

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GUSTAVO VINÍCIUS CERQUEIRA MARQUES

**AS ADEQUAÇÕES DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DA COMPANHIA
MARANHENSE DE GÁS – GASMAR FRENTE À PANDEMIA DA COVID-19**

São Luís

2021

GUSTAVO VINÍCIUS CERQUEIRA MARQUES

**AS ADEQUAÇÕES DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DA COMPANHIA
MARANHENSE DE GÁS – GASMAR FRENTE À PANDEMIA DA COVID-19**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Aline A. Melo

São Luís

2021

Marques, Gustavo Vinícius Cerqueira.

As adequações do setor de Recursos Humanos da Companhia Maranhense de Gás – Gasmar frente à pandemia da COVID-19 / Gustavo Vinícius Cerqueira Marques. – 2021.

27 f.

Orientador(a): Aline Alvares Melo.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2021.

1. Recursos Humanos Estratégico. 2. Mudança Organizacional. 3. Pandemia. I. Melo, Aline Alvares. II. Título.

GUSTAVO VINÍCIUS CERQUEIRA MARQUES

**AS ADEQUAÇÕES DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DA COMPANHIA
MARANHENSE DE GÁS – GASMAR FRENTE À PANDEMIA DA COVID-19**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 28/04/2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Aline Alvares Melo (orientadora)
Dr.^a. em Administração
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Sérgio Sampaio Cutrim
Dr. em Engenharia Naval e Oceânica
Universidade Federal do Maranhão

Prof^a. Vilma Moraes Heluy
Ma. em Economia
Universidade Federal do Maranhão

“A felicidade só é verdadeira quando
compartilhada”

Henry David Thoreau

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado a bênção da vida. À minha família, Ana Paula Marques, Fernando Marques e Fernando Jr, por terem me dado todo o apoio e base necessários para que eu alcançasse todas as conquistas da minha vida, e por terem me dado uma educação sem igual, que me fez crescer como um ser humano íntegro e ético. Sei que com vocês sempre poderei contar pelo resto da vida.

Aos meus avós maternos, Maria de Lourdes Cerqueira e José de Nascimento Cerqueira, por serem pessoas nas quais também me espelho e por sempre estarem torcendo e orando por mim, com fé. Aos meus avós paternos, Deocleciano Marques e, *in memoriam*, Conceição de Maria Silva Marques, por ter sido uma mulher guerreira, exemplar e ponto de união, que sabia utilizar as palavras certas para o conforto de todos. Sua energia vive em nós.

Aos meus amigos, que me acompanharam em todas as peripécias da vida, em especial aos meus melhores, Matheus Gama e Rebeca Cantanhede. Quero vocês sempre comigo.

Aos meus primos, tios, sobrinho e a todos que contribuíram de alguma forma para eu ser quem sou hoje.

Agradeço à minha orientadora, Aline Melo, por ter aceitado esse desafio e entrado nessa jornada comigo. A todos os professores que, desde o Colégio Educator à Universidade Federal do Maranhão, contribuíram com a minha educação e formação.

Por fim, a todos que participaram e me ajudaram, mesmo que de forma breve, com experiências de vida e profissional.

Muito obrigado por tudo!

RESUMO

A pandemia da covid-19 alterou as relações de trabalho no mundo todo, exigindo adaptações imediatas das empresas para se manterem competitivas nesse cenário. O setor de Recursos Humanos possui um lugar de destaque nesse processo, auxiliando a organização na condução da mudança organizacional. Este estudo teve por objetivo analisar como se deu o processo de adequação do setor de Recursos Humanos da Companhia Maranhense de Gás – Gasmar, frente às exigências da pandemia da COVID-19 e os impactos causados na empresa, além de ter avaliado a qualidade do *home office* dos colaboradores, considerando aspectos como o ambiente de trabalho, entrega de demandas, comunicação com a equipe, segurança, tecnologias e recursos de trabalho utilizados. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, com entrevista semiestruturada aplicada à supervisora de recursos humanos e um questionário online aplicado a todos os 48 colaboradores da empresa. Os resultados demonstraram que a organização seguiu um processo de adaptação sem impactos negativos financeiramente, no quadro de pessoal e na migração da jornada presencial para o *home office*, ajustando processos que antes eram presenciais para o meio digital, como o registro de ponto, colhimento de assinaturas e preenchimento de formulários. De acordo com a percepção dos funcionários, houve boa adaptação à nova rotina, mas uma pequena parte reportou reclamações sobre um cansaço mental maior que o normal, espaços inadequados para o trabalho em casa e entrega parcial das demandas. Concluiu-se que o papel dos recursos humanos na condução da mudança organizacional impacta positivamente diante do cenário de crise.

Palavras-chave: Recursos Humanos Estratégico. Mudança Organizacional. Pandemia.

ABSTRACT

The covid-19 pandemic has altered the labor relations throughout the world, demanding immediate adaptations from the companies in order to remain competitive in this scenario. The Human Resources Management holds a prominent position in this process, cooperating with the organizations in the guidance of the organizational change. The present study aimed at analyzing in what manner the process of adequacy of the Human Resources from the Companhia Maranhense de Gás – Gasmar has occurred, in the face of the COVID-19 pandemic requirements. The home office quality has also been appraised, considering aspects such as the work environment, the task performance, team communication, work security, as well as labor resources and technology. The Case Study has been the utilized methodology, with semi-structured interviews applied to the human resources supervisor along with an online questionnaire applied to all 48 staff members of the company. The results have shown that the company has followed a process of adaptation being able to adjust some procedures to the digital environment, which had previously been presential, without negative financial impact regarding both the personnel and the migration to the remote work. There has also been a good adaptation to the new routine, according to the staff perception, although a small part of it reported complaints in regard to: greater mental exhaustion; inadequate spaces to work from home and partial tasks completeness. It is concluded that the role of human resources in the guidance of the organizational change, impacts positively in face of the crisis scenario.

Keywords: Strategic Human Resources. Organizational Change. Pandemic.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma Gasmar	18
Figura 2 - Fluxo Comercial Gasmar	19
Figura 3 - Organograma Setor de Recursos Humanos	19
Quadro 1 - Evolução dos Modelos Organizacionais	13
Quadro 2 – Resultados Pesquisa Home Office.....	22
Quadro 3 - Recursos Utilizados e Disponibilizados	24
Quadro 4 - Comunicação e Tecnologias.....	24

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	CONTEXTO HISTÓRICO	12
3	ESTRATÉGIA EM RECURSOS HUMANOS	14
4	MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	15
5	O CONTEXTO PANDÊMICO.....	16
6	METODOLOGIA	16
7	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	17
7.1	A EMPRESA	17
7.2	ESTRUTURA.....	18
7.3	O Negócio.....	19
7.4	O setor de Recursos Humanos.....	19
7.5	Impactos da Pandemia na Companhia	20
7.6	Mudanças ocorridas no setor por conta da pandemia	21
7.7	Avaliação do Home Office dos colaboradores.....	22
7.8	Local de trabalho e Segurança	23
7.9	Pontualidade das Demandas	23
7.10	Qualidade das Atividades no Home Office.....	23
7.11	Recursos.....	23
7.12	Comunicação e Tecnologias	24
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
	REFERÊNCIAS	25

AS ADEQUAÇÕES DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DA COMPANHIA MARANHENSE DE GÁS – GASMAR FRENTE À PANDEMIA DA COVID-19

