

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL
UNIDADE UNIVERSITARIA EM ENCANTADO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: BACHARELADO**

ANGÉLICA GOMES FLORCZAK DOS SANTOS

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM TEMPOS DE PANDEMIA:

Um estudo de caso na empresa Mercur.

ENCANTADO

2021

ANGÉLICA GOMES FLORCZAK DOS SANTOS

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM TEMPOS DE PANDEMIA:

Um estudo de caso na empresa Mercur.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado como requisito parcial de obtenção do título de Bacharel em Administração - Rural e Agroindustrial na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Flavia Muradas Bulhões

ENCANTADO

2021

Catálogo de publicação na fonte (CIP)

S237m Santos, Angélica Gomes Florczak dos

Mudanças organizacionais em tempos de pandemia: um estudo de caso na empresa Mercur/ Angélica Gomes Florczak dos Santos. – Encantado, 2021.

56 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Curso de Administração Rural e Agroindustrial (Bacharelado), Unidade em Encantado, 2021.

Orientadora: Prof.^a Dra. Flavia Muradas Bulhões

1. Adaptações Empresariais. 2. Comportamento Organizacional. 3. Gestão de Pessoas. 4. Trabalho de Conclusão de Curso Graduação. I. Bulhões Flavia Muradas. II. Curso de Administração Rural e Agroindustrial (Bacharelado), Unidade em Encantado, 2021. III. Título.

ANGÉLICA GOMES FLORCZAK DOS SANTOS

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM TEMPOS DE PANDEMIA

Um estudo de caso na empresa Mercur.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado como requisito parcial de obtenção do título de Bacharel em Administração - Rural e Agroindustrial na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Flavia Muradas Bulhões

Aprovada em: 22/01/2021

BANCA EXAMINADORA

Orientador (a) Prof.^a Dr.^a Flavia Muradas Bulhões
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS

Prof. Me. Carlos Alberto Frantz dos Santos
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS

Prof. Me. Micheline Frizzo
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida e saúde para buscar meus sonhos e meus objetivos e por estar sempre comigo, me guiando para o melhor caminho.

Agradeço ao meu marido Renato por me apoiar a buscar meus sonhos, por ser companheiro e por me ajudar a cuidar do nosso bem mais precioso, que é nosso filho amado Gonçalo.

Agradeço a minha mãe Cleci pelos ensinamentos e por todo apoio e incentivo para que eu concluísse meus estudos.

Agradeço a minha orientadora Prof.^a Dr.^a Flavia Muradas Bulhões, por me ajudar a tornar meu sonho realidade, e a todos os professores que fizeram parte da minha caminhada.

Obrigada a todos que fizeram parte da minha jornada em busca dessa realização.

RESUMO

As constantes mudanças na gestão de pessoas vêm construindo um novo modelo de trabalho, ainda pouco conhecido. Esse cenário foi intensificado pela pandemia da Covid-19, que estabeleceu abruptamente a necessidade de mudança no modelo de trabalho tradicional, criando um novo jeito de trabalhar. Neste contexto, o presente trabalho buscou responder o seguinte questionamento: quais adaptações foram desenvolvidas pela área de gestão de pessoas diante da pandemia da Covid-19? A pesquisa realizada foi caracterizada como um estudo de caso e teve, como técnica de coleta de dados, a entrevista semiestruturada. Os resultados demonstraram que a empresa criou ações para desenvolvimento de novas formas de trabalho, respeitando sua forma participativa de tomada de decisões, o que foi essencial para dar continuidade às atividades e para o planejamento das ações a serem tomadas, especialmente na fase inicial da pandemia. Destacou-se a agilidade da gestão em estabelecer bons canais de comunicação, incluindo a criação de um comitê de enfrentamento da pandemia, aliados ao uso de trabalho remoto domiciliar (mais conhecido como *home office*) e de plataformas digitais para planejamento e manutenção das atividades. Para manter os grupos informados e planejar o retorno ao trabalho presencial, foram criados dois ambientes totalmente virtuais para troca de ideias e aprendizagem. A comunicação e a tecnologia digital foram importantes aliadas, trazendo uma rede de apoio clara e rápida, fazendo com que as pessoas se sentissem parte da empresa e tivessem a informação necessária para manter suas atividades de forma adequada. Muitas das adaptações encontradas até o presente momento já estão inseridas na rotina da empresa, dando suporte ao trabalho e trazendo alternativas para este momento, no qual ainda está sendo necessário o distanciamento social. O estudo apresenta o início de parte das transformações que está ocorrendo no mundo empresarial, provocando diversas emoções e aprendizados em todos envolvidos. Esse processo ainda está em andamento, embora o estudo esteja sendo finalizado, uma vez que a pandemia está presente, podendo gerar novas necessidades, desafios, adaptações e aprendizados.

