprego, que não poderiam mais ocorrer de maneira presencial. Afirma ainda que este processo é algo muito importante na visão da empresa, pois este primeiro contato, entre entrevistado e entrevistador apresenta características do entrevistado que só podem ser vistas por meio de uma conversa mais próxima. Outro ponto importante nesta entrevista presencial era a análise que se fazia para identificar como o funcionário se sentiu ao longo da visita pela empresa, conhecendo todos os setores e não somente aquele que almejava. Sendo assim, todas as entrevistas deveriam ser conduzidas de maneira remota.

A entrevistada A relata que, antes mesmo da pandemia, algumas entrevistas para determinadas áreas, como por exemplo a área de Tecnologia da Informação (T.I.), já eram realizadas de maneira remota, principalmente pela localização em que a sua unidade está estabelecida, pois a grande maioria dos entrevistados desta área, são moradores da região metropolitana e a empresa está localizada em Montenegro (RS), a sessenta quilômetros de distância da capital Porto Alegre.

Atualmente se mantém todo o processo de seleção de maneira remota, com a primeira entrevista neste mesmo modelo, mas com o passar dos meses acrescentou-se uma segunda entrevista, está de maneira presencial, para que o novo colaborador possa conhecer a empresa.

As integrações, no início da pandemia, foram reformuladas e realizadas de maneira remota também, ou seja, eram feitas por meio de videoconferências, onde os participantes entravam na sala virtual e interagiam com os demais participantes após a instrução do entrevistador. A partir de setembro, retomaram a realização da integração de maneira presencial, mas com o número reduzido de peçoas, para respeitar o afastamento mínimo.

De acordo com os participantes, as dinâmicas de grupo não ocorreram mais, pois elas têm características e objetivos que vão totalmente ao contrário do cenário em que as empresas e o mundo está, onde o distanciamento social é um quesito básico. Sendo assim, são realizadas apenas entrevistas individuais.

Algo curioso que ocorreu foi que alguns novos colaboradores foram contratados logo no início da pandemia e só foram conhecer a empresa após dois ou até três meses

que já haviam sido contratados, ou seja, já ingressaram na empresa trabalhando de maneira remota.

Outro ponto inovador na empresa foi a criação de uma cultura de organização de prioridades, pois as pessoas conseguem se concentrar muito mais, pois não há uma cobrança específica de pessoas ou gestores de maneira direta. Com isso surge a visão de um novo canal de comunicação, pois o tempo de resposta é muito maior, no sentido de “chamar” um colega, como era feito anteriormente, pois se deve levar em conta a disponibilidade da pessoa naquele momento. Para isso a empresa utiliza um aplicativo de mensagens instantâneas.

Em relação à aplicação de pessoas e criação de novos cargos, ambos os entrevistados afirmam que houve uma espécie de “reforço” de alguns setores, como por exemplo o setor de saúde, segurança e meio ambiente (SSMA), que teve de receber mais contratações para atender às novas demandas que surgiram. Estas novas demandas provinham de cuidados com higienização, saúde dos colaboradores, descarte de matérias que poderiam estar contaminados com o coronavírus, planejamento do layout de estruturas para higienização nas plantas e veículos da empresa.

Para que isso pudesse ser possível, a empresa contratou cerca de cinquenta novos funcionários, na sua maioria médicos, enfermeiros e técnicos de informática. Este reforço de setor ocorreu em todas as plantas da empresa para conter ao máximo a contaminação e proliferação do vírus.

Outro setor que teve de ser reforçado foi o setor de Tecnologia da Informação (TI), por conta do trabalho remoto e dos novos meios de interação e comunicação que tiveram de ser melhorados ou criados. Por fim, os entrevistados afirmam que a empresa não criou nenhum novo cargo, apenas realizou novas contratações em cargos específicos que, por conta da pandemia, receberam um maior número de demandas.

Uma função importante do setor de gestão de pessoas são os processos de recompensar pessoas e, diferentemente de diversas empresas, não houve nenhum tipo de mudança no processo de recompensar pessoas, nem aumento de algum tipo de benefício ou retirada do mesmo, afirma a entrevistada A. Vale ressaltar que todo o suporte de psicólogos e médicos que foram aumentados, não se tratam de benefícios ou recompensas. Este suporte faz parte do plano de contingência que a empresa adotou, com o intuito de manter em pleno funcionamento a parte produtiva da empresa e a integridade da saúde dos colaboradores.