Gustavo Vinícius Cerqueira Marques¹

Aline Alvares Melo²

Resumo: A pandemia da covid-19 alterou as relações de trabalho no mundo todo, exigindo adaptações imediatas das empresas para se manterem competitivas nesse cenário. O setor de Recursos Humanos possui um lugar de destaque nesse processo, auxiliando a organização na condução da mudança organizacional. Este estudo teve por objetivo analisar como se deu o processo de adequação do setor de Recursos Humanos da Companhia Maranhense de Gás – Gasmar, frente às exigências da pandemia da COVID-19 e os impactos causados na empresa, além de ter avaliado a qualidade do *home office* dos colaboradores, considerando aspectos como o ambiente de trabalho, entrega de demandas, comunicação com a equipe, segurança, tecnologias e recursos de trabalho utilizados. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, com entrevista semiestruturada aplicada à supervisora de recursos humanos e um questionário online aplicado a todos os 48 colaboradores da empresa. Os resultados demonstraram que a organização seguiu um processo de adaptação sem impactos negativos financeiramente, no quadro de pessoal e na migração da jornada presencial para o *home office*, ajustando processos que antes eram presenciais para o meio digital, como o registro de ponto, colhimento de assinaturas e preenchimento de formulários. De acordo com a percepção dos funcionários, houve boa adaptação à nova rotina, mas uma pequena parte reportou reclamações sobre um cansaço mental maior que o normal, espaços inadequados para o trabalho em casa e entrega parcial das demandas. Concluiu-se que o papel dos recursos humanos na condução da mudança organizacional impacta positivamente diante do cenário de crise.

Palavras-chave: Recursos Humanos Estratégico. Mudança Organizacional. Pandemia.

Abstract: The covid-19 pandemic has altered the labor relations throughout the world, demanding immediate adaptations from the companies in order to remain competitive in this scenario. The Human Resources Management holds a prominent position in this process, cooperating with the organizations in the guidance of the organizational change. The present study aimed at analyzing in what manner the process of adequacy of the Human Resources from the Companhia Maranhense de Gás – Gasmar has occurred, in the face of the COVID-19 pandemic requirements. The home office quality has also been appraised, considering aspects such as the work environment, the task performance, team communication, work security, as well as labor resources and technology. The Case Study has been the utilized methodology, with semi-structured interviews applied to the human resources supervisor along with an online questionnaire applied to all 48 staff members of the company. The results have shown that the company has followed a process of adaptation being able to adjust some procedures to the digital environment, which had previously been presential, without negative financial impact regarding both the personnel and the migration to the remote work. There has also been a good adaptation to the new routine, according to the staff perception, although a small part of it reported complaints in regard to: greater mental exhaustion; inadequate spaces to work from home and partial tasks completeness. It is concluded that the role of human resources in the guidance of the organizational change, impacts positively in face of the crisis scenario.

Keywords: Strategic Human Resources; Organizational Change; Pandemic.

1 INTRODUÇÃO

O cenário de mudanças impulsionado pela pandemia da COVID-19 abrange desde questões de saúde e bem estar a questões econômicas, políticas e empresariais. Após o seu anúncio e, com a consequente tomada de medidas que visam frear a disseminação do vírus, várias empresas necessitaram se readequar para atender às novas demandas vinculadas a essa realidade.

No Brasil, estima-se que apenas em 2020, 760.000 empresas encerraram suas atividades por conta da pandemia, segundo dados da *Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da Covid-19 nas*

¹ Aluno do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 28/04/2021, na cidade de São Luís/MA. Endereço eletrônico para contato: [gustavovcm@gmail.com];

² Professora Orientadora. Dra. em Administração. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Endereço eletrônico para contato: [alinemelo19@yahoo.com.br]

Empresas, realizada pelo IBGE (OLIVEIRA, 2020). As que conseguiram sobreviver, vêm sentindo as dificuldades para se adequarem a esse novo cenário, adotando medidas quase que em unanimidade para manter a competitividade diante dessa crise, como adiantamento de férias dos colaboradores, novas metodologias de trabalho e exigências na área da saúde, afim de diminuir os impactos causados no setor empresarial (Repula, Silva e Motta, 2020).

Para que a introdução dessa nova rotina seja realizada da melhor e mais rápida maneira possível, o apoio do setor de recursos humanos é extremamente importante, ainda mais se na empresa ele ocupa a posição estratégica. Em outras palavras, quando a alta direção apoia o setor na realização dessas mudanças, o processo fica mais confiável por parte de toda a empresa, possuindo assim, uma maior adesão dos colaboradores às novas práticas (Medeiros, 2017).

Destaca-se, também, a importância do papel do RH estratégico na condução da mudança organizacional, uma vez que o engajamento das pessoas é fundamental durante esse processo. De acordo com Albuquerque, citado por Parolin et al. (2007):

O engajamento das pessoas no processo de mudança também é defendido por Albuquerque (2002) como sendo imprescindível para a implementação da estratégia organizacional. O autor argumenta que os resultados mais importantes são a participação das pessoas no processo, seu aprendizado, sua conscientização e seu comprometimento com os intentos da organização.

Diferente do RH estratégico, o tradicional não caminha lado a lado com o planejamento da organização, além de ser um modelo mais estático, burocrático e que serve basicamente para realizar as atividades operacionais relacionadas ao setor, agindo de forma isolada e não integrada.

Dessa forma, este artigo buscou analisar como se deu o processo de adaptação do setor de recursos humanos da Companhia Maranhense de Gás – Gasmar frente à pandemia. A Gasmar é responsável pela distribuição do gás natural no estado do Maranhão e possui seu escritório em São Luís, onde a maior parte do seu corpo administrativo se encontra, assim como o setor de recursos humanos, responsável por todas as demandas de pessoal da Companhia. A empresa já possuía algumas mudanças planejadas antes da existência da COVID-19 e que exigiam uma adaptação mais lenta, mas que por conta do cenário externo, necessitaram ser implementados às pressas.

A metodologia empregada inicialmente foi a pesquisa bibliográfica e documental, para se ter acesso à teoria que embasou os assuntos aqui abordados. Também foi realizado um estudo de caso na Companhia, para que se entenda as questões acerca de como se deu o processo de adaptação dos colaboradores frente aos desafios surgidos juntos à pandemia. De acordo com Gil (2008), o estudo de campo fornece um aprofundamento no objeto de estudo, buscando explicar as questões propostas, garantindo uma flexibilidade maior em relação aos objetivos iniciais da pesquisa.

2 CONTEXTO HISTÓRICO

A administração de recursos humanos teve seu início nos anos de 1890, nos EUA, com as atividades inteiramente voltadas para ao controle e registro de pessoas, ou seja, entrada e saída de funcionários da empresa. Essa época ficou conhecida como fase contábil, pelo fato de se preocupar exclusivamente com os custos da empresa. Fatores como a Revolução Industrial e a validação do capitalismo como modo de produção predominante foram essenciais para que o enfoque das empresas fosse a eficiência e a produção em primeiro lugar. Em perspectiva mundial, essa época se estendeu até os anos de 1950, denominada de Era da Industrialização Clássica, onde as empresas tinham uma forma de gestão mais estática, burocrática, preocupados

com a mecanização do trabalhador, sua padronização e valorização de tradições (Chiavenato, 2010).