Palavras-chave: Covid-19. Gestão de Pessoas. Adaptações empresariais. Comportamento organizacional.

ABSTRACT

The constant changes in people management have been building a new work model, still a little known. This scenario was intensified by the Covid-19 pandemic, which abruptly established the need to change the traditional work model, creating a new way of working. In this context, the present study sought to answer the following question: what adaptations were developed by the people management area in the face of the Covid-19 pandemic? The research carried out was characterized as a case study and had, as a data collection technique, the semi-structured interview. The results showed that the company created actions to develop new ways of working, respecting its participatory decision-making, which was essential to continue the activities and to plan the actions to be taken, especially in the initial phase of the pandemic. . The management's agility in establishing good communication channels was highlighted, including the creation of a pandemic confrontation committee, allied to the use of remote home work (better known as home office) and digital platforms for planning and maintaining activities. In order to keep the groups informed and plan to return to face-to-face work, two totally virtual environments were created for the exchange of ideas and learning. Communication and digital technology were important allies, bringing a clear and fast support network, making people feel part of the company and having the necessary information to maintain their activities properly. Many of the adaptations found up to the present moment are already inserted in the company's routine, supporting the work and bringing alternatives for this moment, when social distancing is still necessary. The study presents the beginning of part of the transformations that are taking place in the business world, provoking diverse emotions and learning in everyone involved. This process is still in progress, although the study is being finalized, since the pandemic is present, which can generate new needs, challenges, adaptations and learning.

Keywords: Covid-19. People Management. Business Adaptations. Organizational Behavior.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Cargo e área de atuação dos entrevistados.....	21
Quadro 2 - Direcionadores da Mercur.....	23
Figura 1 - Organograma.....	26

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. PROBLEMA DE PESQUISA	9
3. OBJETIVOS	10
3.1 OBJETIVO GERAL	10
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
4. JUSTIFICATIVA	11
5. REFERENCIAL TEÓRICO	12
5.1 GESTÃO DE PESSOAS	12
5.2 COMPORTAMENTO E CULTURA ORGANIZACIONAL	14
5.3 ADAPTAÇÕES DAS EMPRESAS PARA ENFRENTAMENTO DA COVID-19	15
5.4 GESTÃO DE CRISE E RESILIÊNCIA.....	17
6. METODOLOGIA	20
7. RESULTADOS E DISCUSSÃO	22
7.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	22
7.2 A GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA ANTES DA PANDEMIA	24
7.3 O ENFRENTAMENTO DA PANDEMIA PELA MERCUR	28
7.3.1 Comitê de enfrentamento à pandemia (Política Interna)	29
7.3.2 Ênfase na comunicação interna	31
7.3.3 O trabalho remoto (<i>home office</i>)	33
7.3.4 A relação com o mercado durante a pandemia.....	36
7.3.5 A manutenção dos empregos e adaptações na seleção e a relação com o mercado.....	37
7.3.6 Emoções e aprendizagens.....	38
7.4 DESAFIOS QUE PERSISTEM E AS ALTERNATIVAS FUTURAS.....	41
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA - COLABORADORES	50
ANEXO	53

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é uma função de muita responsabilidade e complexidade, porque administra as relações das pessoas com as organizações, buscando trazer um engajamento maior com a empresa e com os objetivos da mesma, tendo assim um desafio que é fortalecer as relações humanas.