O colaborador tem o direito de, se necessário, pedir auxílio de um psicólogo, médico ou de apenas uma conversa com o seu gestor, para que possa ser instruído da melhor forma possível, pois em momentos como este, as pessoas poderiam ficar mais tensas e ansiosas.

Em relação aos processos de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, a entrevistada A afirma que houve mudanças no treinamento. A primeira mudança foi que todos os treinamentos que eram presenciais fossem alterados para a maneira remota e alguns treinamentos que não seriam possíveis fazer de maneira remota, por conta da especificidade do treinamento, como por exemplo, manuseio de ferramentas e máquinas específicas, foram postergados para o próximo ano.

A empresa já possuía uma plataforma de educação corporativa que teve de ser atualizada para melhor atender os colaboradores. Nesta plataforma, os treinamentos e tutoriais são postados e normalmente realizados fora do horário de serviço. Alguns treinamentos que aconteciam em tempo real, como por exemplo, palestras com grandes representantes de uma área específica, presidente e coordenadores de áreas, eram assistidos somente pelos colaboradores que não estavam fazendo suas atividades rotineiras.

O entrevistado B, que possui um cargo de coordenação, afirmou que para melhor preparar os coordenadores e gestores a empresa utilizou o que chamou de Gestão Compartilhada.

Esta estratégia escolhida visa capacitar todos os coordenadores e gestores de uma maneira conjunta, expondo ideia, recebendo opiniões e discutindo-as. Para isso, foram realizadas diversas reuniões com o corporativo, equipes de SSMA, coordenadores e gestores. Nestas reuniões eram postos em pauta cada uma destas mudanças que deveriam ser feitas. Foram a partir delas que houve a criação da Busca Ativa, que tem como objetivos acompanhar os colaboradores de maneira mais próxima. Para que isso fosse possível, esta nova gestão de pessoas relacionou os novos processos de distanciamento e higienização, geriu as escalas de trabalho remoto, e entendeu que a localização de moradia de cada colaborador é muito importante para controlar o vírus.

Quando se fala em gerir pessoas, o ambiente de trabalho é algo muito importante para que se tenham bons resultados. Diante disto, a entrevistada A, define o ambiente de trabalho, em virtude da pandemia, como algo muito instável e inseguro. A grande maioria dos colaboradores apresentou ansiedade e receio do que poderia acontecer com eles e com a empresa, de uma maneira geral.

Neste sentido a empresa buscou aproximar o colaborador dos gerentes e da empresa em si. Em um primeiro momento realizou-se uma *live* sobre saúde mental e foram disponibilizados os atendimentos de psicólogas em cada uma das unidades para atender de maneira mais próxima os colaboradores que necessitassem de aconselhamento e orientação. A entrevistada ressalta que não houve nenhum caso de afastamento ou de não retorno do trabalho remoto por algum motivo psicológico, todos os casos de crises ansiolíticas foram contornados com o acompanhamento psicológico e aproximação dos gestores.

Para o entrevistado B, a principal mudança também foi a aproximação dos gestores, colaboradores e equipe médica, fazendo com que o colaborador se sentisse seguro em trabalhar e acolhido quando por ventura contraísse o vírus. Esta aproximação também foi feita por meio de pequenas palestras dos diretores, médicos e gestores da empresa, buscando repassar o máximo de informações possíveis para os colaboradores.

Além disso, para melhor instruir e orientar os colaboradores foram feitas sinalizações e demarcações no chão, para que cada colaborador ocupasse somente aquele espaço. O caminho que deveria ser percorrido pelos colaboradores dentro da empresa também foi demarcado para evitar que os corredores pudessem ser contaminados com o vírus do COVID-19 e para evitar o contato mais próximo entre os colaboradores. Estas demarcações foram necessárias para que se mantivessem o processo produtivo ativo e não colocasse a vida dos colaboradores em risco.

Para que o trabalho funcionasse, criaram-se reuniões diárias com os gestores e colaboradores para que se combinassem entregas de serviços e o ponto eletrônico foi mantido, pois funciona de maneira online no portal corporativo. De maneira geral, este controle foi muito mais baseado na confiança entre gestor e colaborador, mesmo havendo o ponto eletrônico online. A entrevistada A ressalta que os resultados foram extremamente positivos e por conta disso que se manteve até hoje este sistema de monitoramento.