Já no Brasil, pelas décadas de 1930 e 1950, o departamento de RH precisou se adaptar às exigências da Consolidação das Leis de Trabalho, o que lhe conferiu formalização e maior legalidade. Dessa forma, as empresas necessitaram contratar um profissional que fizesse uma espécie de fiscalização dos trabalhadores, afim de verificar se estavam todos cumprindo as leis corretamente dentro da organização (Medeiros, 2017).

Somente a partir de 1950 que o profissional passou a utilizar a designação diferente das anteriores, com a adoção do que viria a ser o profissional de recursos humanos, já tomando atitudes relacionadas ao recrutamento e seleção, treinamento, descrição de cargos e saúde e segurança do trabalho. Nessa época, o contexto mundial era o término da Segunda Grande Guerra, quando as transformações no campo da produção e avanços tecnológicos começaram a surgir. O modelo de organização burocrático, inflexível e tradicional foi substituído pelo modelo estruturalista, que contava com a departamentalização como forma de melhorar os entraves do anterior e dar mais dinamismo às empresas (Chiavenato, 2010).

A fase estratégica dos recursos humanos começou a surgir na segunda metade dos anos 80, tendo o setor se tornado peça importante na definição da estratégia empresarial. Nessa época, exigiu-se do setor uma orientação estratégica para as políticas e práticas de RH, com os planos estratégicos dos vários processos de gestão de recursos humanos sendo agora derivados das estratégias corporativas da empresa (Fischer, 2002).

Além disso, é nessa época que surge a denominação de Gestão de Pessoas, com responsabilidades de RH sendo transferidas para os gestores e, a equipe de RH tornando-se mais uma espécie de assessoramento estratégico da organização, funcionários agora sendo vistos como parceiros do negócio, capital intelectual e uma forte vantagem competitiva.

Quadro 1 - Evolução dos Modelos Organizacionais

Era da Industrialização Clássica (De 1900 a 1950)	Era da Industrialização Neoclássica (De 1950 a 1990)	Era da Informação (Após 1990)
Início da industrialização e formação do proletariado	Expansão da industrialização e do mercado de candidatos	Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial
Transformação das oficinas em fábricas	Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial	Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações
Estabilidade, rotina, manutenção e permanência	Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança	Extremo dinamismo, turbulência e mudança
Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional	Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais	Adoção de estruturas orgânicas e adhocráticas
	Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita	Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis
	Necessidade de adaptação	Necessidades de mudança

Departamento de Pessoal	Departamento de Relações Industriais	Departamento de Recursos Humanos	Departamento de Gestão de Pessoas	Equipes de Gestão de Pessoas
Pessoas como mão-de-obra		Pessoas como recursos humanos		Pessoas como parceiros

Fonte: Chiavenato (2010).

Essa conquista de espaço do RH em relação às suas posições dentro da empresa demonstra a importância dos estudos na área de gestão de pessoas aliada aos objetivos centrais da organização, visto que, antigamente, tínhamos algo ligeiramente distante do que é nos dias atuais. As diversas fases históricas da atuação do RH abrem espaço para demonstrar como essa área de estudo da administração consegue se adaptar ao contexto no qual está inserido, proporcionando mudanças significativas em toda a organização de acordo com as exigências do ambiente externo.

No caso dos dias atuais, o contexto da pandemia representa um fator extremamente significativo para que essas alterações ocorram novamente, transformando a área de RH em uma espécie de filtro, absorvendo as exigências externas, adaptando processos, políticas e procedimentos à realidade da companhia para que se extraia e proporcione, assim, o melhor ambiente de mudança organizacional para todos os colaboradores.

3 ESTRATÉGIA EM RECURSOS HUMANOS

Para falar sobre recursos humanos estratégico, é necessário primeiramente uma breve conceituação sobre planejamento estratégico, pois um depende do outro para a sua correta aplicação. Basicamente, planejamento estratégico nada mais é do que a forma como a organização irá alcançar os seus objetivos a longo prazo. Segundo Lacombe e Heilborn (2008), é um procedimento no qual definem-se os meios pelos quais a organização irá alcançar as suas metas, levando em consideração o ambiente interno e externo, proporcionando uma visão segura de como estará a organização em longo prazo.

Pelo fato de estar diretamente ligado ao planejamento da empresa, geralmente utiliza-se como base o que está na missão, visão e valores já descritos. Assim, serão feitos os desdobramentos necessários, através de atitudes e técnicas, realizando a análise ambiental e organizacional, para que se atinja o que foi definido na estratégia da empresa, contando com a participação de todas as áreas da organização (Chiavenato, 2010).

Sendo assim, a estratégia em recursos humanos não se difere muito dos conceitos básicos da estratégia empresarial, pois ela é derivada do planejamento já realizado pela instituição, porém, com ênfase na gestão das pessoas e seus subsistemas. O planejamento estratégico de recursos humanos possibilita que a empresa alcance os seus objetivos levando em consideração as pessoas como parte fundamental do processo, integrando procedimentos, políticas e objetivos à programação estratégica da organização (Dalman e Girardi, 2015).

Ainda, segundo Dalman e Girardi (2015, p.46) “devido ao seu processo de tomada de decisão, o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos projeta ações futuras e formula estratégias para enfrentar situações e desafios surgidos no ambiente em que a organização atua”.

Para que se consiga uma boa implementação dos objetivos de gestão de pessoas dentro da organização, é fundamental que ela esteja alinhada aos objetivos organizacionais, pois as ações extraídas do planejamento estratégico de recursos humanos é que irão fazer com que a gestão de pessoas esteja integrada aos objetivos principais da empresa. Portanto, planejar estrategicamente a GP permitirá que a organização alcance os objetivos já definidos e, em

contrapartida, que os colaboradores alcancem seus objetivos pessoais, garantindo assim a motivação de todo o time (Chiavenato, 2010).

Gerir estrategicamente as pessoas de uma empresa requer uma série de procedimentos e subsistemas responsáveis pelo seu correto funcionamento. Dentro dessa área de estudo, assuntos relacionados ao recrutamento e seleção, benefícios, avaliação de desempenho, avaliação de clima organizacional, plano de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, dentre outros, são os mais relevantes para a organização, pois validam o comportamento de valorização dos colaboradores e demonstram a preocupação da empresa com o bem-estar dos seus funcionários.

No contexto atual de mudanças significativas nas relações sociais e de trabalho, o auxílio do planejamento de pessoal dentro da organização para conduzir esse processo de adaptação em relação aos desafios surgidos por conta da pandemia mostra-se de alta importância, visto que o profissional responsável pelo setor possui, junto aos gestores, capacidade e conhecimentos necessários para auxiliar os colaboradores da melhor forma possível.

4 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

As mudanças no mundo atual estão cada vez mais rápidas e incertas, exigindo das empresas uma capacidade de reação e flexibilidade muito maior que no passado, além da necessidade de estarem abertas às novas tendências e ideias que vêm surgindo (Lacombe e Heilborn, 2008). Mudar é inerente a todos, e não seria diferente no mundo empresarial, onde isso acaba se tornando um processo natural para que as empresas sobrevivam e se adaptem às exigências internas e externas de mercado. Esse contexto de maior dinamismo e modificações torna a capacidade de adaptação um diferencial competitivo (Medeiros, 2013).

As pessoas são parte essencial nesse processo, apresentando resistências por conta de fatores relacionados às incertezas do futuro em comparação às experiências passadas, uma dificuldade de transição de um estado organizacional estável para um novo e conturbado, e pelo abandono de sua zona de conforto (Medeiros, 2013).