Segundo Ribeiro (2017) as pessoas são fundamentais na trajetória e no futuro da empresa participando como parceiros do negócio. Trazendo uma visão diferenciada sobre as pessoas nas organizações, na qual os colaboradores e parceiros internos também entendem da organização e de seu futuro. Neste sentido, essa nova visão busca criar um ambiente favorável e aberto à participação de todos, permitindo que esses sujeitos ativos possam empreender ações e criar inovações, deixando evidente a importância da contribuição de cada pessoa, como agente proativo, dotado de percepção e inteligência e capaz de provocar decisões.

Atualmente, a gestão de pessoas passa por constantes mudanças nas organizações empresariais, sendo um desafio diário estar sempre atualizado sobre novas tecnologias e metodologias a serem trabalhadas e desenvolvidas. Esse processo foi intensificado pela pandemia da Covid-19, a forma de trabalhar que se conhecia teve que ser modificada, trazendo muitos desafios para dar andamento nas atividades das empresas.

A mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje (CHIAVENATO, 2010). Com a chegada da pandemia da Covid-19, os profissionais da área de gestão de pessoas estão tendo que agir rapidamente para desenvolver práticas e políticas internas capazes de auxiliar nesta situação. Houve a necessidade de ações que revolucionaram a gestão tradicional de pessoas, no qual todos trabalhavam de forma presencial e com uma carga horária definida por padrões. Com a necessária busca e utilização da tecnologia, segue-se um novo caminho, construindo modelos de trabalho ainda pouco conhecidos.

Cepellos (2020) destaca que uma das formas que vem sendo mais utilizada é o *home office* e suas vantagens e desvantagens. Os aspectos positivos seriam o aumento da produtividade, o crescimento empresarial sem investimento estrutural e a opção de buscar mão de obra fora da cidade ou região. Algumas desvantagens que vem com esse novo formato são a insegurança dos colaboradores, o risco para

a confidencialidade de dados da empresa, a perda controle de trabalho e a redução da motivação. Dentre todas as preocupações e as incertezas que se têm nos dias atuais, a segurança física e mental dos colaboradores são aspectos que estão tendo que ser tratados de forma ágil, pois tendem a gerar um grande impacto.

Neste contexto, a empresa precisa desenvolver estratégias de comunicação eficaz, em virtude do aumento de recursos remotos, deixando mais claros pontos importantes como horários que o funcionário deve estar disponível, como também um acesso mais rápido e fácil aos gestores, trazendo um contato mais frequente para desenvolver o trabalho de forma compartilhada e simultânea (CEPELLOS, 2020).

Para dar mais segurança ao colaborador é de extrema importância que a área de gestão de pessoas desenvolva formas de diálogos e participação nas tomadas de decisão da empresa, transmitindo segurança e prevenindo confusões futuras, buscando assim amenizar sentimentos como ansiedade, que tomam dimensões rápidas e trazem caos a todos. Algumas ações devem ser intensificadas buscando a melhoria contínua da comunicação interna, assim podendo investir em recursos como *workshops* que abordem assuntos para melhorar a comunicação e o desenvolvimento dos colaboradores nas novas plataformas de trabalho.

Para esse período, algumas ações devem ser avaliadas. Dentre elas estão às políticas internas da gestão de pessoas, os planos de primeiros socorros e as regras de viagem para que possam ser adaptadas ao novo formato de trabalho (PWC, 2020). As empresas estão desenvolvendo canais de informações de apoio à saúde psicológica, cartilha com dicas de saúde e de boas práticas no combate à doença (CEPELLOS, 2020).

Muitas empresas estão tendo dificuldades para se adaptar, apesar dos seus esforços, não estavam familiarizadas com a tecnologia, trazendo assim consequências sérias como a redução do quadro de colaboradores para sobreviverem no mercado. A crise que se criou com a pandemia, mostrou que o capital humano é de suma importância e cada dia vem demonstrando que os profissionais são capazes de se adaptar as adversidades impostas e se desafiar em situações nunca vividas. Assim permitindo os profissionais desenvolverem e aperfeiçoarem, habilidades comportamentais como flexibilidade e adaptação.