O entrevistado B, ressalta que, o ponto eletrônico do colaborar tornou-se online e todo o acesso ao computador era controlado pela equipe de TI da empresa, para que se mantivessem um controle sobre efetividade dos colaboradores. Além do controle em relação ao controle de horas e atividades, houve também um forte monitoramento no sentido de ver se o colaborador estava se sentindo bem, com o intuito de controlar o comportamento e saúde dos colaboradores.

Houve também a criação de algumas punições para os colaboradores que descumprissem as novas regras criadas pelo corporativo para controlar o contágio de COVID. Esta medida teve de ser tomada, pois alguns colaboradores achavam que as medidas de segurança e higiene não eram necessárias e assim colocavam a sua vida em risco e a de seus demais colegas.

Vale ressaltar que os coordenadores receberam alguns *feedbacks* de que os colaboradores se sentiam muito mais seguros dentro da empresa do que fora dela, por conta de todas estas medidas e mudanças que tiveram de ser feitas.

O quadro 2 apresenta a síntese das mudanças nos processos da área de gestão de pessoas da agroindústria.

**Quadro 1 – Síntese das mudanças nos processos de Gestão de Pessoas da Agroindústria**

<b>Funções</b>	<b>Mudanças</b>
Recrutamento e Seleção	Entrevistas presenciais foram substituídas por entrevistas remotas.
Aplicar pessoas	Setores se tornaram foco e foram reforçados, como por exemplo os setores de Saúde, Segurança e Meio Ambiente e setores de Tecnologia da Informação.
Remuneração	Não houve mudanças.
Desenvolver pessoas	Novos treinamentos tiveram de ser aplicados e alguns treinamentos já existentes na empresa tiveram de ser postergados.
Manter pessoas	O ambiente de trabalho se tornou acolhedor, no sentido de se preocupar diariamente com cada colaborador. A aproximação dos gestores e subordinados também ajudou para que o ambiente se tornasse menos tenso.
Monitorar pessoas	O monitoramento de horas/efetividade se tornou online e com entregas diárias no trabalho remoto. O monitoramento dos colaboradores da produção foi totalmente voltado com o objetivo de preservar a integridade da saúde de todos os colaboradores, com a aplicação da Busca Ativa.

### **3.3 Análise da Implementação das Mudanças na Agroindústria**

O entrevistado B, relata que todas as mudanças foram feitas com a criação de um plano de emergência e um plano de contingência, onde foram feitas reuniões semanais com um comitê de profissionais específicos para tratar de assuntos sobre a pandemia.

Ainda se tem uma equipe de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (S.S.M.A.), que, em conjunto com o corporativo da empresa e baseado nos protocolos de segurança e no Ministério da Saúde, estabeleceram diversos procedimentos. Estes procedimentos como: quais luvas e máscaras utilizar, quanto tempo deveria ser feita troca destes materiais, qual seria o distanciamento entre os colaboradores, quantas pessoas por setor, quais as restrições no refeitório, escala de horários, EPIs (Equipamento de Proteção Individual)

com um tratamento mais intenso, higienização na entrada do ônibus da empresa, controle de temperatura, todos os assentos possuem o nome de cada colaborador, se na entrada da empresa possui marcações no chão para caminharem somente naquele local e passagem por uma cabine de higienização até chegar à porta da empresa. Para finalizar, o entrevistado B afirma que a preocupação da empresa foi desde o momento em que o colaborador pisa no ônibus para ir trabalhar.

Para a entrevistada A, todas as mudanças ocorridas na empresa foram uma quebra de paradigma, pois a empresa possui um perfil extremamente conservador e tradicional, onde jamais cogitava-se a ideia de se trabalhar em *home office*, obrigou-se a mudar esta decisão e utilizar o *home office* para todo o administrativo.

Estas mudanças foram um enorme desafio para a empresa, mas que agiu de maneira muito rápida e eficaz. Em menos de uma semana, a equipe de Tecnologia da Informação (TI), conseguiu organizar-se e possibilitar que todo o administrativo pudesse trabalhar remotamente.