Já Kets de Vries e Balazs (1999, apud Silva & Vergara, 2003), identificaram as fontes das resistências à mudança, sendo as principais:

O medo do desconhecido, o temor de que as boas condições de trabalho ou liberdade possam ser perdidas, o medo de que a mudança possa implicar a perda de responsabilidade e autoridade, o sentimento de não possuir suficiente competência e vigor para os novos aprendizados, a impressão de que a mudança é uma punição ou represália a ações anteriormente realizadas, e a ameaça de perda de amigos, contatos e alianças.

O envolvimento dos colaboradores no processo de mudança organizacional diminui as barreiras existentes, tendo o setor de Recursos Humanos como principal aliado para que se conduza a aplicação de programas de treinamento e desenvolvimento e formas de comunicação mais eficazes que possibilitem a interação entre todas as pessoas (Rodrigues e Werner, 2011).

Corroborando com isso, Chiavenato (2010) diz que as pessoas precisam mudar o comportamento individual para que se tenha condições de mudar o comportamento organizacional. Para que isso ocorra, a presença de um agente de mudança é necessária na condução desse processo, voltando-se para a figura do profissional responsável pela gestão das pessoas na empresa.

5 O CONTEXTO PANDÊMICO

A pandemia da COVID-19 foi anunciada ainda em março de 2020 pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em reunião realizada na Suíça, onde o diretor-geral, Adhanom Ghebreyesus, informou ao mundo a situação que viria perdurar até os dias atuais. Para ser ter uma ideia da rapidez com que o novo coronavírus transformou a nossa realidade, em dezembro de 2019 foi registrado o primeiro caso do vírus em Wuhan, cidade chinesa, e, em março de 2020 a situação já era considerada pandêmica. Para se alcançar ao patamar de pandemia, o vírus necessita ter um potencial de chegar a uma grande região, espalhando-se por diferentes continentes, caracterizando-o como de altíssima transmissibilidade (OPAS, 2020).

Segundo dados da *Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da Covid-19 nas Empresas*, realizada pelo IBGE, em junho de 2020, 62,4% das 2,8 milhões de empresas pesquisadas sofreram impactos negativos em suas atividades, sendo que a maior parte afetada foram as de pequeno porte, com até 49 funcionários, representando 62,7% da amostra (CAMPOS, 2020).

O governo brasileiro disponibilizou o auxílio emergencial à população como forma de tentar diminuir os impactos na renda do trabalhador, governos estaduais fecharam acordos que possibilitaram o adiamento de contas de luz e água durante certo período e, do ponto de vista empresarial, suspenderam o pagamento de alguns impostos de acordo com o tamanho da empresa, proporcionaram o parcelamento de multas e a antecipação de créditos (MÁXIMO, 2020).

O Ministério da Saúde juntamente com a Secretaria Especial de Previdência e Trabalho publicou a Portaria Conjunta n° 20/2020, que busca estabelecer medidas mínimas a serem observadas pelos empregadores para prevenir, controlar e mitigar riscos de transmissão da covid-19 no ambiente de trabalho (Castilho e Takano, 2020).

A vacinação em massa já é realidade em diversos países, como principal forma de diminuir a gravidade da doença e o avanço dos casos que necessitam de internação, assim como na garantia do retorno à normalidade no mundo. Porém, há uma preocupação da OMS no que se refere à oferta e demanda da vacina, pois países ricos tendem a comprar mais doses, prejudicando os que possuem menor poder de compra. Além disso, outros problemas como a priorização da própria população por parte dos países produtores dos imunizantes, o chamado “nacionalismo de vacina”, juntamente com o surgimento de novas variantes, podem prejudicar o ritmo para se chegar a uma imunização mundial (BBC News Brasil, 2021).

Empresas anunciaram a paralisação temporária de suas atividades, hospitais começaram a operar com lotação máxima em leitos de internação, governos tiveram de adotar medidas para a diminuição de desemprego e o mundo todo agora necessitava manter o distanciamento adequado, utilizar máscaras e adotar novos hábitos de higiene para tentar conter o avanço do vírus. Esse cenário de crise sanitária trouxe consigo novos paradigmas para a vida em sociedade, com empresas tendo que buscar, em pouco tempo, alternativas que viabilizassem a continuação de suas atividades (Werneck, 2020).

6 METODOLOGIA

Pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos (Gil, 2008).

Quanto aos objetivos, essa pesquisa se apresenta como exploratória e descritiva, pois teve como objetivo analisar como se deu o processo de adequação do setor de recursos humanos da Gasmar às exigências da pandemia da covid-19, caracterizando o seu lado exploratório. Já em relação ao seu lado descritivo, caracteriza-se assim pois houve a necessidade de avaliar

como estavam as condições de trabalho e motivação dos funcionários em relação à jornada de *home office*.

Os métodos utilizados foram o estudo de caso, por explorar uma situação real e possibilitar a descrição da situação abordada (Gil, 2008), e a pesquisa bibliográfica e documental, para se ter acesso ao arcabouço teórico que embasou os assuntos aqui abordados, servindo de meio imprescindível para se atingir o objetivo geral deste trabalho.

Adotou-se uma abordagem quantitativa-qualitativa, pois foi realizada uma entrevista semiestruturada com a Supervisora de Recursos Humanos da Gasmar, afim de entender como se deu o processo de adaptação do setor às exigências da pandemia da covid-19, caracterizando o seu lado qualitativo. Já o lado quantitativo está representado pelo questionário que avaliou, através de dados analíticos, como estava o nível de trabalho dos colaboradores em relação ao *home office*.

A escolha da organização se deu por conta de o autor ter estagiado durante 2 anos no setor de recursos humanos da empresa, possuindo a familiaridade e facilidade de acesso às fontes primárias pesquisadas, além de ter contribuído inicialmente para a introdução das mudanças na organização aqui apresentadas por conta da pandemia.

A entrevista com a supervisora foi realizada de forma online, pois até o presente momento ainda se exigia o distanciamento social. Foi composta no total por 9 perguntas abertas, sendo 4 relacionadas ao surgimento do setor e 5 sobre o processo de adaptação em relação às exigências da pandemia. Como foi uma entrevista semiestruturada, ficou aberta para o surgimento de outros assuntos no seu decorrer.

O questionário aplicado a todos os funcionários foi realizado de forma online, com 13 perguntas no total, sendo 12 fechadas e espaço para deixar comentários não obrigatórios, e 1 pergunta aberta, destinado a todos os 48 colaboradores da Companhia, com 45 respostas no total. As perguntas foram divididas em 9 categorias, sendo elas: Local/Casa; Recursos; Comunicação; Tecnologias; Reuniões de Equipe; Pontualidade das Demandas; Qualidade das Atividades no Home Office; Itens disponíveis no Home Office; Segurança. Os dados foram analisados e transformados em tabelas, utilizados tanto pela empresa quanto para o desenvolvimento deste trabalho, servindo para verificar a percepção dos colaboradores sobre as medidas tomadas pela empresa nessa adaptação.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

7.1 A empresa

A Companhia Maranhense de Gás – Gasmar é uma sociedade de economia mista dotada de personalidade jurídica de direito privado e patrimônio próprio, autorizada pela Lei Estadual nº 7.595, de 11 de junho de 2001, permitindo, com exclusividade, a exploração dos serviços de distribuição e comercialização do gás canalizado no Maranhão. Porém, foi apenas em junho de 2012 que a companhia começou suas atividades, primeiramente administrativas, e, em março de 2013, as atividades de operação na base de Santo Antônio dos Lopes - MA se iniciaram, caracterizando o início da sua fase comercial.