Superar a crise traz muito da cultura da empresa, trazendo com ela resiliência para superar as adversidades. "A cultura organizacional recebe forte impacto do

mundo exterior e passa a privilegiar a mudança e a inovação com foco no futuro e no destino da organização” (CHIAVENATO, 2010, p.39).

Nesse sentido, a pesquisa estudou as adaptações desenvolvidas por uma empresa de referência para a manutenção de suas atividades durante a pandemia, visando entender como ocorreu esse processo, as alternativas testadas e o aprendizado ao longo dessa jornada, identificando quais ações foram e estão sendo desenvolvidas para dar continuidade ao trabalho.

A área de gestão de pessoas é um dos pontos estratégicos para o sucesso das ações desenvolvidas para dar continuidade aos processos e à operação da empresa. Observou-se que, embora não se tivesse uma percepção clara de como os processos ocorreriam em um cenário de pandemia, a empresa buscou alternativas para seguir seu processo vivo, aberto às mudanças, trazendo adaptações na forma de trabalho como um todo.

2. PROBLEMA DE PESQUISA

O presente trabalho busca responder a seguinte pergunta: Quais adaptações foram desenvolvidas pela área de gestão de pessoas da organização no período da pandemia da Covid-19?

3. OBJETIVOS

Os objetivos do presente trabalho estão descritos nos itens a seguir.

3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral da pesquisa é identificar as adaptações desenvolvidas pela área de gestão de pessoas no período da pandemia da Covid-19 na empresa estudada.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste trabalho são os seguintes:

- Descrever as principais mudanças que ocorreram na área de gestão de pessoas no período da pandemia da Covid-19.
- Verificar quais são as percepções dos gestores e colaboradores sobre a nova forma de trabalho na área de gestão de pessoas.
- Elencar as dificuldades encontradas pela equipe de gestão de pessoas, em função das restrições impostas pela Covid-19.
- Identificar elementos da cultura e comportamento organizacional que influenciaram as mudanças adotadas pela organização.
- Analisar os resultados decorrentes da introdução dos novos modelos e processos de trabalho.

4. JUSTIFICATIVA

A pesquisa é parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado para obtenção do título de Bacharel em Administração - Rural e Agroindustrial na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul. O tema escolhido é o conjunto de mudanças organizacionais na área de gestão de pessoas em tempos de pandemia da Covid-19.

A empresa selecionada para a pesquisa tem uma trajetória consolidada em seu segmento e se caracteriza por ter um perfil inovador e voltado para a sustentabilidade, o que traz elementos diferenciados para esse estudo de caso.

A pesquisa buscou identificar as principais mudanças que ocorreram e as diferentes formas de trabalho no período da pandemia, trazendo uma visão interna dos colaboradores e da gestão da empresa.

Em meio às incertezas e condições complexas de trabalho, tendo como foco o gerenciamento e a preservação da saúde e das vidas dos colaboradores, tornou-se necessário o fortalecimento no engajamento dos funcionários para manter as atividades da empresa, tendo em vista os diversos desafios que surgiram durante a pandemia. Estas mudanças atingem empresas em diferentes níveis, pressionando para que se reinventassem, trabalhando com horários alternativos, adiantando períodos de férias, fazendo escalas de serviços e como medida principal de trabalho, o *home office* (CEPELLOS, 2020).

Neste contexto, o estudo justifica-se por ser um tema muito atual, há pouco conhecimento sobre adaptações empresariais durante uma pandemia. Espera-se que o estudo auxilie no entendimento do processo, incluindo o registro das mudanças e inovações adotadas na gestão de pessoas, e contribua para a construção do conhecimento sobre as novas práticas de rotinas organizacionais, levando em consideração ser um estudo de caso desenvolvido em uma empresa que se destaca em inovação e sustentabilidade.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

As mudanças ocorrem de forma natural e constante, tanto na vida pessoal quanto no âmbito empresarial e elas dependem das atitudes das pessoas e também da cultura da empresa. Com a pandemia da Covid-19, a forma que se trabalhava teve que ser modificada e foi necessário se adaptar e se reinventar mudando conceitos e formatos com a rapidez que as necessidades se apresentaram.