A entrevistada A, ressalta que quando se fala em conservadora, refere-se aos processos internos, diferentemente quando se trata dos produtos, pois nesse quesito a empresa se mostra muito inovadora. Para finalizar, a entrevistada deixa bem claro que todas estas mudanças foram extremamente positivas.

Os impactos que todo este processo de mudança gerou nos colaboradores foi positivo na percepção da entrevistada A, onde a maioria dos colaboradores, que trabalham no setor de gestão de pessoas, mostraram-se satisfeitos com todas estas mudanças que ocorreram, pois tratam-se de pessoas mais jovens e que nasceram na chamada ‘Era da Tecnologia’. Por outro lado, houve casos em que o colaborador preferiria ir para a empresa do que trabalhar em casa, por conta de ter filhos pequenos, não possuir um espaço adequado para trabalhar ou não ter os recursos mínimos para se trabalhar de maneira remota.

Em relação às mudanças que ocorrem no ambiente interno da empresa, como por exemplo, a aproximação dos gestores e dos colaboradores, as pessoas se sentiram acolhidas e importantes para a empresa, pois desde o primeiro momento a empresa traçou estas estratégias no sentido de se preocupar com a saúde dos colaboradores e não no sentido de querer vê-los bem para manter um rendimento melhor.

Outro ponto inovador na empresa, foi a criação de uma cultura de organização de prioridades, pois as pessoas conseguem se concentrar muito mais, pois não há uma cobrança específica de pessoas ou gestores de maneira direta. Com isso surge a visão de

um novo canal de comunicação, pois o tempo de resposta é muito maior, no sentido de “chamar” um colega, como era feito anteriormente, pois se deve levar em conta a disponibilidade da pessoa naquele momento, afirma a entrevistada A.

O entrevistado B, ressalta que a empresa adotou o nome de “trabalho remoto” pois o corporativo não tem a visão de trabalho em *home office*. Para ele, foi um momento de descobrimento de diversas ferramentas como o aplicativo TEAMS e reuniões virtuais. Por conta disso também foi um momento de aprendizado para a empresa e colaboradores.

Durante estes oito meses de pandemia, a empresa passou por fases diferentes, onde em um primeiro momento a insegurança e o medo se espalharam sobre a empresa, mas por conta da grandeza da empresa e os profissionais que trabalham na gestão, estes sentimentos foram sendo superados e, conseqüentemente, os processos iam acontecendo de uma forma mais tranquila.

Estas fases e comportamento dos colaboradores, que a empresa percebeu durante este momento de mudanças vai de acordo com Story (2020), já visto anteriormente no referencial teórico, que afirma em tempos de crise, os líderes devem manter ou ganhar credibilidade. Esta nova realidade requer uma nova visão, real, otimista e positiva. Os líderes devem compartilhar com a equipe os valores necessários para superar essa crise através da resiliência: confiança, transparência, agilidade e integridade.

Para que esta primeira fase fosse controlada, a empresa realizou grandes investimentos para suprir todas as demandas de higiene, tecnologias e contratações para reforçar alguns setores. Em relação ao setor produtivo, nesta primeira fase, as pessoas estavam muito inseguras, obedecendo e cumprindo tudo que era solicitado.

Na segunda fase, as pessoas, na sua grande maioria, já estavam adaptadas a estas novas mudanças e utilizando ao seu favor e, com isso, muitos atestados, pessoas se aproveitando indevidamente desta situação delicada. Em uma terceira fase, o número de pessoas que estavam utilizando desta situação de maneira desonesta foram diminuindo e as pessoas que realmente queriam estar na empresa cumpriam todos os protocolos requisitados.

Diante todas estas mudanças ocorridas, o entrevistado B relata que alguns procedimentos e precauções realizadas atualmente serão mantidas para os próximos anos. Em relação ao trabalho remoto, acredita que haverá sim uma flexibilização por parte da empresa, mas ainda não é algo consolidado pelo corporativo.

A entrevistada A, afirma não ter certeza ainda se o trabalho remoto será uma diretriz da empresa, por conta do perfil que a empresa possui, mas que sim, foi algo muito

positivo e bem visto pelos sócios e presidente. Algo que ficará como aprendizado é “fazer mais com menos”, no sentido de otimizar melhor o tempo e os colaboradores, pois muito se fez mesmo com um número menor de colaboradores atuando de maneira presencial.