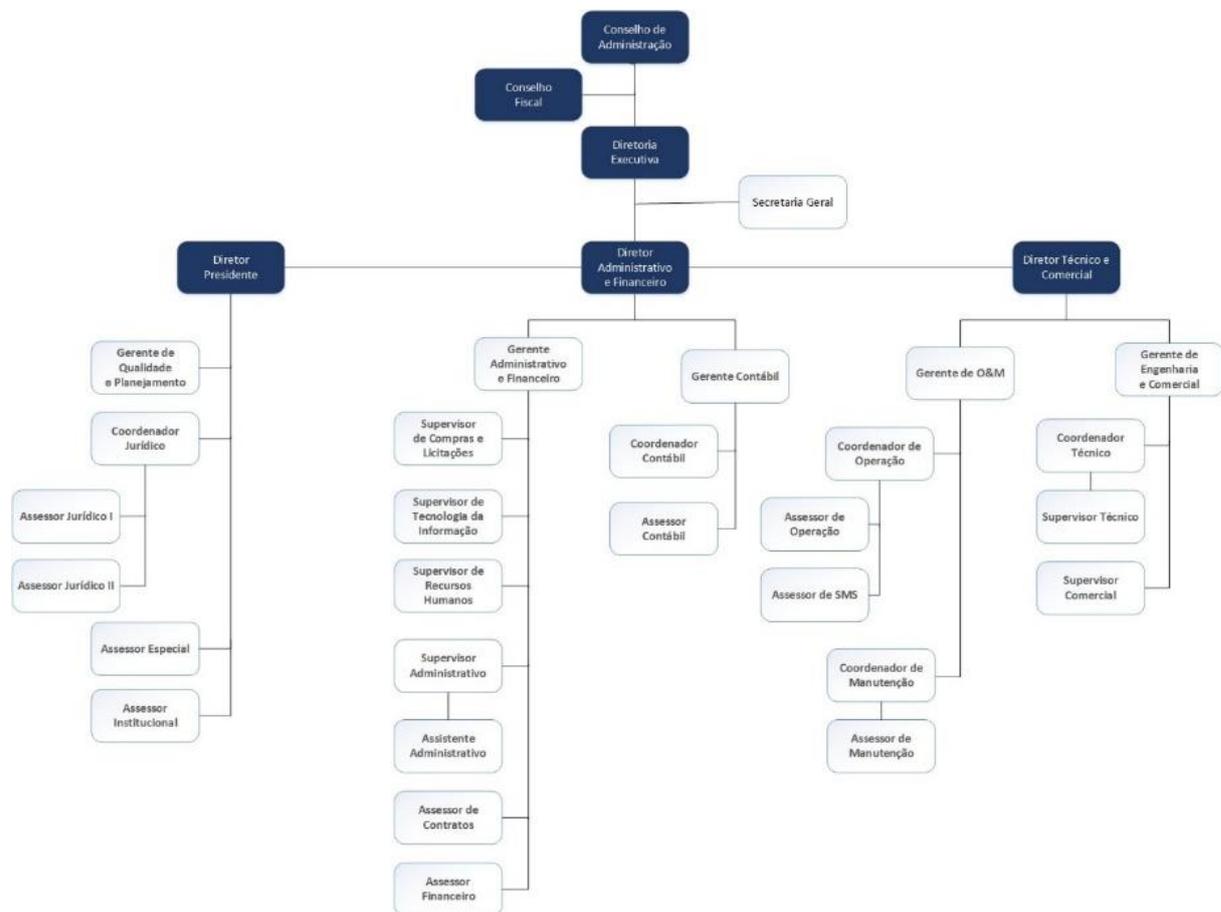
A Gasmar tem como sócios a Termogás - empresa privada que pertence ao grupo C.S PARTICIPAÇÕES LTDA, responsável pela participação em empreendimentos relacionados à área de gás, e possui participação em oito concessionárias de distribuição de gás natural canalizado - e o Governo do Estado do Maranhão, que é o acionista controlador da Companhia, estando vinculada à Secretaria de Estado Indústria, Comércio e Energia. Ambos agregam esforços para a construção da infraestrutura e cadeia econômica do gás natural, fazendo a sua distribuição dentro dos elevados padrões de qualidade, segurança, rentabilidade e responsabilidade sócio ambiental, agregando valor aos clientes, acionistas e à sociedade em geral (Gasmar, 2021).

7.2 Estrutura

A Companhia possui um escritório em São Luís, no Ed. Office Tower, Jardim Renascença, onde a maior parte do corpo de colaboradores se encontra, e uma unidade operacional em Santo Antônio dos Lopes - MA, no Complexo Termelétrico Parnaíba, onde divide espaço com a Eneva, seu principal cliente.

No escritório são desenvolvidas as atividades administrativas, estratégicas e comerciais, e conta com um corpo de pessoal composto por 3 diretores, 23 funcionários, 3 terceiros e 6 estagiários, totalizando 35 colaboradores, seguindo a distribuição de acordo com a Figura 2. Na base operacional, encontram-se 2 funcionários e 11 terceiros, totalizando 13 colaboradores, estando todos sob gerência da Diretoria Técnica e Comercial.

Figura 1 - Organograma Gasmar



Fonte: Gasmar (2021).

Como mostrado no organograma acima, a Gasmar é gerida através da Governança Corporativa, o que permite aos proprietários a gestão estratégica da organização e o efetivo controle da direção executiva (DESCONCI, 2007). Por conta disso, há em sua estrutura a presença dos Conselhos Administrativo e Fiscal, com a finalidade de minimizar os problemas relacionados ao controle da empresa de capital aberto, que passam a consolidar diversos interesses (DESCONCI, 2007).

Cada diretoria possui um segmento específico de atuação, sendo eles:

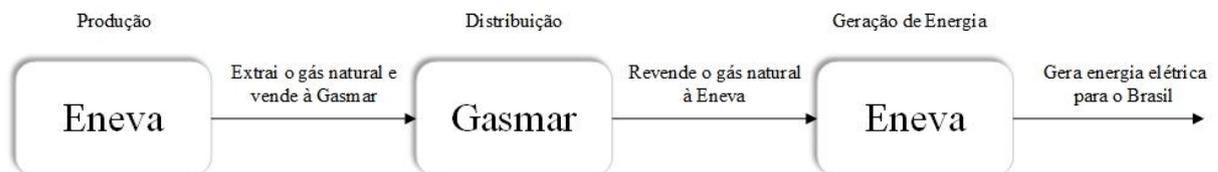
- Diretoria Presidente: trata de assuntos relacionados às questões jurídicas, de assessoramento, qualidade e de relacionamento institucional.
- Diretoria Administrativa e Financeira: lida com assuntos relacionados à estratégia da organização, gestão administrativa, contábil, financeira, recursos humanos, compras e tecnologia da informação.
- Diretoria Técnica e Comercial: assuntos relacionados à parte operacional, de segurança do trabalho e comercial da Companhia, com responsáveis Técnicos de Engenharia, Operação e Manutenção, e Saúde, Meio Ambiente e Segurança.