Para entender esse processo, o referencial teórico abordou os temas de gestão de pessoas, comportamento e cultura organizacional, práticas e adaptações das empresas à Covid-19, gestão de crise e resiliência, permitindo entender diferentes conceitos que serão utilizados no contexto do trabalho.

5.1 GESTÃO DE PESSOAS

As pessoas são as principais peças das organizações, elas que formam os mecanismos empresariais. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários (CHIAVENATO, 2010). Cada vez mais as organizações percebem a importância do investimento em seus colaboradores para ter um retorno positivo e crescente para os negócios da empresa.

Os avanços na área de gestão de pessoas têm criado um novo modelo de gestão, baseado em uma premissa de desenvolvimento contínuo e valorização do colaborador e também da organização.

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

A área de gestão de pessoas tem como principal foco o desenvolvimento profissional dos colaboradores, trazendo para organização um crescimento tanto para empresa quanto para o colaborador e assim desenvolvendo habilidades com o intuito de alcançar os resultados esperados para organização. Uma das responsabilidades mais evidentes na área de gestão de pessoas é criar ações que busquem conscientizar princípios essenciais, tais como: desenvolvimento ético, flexibilidade, gestão empreendedora, inovação em suas atividades, conhecimento do

slogan institucional da empresa e incentivo à capacidade dos colaboradores de se desafiar em outras áreas da organização (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

As mudanças na área de gestão de pessoas inicialmente estavam focadas na necessidade de ações estratégicas. O conceito de planejamento estratégico para recursos humanos surgiu na década de 1980 em vários países e se consolidou no Brasil na década de 1990. Lacombe e Tonelli (2001) relatam esse processo que consolidou algumas práticas de recursos humanos, conforme transcrito a seguir:

Conforme ressalta Albuquerque (1987), a necessidade de se pensar em recursos humanos de forma estratégica decorreu, principalmente, do reconhecimento da importância de se considerar o ambiente externo na formulação das estratégias de negócios, e da existência de um *gap* entre as necessidades previstas para a implantação destas estratégias e as realidades que as organizações enfrentavam termos de pessoas para implantá-las. Springer e Springer (1990) avaliam que a prática de recursos humanos nos anos 90 seria basicamente focada no elenco seguinte.

- Recrutamento: ênfase no recrutamento interno como melhor forma de adequação aos objetivos estratégicos.
- Análise de funções: cada vez mais deveria ser utilizada, sob a forma de descrição, especificação e avaliação de funções, com a finalidade de fornecer informações para todo o espectro das atividades de RH, e não mais como controle ou imposição de tarefas predeterminadas.
- Treinamento e desenvolvimento: os autores previam grande crescimento da função treinamento. *In-house training* para o pessoal operacional, uma vez que a proximidade do local de trabalho permitiria a resolução de problemas específicos. Já para o nível gerencial, previam o foco no desenvolvimento de competências, que compreendem conhecimento, habilidades e atitudes, por meio de treinamentos tanto técnicos como comportamentais (LACOMBE; TONELLI, 2001, p. 158 - 159).

Dentre essas funções, destaca-se o recrutamento e seleção, pois a partir desta etapa pode-se criar um grupo de pessoas com competências multidisciplinares, que vão trazer ideias e mudanças que enriquecerão o grupo, trazendo desenvolvimento e inovação para área de gestão de pessoas, bem como para a empresa (LACOMBE, 2005).

Segundo Chiavenato (2010), gestão de pessoas é uma área muito sensível, pois dependem de vários aspectos como a cultura, a estrutura organizacional adotada, como também características ambientais, tecnológicas, processos internos e muitas outras variáveis de grande importância.

5.2 COMPORTAMENTO E CULTURA ORGANIZACIONAL

O estudo do efeito das atitudes dos colaboradores no ambiente organizacional é chamado comportamento organizacional, que foi definido como:

Um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro da organização com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. (ROBBINS; 2006 *apud* ESPÍNDOLA; OLIVEIRA, 2009, p.6).

Considera-se que o comportamento organizacional está diretamente relacionado com a noção de cultura organizacional¹, influenciando-se mutuamente. Neste sentido, o comportamento dos grupos e indivíduos influencia a cultura organizacional. Por outro lado, a cultura organizacional influencia o comportamento de grupos e indivíduos que interagem com ela.