Para melhor preparar os gestores e coordenadores, a empresa criou uma equipe de contingência, onde eram feitas reuniões com pequenas equipes de SSMA, sócios e os próprios gestores, com o objetivo de “treinar” e repassar quais seriam as estratégias tomadas.

Entretanto não houve um treinamento de maneira efetiva sobre o tele trabalho, gestão de equipes remotas ou SSMA. Houve apenas um pequeno tutorial de dicas, que foi realizado pela plataforma de aprendizagem da empresa, que deu uma simples base aos gestores e colaboradores sobre a maneira com que a plataforma funcionava, bem como novas normas de higiene, distanciamento e conduta dos colaboradores.

A entrevistada ressalta que este é um ponto a ser melhorado pela empresa, pois este treinamento é fundamental para que o gestor possa atuar da melhor forma possível perante estas situações que a pandemia trouxe.

Por conta da pandemia do COVID-19, foi e ainda é inevitável uma empresa, de maneira geral, manter-se em funcionamento com a utilização do trabalho remoto. Para que isto seja implementado na empresa, o entrevistado B afirma que em um primeiro momento foi realizado um estudo com todos os coordenadores e gestores, onde se analisou cada operação para identificar trabalhos essenciais, que deveriam ser executados com a presença dos colaboradores e trabalhos que poderiam ser realizados de maneira remota.

Esta análise minuciosa foi feita em cada processo e atividade de um setor específico, como por exemplo, o setor de gestão de pessoas, que por sua vez não poderia parar os processos de folha de pagamento e contratação.

Sendo assim, a estratégia foi selecionar ao menos um analista da equipe de Departamento Operacional (DO) e um da equipe de Departamento Pessoal (DP). O analista escolhido deveria ter o conhecimento para realizar todos os processos sem a necessidade da presença de nenhum outro colaborador caso houvesse uma contaminação no setor. Sendo assim, este analista começou a trabalhar de maneira remota e outras análises foram feitas para que se pudesse fazer uma escala com outros colaboradores capacitados que pudessem trabalhar desta mesma forma.

Esta nova forma de aplicar/relocar as pessoas vai de acordo com Chiavenato (2010), os processos de aplicar pessoas incluem o design do trabalho, descrição e análise

do trabalho e orientação das pessoas. Sendo assim, analisar cargos já existentes e pessoas presentes, que sofreram mudanças, devem receber novos métodos de se trabalhar, quais pessoas trabalhar e quando trabalhar.

Algo que também foi levado em conta foi a disponibilidade do colaborador para trabalhar de maneira remota, levando em conta todos os quesitos básicos, como internet, espaço próprio para trabalhar, se possui vizinhos barulhentos, filhos, cachorros ou qualquer outra distração que pudesse atrapalhar seu desempenho.

Para isso, realizavam-se reuniões para identificar os possíveis colaboradores que participariam desta escala de trabalho remoto. Vale ressaltar que estes colaboradores que trabalharam de maneira remota possuem cargos mais elevados, como gestores, assistentes administrativos, auxiliares do setor de gestão de pessoas, coordenadores, por conta disto, a confiança no trabalho destes colaboradores era muito grande.

Quando questionado sobre os benefícios que o trabalho remoto trouxe pra empresa, o entrevistado B, afirma que a empresa percebeu algumas fases. A primeira fase foi a fase de adaptação, onde a grande maioria dos colaboradores estava seguindo as normas de higiene, distanciamento e conduta de maneira severa. A segunda fase foi a dos resultados, onde os colaboradores tinham em suas mentes que teriam que mostrar resultados por estarem trabalhando “sozinhos” e em casa.

Após isto, ocorreu a fase do relaxamento, onde as pessoas já se sentiam mais confiantes e impondo menos pressão sobre si mesmas. Com isso, o rendimento acabou caindo e, por fim, a fase da preocupação em relação a se manter na empresa ou no cargo.

Para o entrevistado B, o maior ganho do trabalho remoto foi o aprendizado que a empresa teve com estas novas ferramentas e métodos de trabalho. O entrevistado acredita que o trabalho remoto veio para ficar, mas de uma forma diferente e muito pontual, como por exemplo a necessidade de realizar um projeto de maneira presencial que pode facilmente ser realizado em casa pelo colaborador, evitando o seu deslocamento. Mesmo com esta adaptação do trabalho remoto, ainda não é algo definido pelo corporativo da empresa, mas é visto de maneira positiva pelos mesmos.