7.3 O Negócio

A Gasmar possui a exclusividade total na exploração da distribuição do gás canalizado no Maranhão, por conta da Lei Estadual nº 7.595/2001. Por esse fator, não pode produzir o gás, (etapa que consiste na extração da fonte energética do solo) ficando ao trabalho da Eneva, empresa que compartilha a base operacional de Santo Antônio dos Lopes. Sendo assim, após a extração, a Eneva vende o gás natural à Gasmar, e depois o recompra (fase que necessita de todo o trabalho do setor de Engenharia e Operação e Manutenção para a medição e tratamento do gás) para utilizar na geração de energia elétrica.

Mesmo que não haja uma necessidade de produção de energia tão elevada, a Eneva deve comprar um volume mínimo de gás da Gasmar, fato que está descrito no contrato *take-or-pay*. Esse modelo de contrato obriga o comprador a pagar o insumo, independentemente de haver ou não a entrega do bem ou serviço por parte do vendedor (Estácio, 2014). Isso garante à Gasmar um faturamento mínimo suficiente para suprir os custos mensais da Companhia e ainda proporcionar lucro.

Figura 2 - Fluxo Comercial Gasmar



Fonte: O Autor (2021).

Em 2019 a Companhia começou os estudos para colocar em prática o seu plano de expansão comercial, analisando a viabilidade de dutos e realizando o mapeamento de postos de combustível para a implantação do gás veicular em São Luís, proposta que está descrita na Visão da Gasmar.

7.4 O setor de Recursos Humanos

O setor de Recursos Humanos está ligado à Diretoria Administrativa e Financeira, possuindo em sua estrutura a presença do Gerente Administrativo e Financeiro, a Supervisora de Recursos Humanos e um Estagiário de Recursos Humanos.

Figura 3 - Organograma Setor de Recursos Humanos



Fonte: O Autor (2021).

Na Gasmar, o setor é considerado estratégico, pois desenvolve - além das atividades burocráticas de folha de pagamento, férias e conformidade com as leis trabalhistas - atividades que impactam diretamente no negócio, tendo o seu planejamento aliado às diretrizes estratégicas da organização, além de atuar assessorando os gerentes e diretores na condução de suas equipes de trabalho. Sendo assim, há um calendário de atividades anuais que são realizadas como forma de aprimorar o quadro de pessoal, desenvolvendo as capacidades necessárias que garantam a competitividade da organização, sendo elas:

- Avaliação de Desempenho: os ciclos de avaliação de desempenho fornecem aos gestores as informações necessárias sobre os pontos fortes e fracos de cada colaborador, para que se planeje ações que visam o desenvolvimento do colaborador.
- Plano de Desenvolvimento Individual: alimentado com as informações advindas da Avaliação de Desempenho, é onde ficam descritas as ações que serão trabalhadas, assim como os treinamentos a serem realizados durante o ano pelo colaborador. Nessa etapa, o feedback também é realizado, onde o gestor destaca os pontos positivos e os pontos a serem melhorados.
- Plano de Treinamento Anual: onde ficam descritos todos os treinamentos da Companhia a serem realizados. Serve para o controle do setor e a correta aplicação dos treinamentos no decorrer do ano, além de fornecer indicadores estratégicos sobre quantidade de carga horária, custos e retornos que cada curso obteve.
- Pesquisa de Clima Organizacional: realizada anualmente, tem como objetivo fornecer a visão dos colaboradores sobre como está a gestão da Companhia, seja do ponto de vista do setor, como também do ponto de vista da organização por completa.

Além desses processos internos, há ainda a questão dos benefícios que a Companhia proporciona, como custeio de plano de saúde, cartão de alimentação, plano de atividades físicas, flexibilização de horário, banco de horas, bolsa de idiomas e participação nos lucros e resultados.

Há, também, um trabalho conjunto com o setor de Saúde, Meio Ambiente e Segurança (SMS) para proporcionar a cada colaborador um ambiente adequado, confortável e seguro, para que não haja acidentes de trabalho e que venham a prejudicar o bem-estar do funcionário.

7.5 Impactos da Pandemia na Companhia

Sobre a pandemia da covid-19, durante a entrevista com a Supervisora de Recursos Humanos, foi perguntado “Quais foram os impactos observados e se houve alteração no quadro de pessoal e financeiro da Companhia?”

Segundo a supervisora, os impactos iniciais observados foram relacionados à novidade da notícia e a sensação de medo e vigília o tempo todo, por conta do que era veiculado nos jornais. Isso causou diferentes reações nos colaboradores, que foram auxiliados posteriormente pelos gestores sobre as medidas que deveriam ser adotadas a partir de então no escritório. Essas atitudes entram em concordância com o estudo de Kets de Vries e Balazs (1999), onde demonstraram as principais fontes de resistência à mudança.

Sobre o quadro de pessoal, não houve nenhuma demissão ocasionada exclusivamente pela pandemia, as alterações que tiveram já estavam previstas no planejamento.

Quanto à questão financeira, o faturamento da empresa no período não foi impactado, pois mesmo com a paralisação das indústrias e uma diminuição do consumo de energia no Brasil, o contrato *take-or-pay* garantiu essa “proteção” à Gasmar.

Do ponto de vista de procedimentos internos, observou-se uma queda na realização de treinamentos que estavam previstos no Plano de Treinamento Anual da Gasmar (PTA). Isso ocorreu pelo fato da suspensão de eventos presenciais, ficando apenas os que seriam realizados de forma online. Porém, isso pouco influenciou na questão do desenvolvimento profissional, visto que todos os colaboradores possuem o seu Plano de Desenvolvimento Individual, que é atualizado anualmente juntamente com o PTA, estando em convergência com a afirmação de Lacombe e Heilborn (2008), que diz que o treinamento não é algo que se faça uma vez para novos empregados: é usado continuamente nas organizações bem administradas.

7.6 Mudanças ocorridas no setor por conta da pandemia

Ainda durante a entrevista, foi perguntado “Quais mudanças ocorreram no setor por conta da pandemia, e quais podem ser incorporadas na Companhia?”.

A supervisora respondeu que a primeira medida a ser adotada foi a básica de todas as empresas, como a utilização imediata de máscaras, disponibilização de álcool em gel, aferição da temperatura na recepção, reformulação do espaço de trabalho respeitando o distanciamento mínimo seguro, higienização semanal dos aparelhos de ar-condicionado e a suspensão de reuniões presenciais, atitudes que estão descritas na Portaria Conjunta nº 20/2020, que traz importantes definições que podem auxiliar as empresas na elaboração de seus planos de retomada de atividades e de contingências (Castilho e Takano, 2020).

Após isso, houve a alteração do regime de trabalho de todos os colaboradores, com a adoção do *home office* e rodízio no escritório para as atividades essenciais da Companhia. A Gasmar disponibilizou o acesso de alguns colaboradores à rede interna, para a utilização de pastas essenciais ao trabalho remoto. Além disso, disponibilizou computadores e notebooks para quem não possuía os equipamentos.

Os processos internos, que antes necessitavam de formulários impressos, como solicitação de férias, treinamentos, reembolsos, dentre outros, passaram a ser feitos de forma online. Além disso, todos os colaboradores criaram uma assinatura digital para ser utilizada internamente, afim de dar a veracidade aos formulários e prosseguir com o processo de maneira correta.