A cultura organizacional permeia o cotidiano organizacional, sendo permanente e compartilhada. É construída para lidar com assuntos que se referem à adaptação e à integração da organização, mobilizando aspectos comportamentais, cognitivos e emocionais, que juntos influenciam a capacidade da empresa para encarar desafios (ABREU; GOULART; ITUASSU, 2015).

Conforme Espíndola e Oliveira (2009, p. 179), “as empresas estão vivendo em constante processo de mudança. Por consequência de tantas novidades o comportamento e as atitudes das pessoas acabam se alterando.” Como parte desse processo, a área de recursos humanos vem passando por diversas inovações, transformando-se em um setor estratégico. As autoras consideram que a empresa é um espaço onde as pessoas passam a maior parte do tempo e no qual o comportamento pode sofrer oscilação, revelando diversas características individuais. Torna-se, portanto, necessário entender as atitudes das pessoas e como esse comportamento pode afetar o desenvolvimento de uma empresa. Nesse contexto, comportamento organizacional dos colaboradores é entendido como uma importante ferramenta para o gestor de recursos humanos. Ainda conforme as mesmas autoras,

¹ Robbins (2012, p. 501) conceitua cultura organizacional como “um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais.” Mascarenhas (2008) considera que o estudo da cultura organizacional implica em um conjunto de abordagens metodológicas, que permitem o desenvolvimento de novas maneiras de entender as organizações, para desenvolver melhores ações que logo farão parte da gestão estratégica da organização trazendo dados importantes para o entendimento de sua dinâmica.

“os funcionários de uma empresa podem proporcionar a força necessária para a mudança, ou então ser uma grande barreira contra ela (ESPÍNDOLA; OLIVEIRA, 2009, p. 180)”.

Há uma tendência transformações organizacionais incessantes, devido ao aumento da competitividade, à necessidade de atender novas leis e regulamentos, à introdução de novas tecnologias ou devido às mudanças nas preferências dos consumidores e parceiros. Porém, há diferenças entre as formas de mudanças organizacionais, podendo ser contínua, que é constante, cumulativa e evolutiva; ou episódica, que se caracteriza por ser infrequente descontínua e intencional. (ABREU; ITUASSU; GOULART, 2015) Entende-se que as mudanças exigidas para as adaptações à pandemia podem ser consideradas episódicas, embora não intencional.

Nery e Neiva (2015) estudaram respostas comportamentais à mudança organizacional e consideram que a frequência e velocidade da mudança organizacional tornou-se um fenômeno sem precedentes, no qual a mudança se tornou processo contínuo, inerente ao cotidiano organizacional. Neste cenário, as emoções positivas à mudança facilitam a ocorrência de comportamentos de apoio e a reduzem a resistência às transformações organizacionais, sendo que a cooperação humana é crítica para o sucesso das mudanças organizacionais.

No cenário de pandemia da Covid-19, a capacidade de aceitar as mudanças necessárias é um elemento chave para o sucesso da gestão de pessoas, uma vez que são necessárias várias e complexas mudanças de comportamento. Esse processo não é fácil, sendo considerado um dos principais desafios das organizações na atualidade (ESPÍNDOLA; OLIVEIRA, 2009).

5.3 ADAPTAÇÕES DAS EMPRESAS PARA ENFRENTAMENTO DA COVID-19

Para o estabelecimento de estratégias de enfrentamento da Covid-19, ambos os elementos (comportamento e cultura organizacional) precisaram de adaptações rápidas, porque o ambiente de trabalho passou a ser percebido como um espaço de risco para a saúde, mesmo em ocupações antes percebidas como seguras (atividades não consideradas insalubres ou perigosas).

Para Jackson Filho et al. (2020, p.1):

Tanto o exercício das atividades laborais quanto as condições de trabalho são fontes potenciais de exposição ao vírus. Por sua vez, esse lócus – a situação de trabalho – é território de disseminação da doença. É fundamental entender, portanto, de que maneira as atividades e condições de trabalho podem contribuir para a disseminação e, sobretudo, para o estabelecimento de estratégias para o enfrentamento da pandemia.