Mesmo com todas estas medidas de segurança e cuidados com os colaboradores, a probabilidade de contágio do vírus COVID-19 é altíssima, por conta disso, questionou-se a maneira com que a empresa agiu quando algum colaborador contraiu o vírus.

O entrevistado B relata que tudo começou antes do colaborador se contaminar, pois foram feitas novas contrações de enfermeiros e médicos para acompanhar os funcionários, análises mais pontuais sobre cada colaborador, levando em conta o seu bem

estar diário, taxa de contaminação da sua cidade e região e seu grupo de familiares e com isso os colaboradores que moravam na mesma localidade ou muito próximo foram agrupados em um mesmo setor, com o intuito de evitar o contágio.

Toda esta etapa foi chamada de “Busca Ativa”, onde se realizava uma entrevista bem curta para entender como o funcionário estava se sentindo, como estavam seus familiares, se teve contato com alguma pessoa externa que apresentou algum sintoma. Estas medidas foram tomadas para que o colaborador que por ventura contraísse o vírus, não contaminassem os demais colaboradores.

Com a aplicação diária desta Busca Ativa, cerca de 99% de todos os colaboradores contaminados já estavam afastados há cerca de sete dias, quando houve a confirmação de contágio. Algo que foi levado em consideração pela empresa foi o acompanhamento durante o processo de tratamento do colaborador infectado pelo vírus da COVID-19, sendo realizada por profissionais da área médica e de assistência social para acompanhar de perto se o colaborador estava seguindo todos os procedimentos médicos.

Após o colaborador apresentar cura do quadro, é realizado um processo de reinserção deste colaborador no processo produtivo, para que ele não seja visto como uma pessoa “diferente” dos outros. Este acompanhamento dura cerca de 45 dias, após isso a empresa protocola alguns documentos afirmando que o acompanhamento (de maneira mais próxima) do colaborador chegou ao fim, mas ainda se mantém o acompanhamento da Busca Ativa.

Na visão da entrevistada A, a maneira com que a empresa agiu perante esta situação fez com que houvessem apenas casos isolados e não uma contaminação em massa e por se tratar de frigoríficos, quando se tinha suspeita de vírus, todo o setor era afastado.

### **Considerações Finais**

O presente estudo teve como objetivo geral, analisar a maneira com que o setor de gestão de pessoas de uma agroindústria está agindo frente às mudanças nas rotinas organizacionais promovidas pela pandemia da COVID-19. Com base nos resultados encontrados por meio das entrevistas pode-se descrever de maneira minuciosa de que maneira a agroindústria superou estes desafios. Os objetivos específicos visaram contextualizar o cenário do COVID-19 no setor das agroindústrias, caracterizar a empresa estudada; analisar as mudanças ocorridas nos processos básicos do setor de gestão de

pessoas e por fim descrever de que forma ocorreram as mudanças na empresa. Estes objetivos foram alcançados por meio das entrevistas e de pesquisas documentais.

De acordo com os resultados encontrados, percebe-se que apenas uma, das seis funções básicas da área de gestão de pessoas, não sofreu nenhum tipo de impacto por conta da pandemia do COVID-19, sendo ela a função de recompensar pessoas. Já no processo de recrutamento e seleção, percebeu-se grandes mudanças nas etapas de entrevistas, dinâmicas em grupo e integração. Em relação aos novos cargos, de acordo com os entrevistados não houve necessidade de criação de novos cargos. O que se teve foi um reforço, de maneira estratégica, em cargos de cuidados com higiene, saúde mental/física e suporte técnico de sistemas, que receberam um aumento nas demandas.

Outra função que teve grandes mudanças foram os processos de monitoramento, que por sua vez, tornaram-se muito mais baseados em confiança, quando falamos em trabalho remoto, quanto de cobrança diária e direta como era feito anteriormente a pandemia. O monitoramento também passou a ser utilizado como ferramenta para verificar a saúde e o bem estar dos colaboradores, para prevenir a contaminação de mais pessoas. Esta nova versão do monitoramento foi chamada de Busca Ativa pelo entrevistado B.