Quando perguntada sobre “Como é feito o monitoramento dos colaboradores com a nova rotina?”, a supervisora respondeu que o setor de SMS preparou, junto com o setor de RH, um questionário de saúde e comorbidades, afim de monitorar os sintomas das equipes de trabalho. Assim, caso o colaborador sentisse qualquer sintoma, deveria informar ao gestor para que imediatamente fosse orientado a realizar o isolamento de 14 dias, retornando às atividades após apresentar o exame negativo para a covid-19. Sobre isso, a Companhia custeou e continua custeando todos os testes de covid-19 necessários durante esse período.

Houve a suspensão do registro de ponto através do relógio biométrico, por ser um meio considerado de alta transmissão para o vírus. Dessa forma, como já existiam algumas mudanças programadas para ocorrer no setor, mas que precisaram ser adiantadas por conta da situação de crise sanitária, adotou-se um novo sistema de gerenciamento de ponto, o *MarQPonto*, onde o colaborador realiza o registro de forma remota pela plataforma, além de poder visualizar em tempo real o seu banco de horas. Esse programa foi escolhido por justamente por atender às normas sanitárias atuais, além de estar de acordo com a portaria nº 1.510/2009 do MTE, que disciplina sobre o registro de ponto eletrônico e a utilização de Sistemas de Registro Eletrônico de Ponto – SREP. Chiavenato (2010) diz que os sistemas de informação precisam ser ajustados às necessidades e conveniências dos colaboradores, para que tenham acesso às informações a seu respeito, além de proporcionarem economia de custos e melhoria na tomada de decisão.

Sobre “Quais mudanças que podem ser incrementadas na Companhia após o término da pandemia?”, a supervisora respondeu que o regime de *home office*, apesar de já ser possível durante 1 dia na semana em condições normais, e estar descrito no Acordo Coletivo de Trabalho, tornou-se uma estratégia atrativa e que possa vir a se fazer presente de forma mais abrangente, pois houve relatos de vários colaboradores sobre a possibilidade de ter uma rotina mista por completa. Dalman e Girardi (2015) comentam que o planejamento de ações futuras pelo setor de recursos humanos é fundamental para o enfrentamento de situações surgidas no ambiente organizacional.

De forma geral, houve pouca dificuldade de adaptação às novas rotinas e procedimentos advindos da pandemia, sem impactos significativos nas demandas entregues pelas equipes e que comprometessem o decorrer das atividades da Companhia, pois presenciou-se um comprometimento dos colaboradores para que a mudança organizacional acontecesse, aliado à figura do setor de recursos humanos como agente de mudança (Chiavenato, 2010).

7.7 Avaliação do Home Office dos colaboradores

Para avaliar as condições de trabalho, ambiente e entrega de demandas dos colaboradores no regime de *home office*, o setor de Saúde e Segurança do Trabalho, juntamente com os Recursos Humanos, realizaram uma pesquisa através de um questionário no *Microsoft Forms*, destinada a todos os 48 colaboradores, com 45 respostas no total.

Quadro 2 – Resultados Pesquisa Home Office

Pergunta	Sim	Não	Parcialmente
Local/Casa			
Você possui um lugar específico dentro do seu lar para desempenhar as atividades de Home Office?	80%	20%	-
Pontualidade das Demandas			
Você conseguiu realizar suas atividades remotamente?	75%	-	25%
Qualidade das Atividades no Home Office			
Você conseguiu entregar o trabalho com a mesma qualidade de antes do Home Office?	88%	12%	-
Segurança			

Você passou por alguma situação de risco à sua segurança ou saúde durante o Home Office?	-	100%	-
--	---	------	---

Fonte: O Autor (2021).

7.8 Local de trabalho e Segurança

Esse item leva em consideração um local que tenha a estrutura de mesa, cadeira, iluminação e ventilação adequados para a realização das atividades. De acordo com os resultados, 80% dos colaboradores possuem um espaço adequado, realizando suas atividades sem prejudicar a sua saúde durante o trabalho. Esse item é de extrema relevância a ser analisado, pois no escritório da Companhia todo o quadro de pessoal detém de equipamentos devidamente selecionados pelo SMS para que não haja, futuramente, doenças de trabalho relacionadas a isso. Werneck (2020) fala sobre esse ponto negativo do *home office*, colocando que há "[...] uma maior possibilidade de distrações e acidentes de trabalho, problemas físicos decorrentes da inadequação do espaço e equipamentos [...]".

Ainda de acordo com o Quadro 1, nenhum colaborador passou por alguma situação de risco que comprometesse a sua saúde e segurança. Esse item não está relacionado ao fato de o colaborador ter contraído ou não a covid-19 durante o home office, e sim se, durante a realização de alguma atividade exigida pela Companhia, houve essa exposição ao risco.

7.9 Pontualidade das Demandas

Observa-se que 75% dos funcionários conseguiram entregar as demandas exigidas durante o período observado e 25% de forma parcial. Algumas demandas que exigiam a presença do profissional na Base de Operação em Santo Antônio dos Lopes, por exemplo, não puderam ser cumpridas pois as viagens estavam temporariamente suspensas. Outros problemas observados foram relacionados a algumas falhas no acesso à internet por conta das operadoras e, no início, a falta do colhimento de assinaturas que antes era um processo realizado apenas presencialmente.

7.10 Qualidade das Atividades no Home Office

De acordo com o Quadro 1, a maioria conseguiu entregar as atividades com a mesma qualidade de antes, representando 88%, contra 12% dos que não conseguiram. Alguns colaboradores não conseguiram a mesma qualidade por conta de não possuírem um local adequado de trabalho, sem ruídos e com um espaço confortável para realizar as atividades. Outros comentaram sobre a presença de um cansaço mental e esgotamento muito maior no final da jornada, além de sentirem falta de uma troca mais rápida de informações durante a elaboração dos trabalhos. Lacombe e Heilborn (2008) descrevem as desvantagens do trabalho em casa, destacando que a pessoa pode perder a sintonia com a realidade, aumentarem a carga horária por não conseguirem parar de trabalhar e apresentarem um sentimento de isolamento das pessoas. Em contrapartida, Werneck (2020) destaca que há um “[...] aumento da autonomia e flexibilidade ao trabalhador, foco nos resultados e produtividade, redução de gastos, tanto empresariais quanto pessoais [...]”.

7.11 Recursos

Esse item serviu para se avaliar os recursos que foram utilizados para desempenhar as funções, e quais foram disponibilizados pela empresa. Observa-se que a maioria utilizou Computador/Notebook, com 47%, e Celular, com 43%.

De acordo com o Quadro 2, a maioria também recebeu Computadores/Notebooks para a realização das tarefas, representando 48% do total.

Como alguns gestores já possuíam um notebook da Companhia à disposição, os computadores demonstrados são os que foram disponibilizados para os estagiários que não possuíam o equipamento e para alguns supervisores, por conta dos programas específicos instalados e que são necessários para a realização do trabalho. Essa disponibilização dos computadores ocorreu por conta de a Gasmar possuir licenças limitadas para o uso de alguns *softwares*.

Quadro 3 - Recursos Utilizados e Disponibilizados

Pergunta	Computador/ Notebook	Celular	Impressora	Telefone Residencial	Monitor de Tv	Nenhum
Quais recursos tecnológicos você utilizou para desempenhar sua atividade?	47%	43%	6%	2%	2%	-
Quais foram disponibilizados pela empresa?	44%	11%	-	-	-	45%

Fonte: O Autor (2021).