Neste contexto, as diferentes formas de trabalho nas empresas precisaram se adaptar aos protocolos estabelecidos pelas organizações de saúde. Os protocolos podem variar conforme o município onde a organização atua (ITO; PONGELUPPE, 2020), mas todos apresentam elementos básicos comuns: distanciamento mínimo de um metro e meio entre pessoas, limpeza frequente das mãos com água e sabão e/ou higienização com álcool em gel a 70% (que deve ser disponibilizado no ambiente de trabalho), limpeza minuciosa e sistemática de superfícies, especialmente onde há contato das mãos, uso obrigatório de equipamentos de proteção individual (principalmente máscaras), garantir maior ventilação, evitar o uso de condicionadores de ar, evitar o uso compartilhado de equipamentos, afastamento temporário do trabalho das pessoas integrantes de grupos de risco² e também dos trabalhadores que testaram positivo para a doença. Em alguns casos, também são necessárias mudanças na área de engenharia e um completo rearranjo do ambiente de trabalho, como descrito por Jackson Filho e Algranti (2020, p.2):

Sistema de ventilação adequado, anteparos entre postos de trabalho, rearranjo do espaço para manter distanciamento entre trabalhadores, organização escalonada das equipes, limpeza sistemática das superfícies e ambientes, dentre outros; utilização de equipamentos de proteção e treinamento dos trabalhadores.

Mesmo nos casos em que não sejam exigidas mudanças estruturais, a necessidade de afastamento de pessoas integrantes do grupo de risco já é um problema significativo para muitas empresas, uma vez que pode representar 42% da população, segundo estimativa apresentada por Pires, Carvalho e Xavier (2020), a partir dos dados da Pesquisa Nacional de Saúde (PNS) do IBGE, realizada em

² São considerados grupos de risco, as pessoas idosas (acima de 60 anos) e/ou portadores das seguintes pré-condições: diabetes, doenças cardiovasculares, doenças crônicas pulmonares, hipertensão, doenças crônicas renais, imunodeficiência e doenças neurológicas (PIRES; CRAVALHO; XAVIER, 2020).

2013. Os referidos autores também destacam que os fatores de risco parecem não estar distribuídos igualmente na população, afetando mais intensamente as faixas de menor renda. Portanto, as equipes de determinadas organizações podem ser mais afetadas que outras durante a pandemia, de acordo com o perfil de renda dos seus colaboradores.

Neste contexto, o conjunto de medidas necessário para o retorno seguro ao trabalho varia conforme o perfil da organização e sua localização, exigindo uma série de adaptações diferenciadas por parte das organizações, a maior parte delas envolvendo a gestão de pessoas.

A proteção da saúde do trabalhador passa a ser elemento básico e necessário em qualquer atividade na organização. Os cuidados sanitários devem considerar todas as atividades, incluindo a preparação dos colaboradores, “não apenas para a sua proteção, mas também para entender que sua atividade pode ter um papel importante no combate à epidemia (JACKSON FILHO *et al*, 2020, p.2)”. A forma externa pela qual ocorreu essa necessidade de mudança, a sua rapidez e necessidade sanitária são elementos novos na gestão de pessoas, que não estavam previstas nos paradigmas administrativos preexistentes.

A crescente mudança e instabilidade da “era da informação” e da globalização colocou em cheque o antigo modelo rígido nas organizações (CHIAVENATO, 2010). Atualmente, as organizações buscam uma gestão flexível para que possa ser competitiva nos tempos atuais. Neste contexto, a pandemia da Covid-19 intensificou a necessidade de rápida adaptação às mudanças, gerando novas questões para estudo e inovação na gestão de pessoas abordando a gestão de crise e a resiliência no contexto da pandemia.

5.4 GESTÃO DE CRISE E RESILIÊNCIA

A gestão de crise passa a ser o centro das atenções de vários estudos entre 2019 e 2020, sendo até considerado como um possível novo paradigma³ (IDN, 2019), no qual aspectos como a resiliência, a cultura organizacional e o aprendizado também são elementos de análise.