Para que todas estas mudanças fossem planejadas e realizadas, a empresa criou um comitê de contingência que em reuniões com o corporativo, coordenadores e gestores de todas as áreas, criou um plano de emergência, com o intuito de contornar e superar estes novos desafios. A aplicação destes planos só foi possível por conta da quebra de paradigma que a empresa tinha, pois tinha um caráter totalmente conversador, onde jamais haveria a possibilidade de se trabalhar de maneira remota, mas por conta da pandemia, este caráter teve de ser adaptado.

A aproximação entre gestores e colaboradores também foi uma estratégia traçada e colocada em prática pela empresa. Isto trouxe mais segurança e suporte para que os colaboradores, que necessitavam manter o sistema produtivo em atividade, pudessem trabalhar com maior tranquilidade e confiança.

A principal estratégia da empresa para conter a contaminação de seus colaboradores foi a de prevenção, caso um colaborador estivesse contaminado pelo vírus, já estaria afastado antes que pudesse transmitir para mais pessoas. Sendo assim, a agroindústria denominou estes procedimentos de Busca Ativa, onde eram realizadas pequenas entrevistas diariamente com cada colaborador, verificando se apresentava qualquer tipo de sintoma.

Pode-se concluir que, mesmo se tratando de uma agroindústria de cultura organizacional conservadora, agir de maneira rápida e precisa, mesmo indo contra seu perfil, mudar é necessário. Possuir bons profissionais e uni-los em um só objetivo, fez com que a empresa pudesse olhar para o todo e decidir quais seriam os próximos passos e enfoque de reforços. Todas as mudanças ocorridas na empresa tiveram o enfoque de manter as atividades produtivas ativas e zelando pelo bem estar de todos os colaboradores, buscando a prevenção.

Vale ressaltar, que o estudo se limitou somente a área de gestão de pessoas da empresa, não levando em conta nenhuma outra área que pudesse ter tido grandes mudanças por conta da pandemia. O estudo também não levou em consideração a visão/opinião dos colaboradores, apenas a visão de duas pessoas que possuíam cargos no setor de gestão de pessoas. Como sugestão de pesquisas futuras, sugere-se avaliar o impacto destas mudanças na opinião dos demais colaboradores E, por fim, avaliar novas propostas de melhorias para que a empresa consiga melhorar ainda mais os novos processos que foram criados.

## **Referências**

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BBC NEWS. **Coronavírus: frigoríficos concentram um terço dos casos de covid-19 no RS, diz Ministério Público do Trabalho**. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-52802100>. Acesso em: 30 jun. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância Sanitária. **Boletim Epidemiológico: Centro de Operações de Emergências em Saúde Pública/ COVID-19**, Brasília-DF, n. 6, abr. 2020a. Disponível em: <https://portalarquivos.saude.gov.br/images/pdf/2020/April/03/BE6-Boletim-Especial-do-COE.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância Sanitária. **Boletim Epidemiológico: Doença pelo Coronavírus COVID-19**, Brasília-DF, n. 21, p. 6, 2020b. Semana Epidemiológica 27 (28/06 a 04/07). ISSN 9352-7864. Disponível em: <http://antigo.saude.gov.br/images/pdf/2020/July/08/Boletim-epidemiologico-COVID-21-corrigido-13h35--002-.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância Sanitária. **Boletim Epidemiológico**, Brasília-DF, n. 42, p. 2, 2020c. Semana Epidemiológica 51 (13 a 19/12/2020). ISSN 9352-786 4. Disponível em: [https://www.gov.br/saude/pt-br/media/pdf/2020/dezembro/24/boletim\\_covid\\_42\\_24dez20.pdf](https://www.gov.br/saude/pt-br/media/pdf/2020/dezembro/24/boletim_covid_42_24dez20.pdf). Acesso em: 24 dez. 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em administração. Goiás: Catalão, 2011.

PORSSE, A. A. *et al.* **Impactos econômicos da COVID-19 no Brasil**. Nota Técnica NEDUR-UFPR, v. 1, 2020.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2017.

SILVA, F. M. **As práticas de gestão de recursos humanos e o processo de identificação de competências coletivas**: um estudo de caso na área de gestão de pessoas do centro administrativo do Sicredi. 2013. 194 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.