7.12 Comunicação e Tecnologias

Seguindo o que está disposto no Quadro 4, 96% dos colaboradores consideraram a comunicação com a equipe de trabalho como adequada, onde destacaram que não sentiram diferença em relação aos alinhamentos que ocorriam no período presencial. Os 4% considerados parcialmente adequados foram justificados por conta de alguns colaboradores sentirem falta de uma comunicação mais direta, como ocorrida presencialmente. Para Lacombe e Heilborn (2008), a comunicação permite a coordenação das atividades, além de resultar na diminuição de problemas na realização de tarefas por parte da equipe.

Sobre as tecnologias, observa-se que a maioria considerou adequada a disponibilização da VPN para acessar a rede da Gasmar, com 67%. As porcentagens de parcialmente adequada e inadequada estão relacionadas ao fato de que nem todos tiveram acesso à rede de forma remota por questões de segurança da informação. O setor de Tecnologia da Informação avaliou que a disponibilização do acesso à rede para todos os colaboradores - onde ficam todos os documentos da Companhia – poderia representar uma vulnerabilidade maior nas questões de segurança da internet.

Quadro 4 - Comunicação e Tecnologias

Pergunta	Adequada	Parcialmente Adequada	Inadequada
----------	----------	-----------------------	------------

Como você avalia as comunicações e alinhamentos recebidos da Companhia durante o Home Office?	96%	4%	-
Tecnologias			
Como você avalia a disponibilidade da Virtual Private Network (VPN) para acesso à rede?	67%	21%	12%

Fonte: O Autor (2021).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral identificar as mudanças ocorridas no setor de Recursos Humanos da Companhia Maranhense de Gás – Gasmar, a partir da visão, experiência e vivência do autor e da Supervisora de Recursos Humanos da Companhia.

A partir disso, obteve-se informações necessárias para enumerar as modificações, avaliar como foi esse processo e quais os impactos da pandemia na empresa estudada. Pode-se considerar que, de forma geral, as medidas de saúde adotadas pela Gasmar foram condizentes com a realidade, pois se basearam na Portaria n° 20/2020, atendendo às orientações do Ministério da Saúde para a diminuição da disseminação do vírus.

A avaliação do *home office* demonstrou uma diversidade de realidades que os colaboradores possuem quando o ambiente de trabalho se funde com o ambiente de casa, com pontos extremamente positivos relacionados a uma melhora no desempenho de atividades, concentração e entrega de demandas aos que possuem um local adequado para isso. Por outro lado, nem todos dispõem dessas configurações, impactando inicialmente de forma negativa nos mesmos quesitos.

No mais, a Companhia mostrou-se preparada para as mudanças decorrentes do ambiente externo - as que não são previstas e nem controladas - pois soube agir rapidamente e conduzir bem o seu quadro de pessoal para o enfrentamento da crise sanitária no seu primórdio, demonstrando sua capacidade de adaptação à situação, característica considerada como um diferencial competitivo (Medeiros, 2013). Isso se deu ao fato de que a Companhia sempre buscou investir no seu colaborador com o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, que acabaram por refletir positivamente nesse tipo de situação.

Essa pesquisa também servirá de material para que, futuramente, se observe quais as medidas adotadas pelas as empresas frente à essa nova realidade mundial, como estão lidando com as adaptações necessárias e quais foram os erros e acertos cometidos, servindo como forma de comparação e certificação das melhores medidas perante crises sanitárias parecidas.

REFERÊNCIAS

REPULA, A; SILVA, E.M; MOTTA, M.C. **O papel da Administração de Recursos Humanos Diante das Crises**. Paraná, 2020. Disponível em: https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/10102020_141038_5f81f28e53385.pdf. Acesso em: 11 de março de 2021.

OLIVEIRA, Joana. **716.000 empresas fecharam as portas desde o início da pandemia no Brasil, segundo o IBGE**. El País, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-07-19/716000-empresas-fecharam-as-portas-desde-o-inicio-da-pandemia-no-brasil-segundo-o-ibge.html>. Acesso em: 10 de março de 2021.

DALMAN, M.B.L; GIRARDI, D.M. **Administração de Recursos Humanos II**. Santa Catarina, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, 2008.

PAROLIN, Sonia Regina Hierro; BOSQUETTI, Marcos Abilio; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; SANTOS, Daviane Rosa Chemin dos. **O papel estratégico da área de RH no processo de mudança organizacional: um caso de sucesso numa instituição complexa**. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENGPR308.pdf>. Acesso em: 11 de março de 2021.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 2ª Edição, São Paulo, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª Edição, Rio de Janeiro, 2010.

MEDEIROS, Francine. **O papel do RH na Gestão da Mudança Organizacional**. Porto Alegre, 2017. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/102297/000935109.pdf?sequence=1>. Acesso em: 06 de abril de 2021.

CAMPOS, Ana Cristina. **IBGE: 62,4% das empresas foram afetadas negativamente pela pandemia**. Agência Brasil, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/ibge-624-das-empresas-foram-afetadas-negativamente-pela-pandemia>. Acesso em: 08 abril. 2021.

MÁXIMO, Wellton. **Confira pagamentos e tributos adiados ou suspensos durante a pandemia**. Agência Brasil, Brasília, 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/pagamentos08jul#:~:text=Adiamento%2C%20por%20tr%C3%AAs%20meses%2C%20da,para%20julho%2C%20agosto%20e%20setembro>. Acesso em: 08 de abril de 2021.

Vacinas contra covid-19: quando o mundo todo estará imunizado contra o coronavírus?. BBC News Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-56647693>. Acesso em: 08 de abril de 2021.

OMS afirma que COVID-19 é agora caracterizada como pandemia. OPAS, 2020. Disponível em: https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6120:oms-afirma-que-covid-19-e-agora-caracterizada-como-pandemia&Itemid=812. Acesso em: 08 de abril de 2021.

Missão, Visão e Valores. Gasmar, 2021. Disponível em: <https://www.gasmar.com.br/missao-visao-valores>. Acesso em: 13 de abril de 2021.

SILVA, J. R. G. & VERGARA, S. C. **Sentimentos, Subjetividade e Supostas Resistências à Mudança Organizacional**. RAE - Revista de Administração de Empresas, 2003. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902003000300002.pdf. Acesso em: 17 de abril de 2021.

RODRIGUES, J. T. M. C. & Werner, L. **A Gestão de Pessoas Contribuindo com o Programa Seis Sigma: Multi-Casos de Empresas Instaladas no Rio Grande do Sul.**

Revista Produção Online, 2011. Disponível em:
<https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/912/823>

Acesso em: 17 de abril de 2021.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** São Paulo, 2002. Disponível em:

<http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/Gesto%20estrategica%20de%20pessoas%20artigo.pdf>. Acesso em: 18 de abril de 2021.

O que é Take-or-Pay? Estácio, 2014. Disponível em: <https://www.posestacio.com.br/o-que-e-take-or-pay/noticia/533>. Acesso em: 18 de abril de 2021.

CASTILHO, Paulo Luiz; TAKANO, Rodrigo Seizo. **COVID-19: Medidas a serem observadas pelas empresas no retorno às atividades.** São Paulo, 2020. Disponível em:

<https://www.machadomeyer.com.br/pt/inteligencia-juridica/publicacoes-ij/trabalhista-ij/covid-19-medidas-a-serem-observadas-pelas-empresas-no-retorno-as-atividades-2>. Acesso em: 18 de abril de 2021.

WERNECK, Tamira Saieg. **Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19.** Rio de Janeiro, 2020. Disponível em:

<https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/458>. Acesso em: 18 de abril de 2020.