Conforme Rodrigues (2020, p. 2-3), a pandemia.

³ Segundo Knapik (2008), paradigmas são referenciais, modelos que são utilizados para justificar ações e expressar crenças, medos, valores que orientam e explicam escolhas.

Constitui-se como uma disrupção complexa e colocou o mundo perante uma crise multidimensional extrema. Como crise maior que é, fechou a janela das medidas estruturais e genéricas e colocou o foco na gestão da crise, nos seus atores e instrumentos de resposta imediata.

A forma de resposta de cada organização à gestão da crise e sua relação com a cultura organizacional foi abordada por Lemos et al (2020, p.45), para os quais “a crise, por isso, conceitualmente vai além da ideia apenas de um problema, mas de uma oportunidade de ressignificação”.

A capacidade de adaptação é também discutida pelo conceito de resiliência. Conforme Lapão (2020, p.7)

Vivendo-se um contexto de incerteza, com muitas variáveis que não se controlam, e onde é difícil fazer-se previsões, é necessário analisar o problema com base numa estratégia de resiliência, permitindo-se examinar várias alternativas, que garantam uma melhor capacidade de resposta para as crises que possam emergir.

Ainda conforme este autor, “uma resposta resiliente pode ser obtida através da devida preparação da gestão de crise”, portanto, a gestão de crise e a resiliência são percebidas como abordagens complementares.

O conceito de resiliência, adaptado ao contexto do trabalho nas organizações, foi descrito por Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008, p.104):

O termo resiliência no contexto do trabalho nas organizações refere-se à existência – ou à construção - de recursos adaptativos, de forma a preservar a relação saudável entre o ser humano e seu trabalho em um ambiente em transformação, permeado por inúmeras formas de rupturas. Coutu (2002) aponta três características da pessoa ou organização resiliente: 1) a firme aceitação da realidade; 2) a crença profunda, em geral apoiada por valores fortemente sustentados, de que a vida é significativa; e, 3) uma “misteriosa” habilidade para improvisar.

A crise provocada pela Covid-19 e a sua relação direta com a área de gestão de pessoas é descrita por Cepellos (2020). A autora também destaca o aprendizado surgido durante uma crise:

Não obstante as dificuldades enfrentadas é importante compreender que a situação também permite aprendizados. Por conta da crise da Covid-19, muitas empresas se aventuraram em uma transformação digital, passaram a valorizar o capital humano e implementaram novas formas de se comunicar, de trabalhar em equipe e, até mesmo, de recrutar, selecionar e desenvolver pessoas. Estamos testemunhando como profissionais são capazes de lidar com as adversidades e, apesar de isolados, estão mais conectados do que nunca. Além disso, a crise vem permitindo a profissionais desenvolverem ou aperfeiçoarem competências comportamentais cada vez mais importantes, como o rápido aprendizado, a flexibilidade e a adaptação. Ficam claras, por fim, a centralidade, a importância e a relevância da gestão de pessoas para qualquer organização (CEPELLOS, 2020 p.37)

É nesse contexto que este trabalho de conclusão de curso se insere, tendo como objetivo analisar as adaptações encontradas na área de gestão de pessoas no período da pandemia da Covid-19 na empresa estudada, resultantes deste processo de aprendizado e de inovação na forma de gestão.

6. METODOLOGIA

O estudo realizado é uma pesquisa exploratória. Trata-se de uma investigação realizada sobre um assunto, com pouco conhecimento, que não consta registros organizados, sendo assim denominada uma busca sem hipóteses iniciais podendo surgir durante ou até mesmo no final da pesquisa (VERGARA, 1998). O método foi escolhido porque há pouco conhecimento sobre adaptações empresariais durante uma pandemia.

O objetivo é prover melhor compreensão do assunto, a partir de uma amostra e a análise qualitativa dos dados. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, tentando intuir as consequências. O material obtido na pesquisa é descritivo e rico em detalhes, assim como, descrição de pessoas, situações e acontecimentos. Nessa análise todos os dados são de grande importância. (OLIVEIRA, 2011).

A pesquisa é denominada um estudo de caso que visa identificar as principais mudanças que ocorreram e as diferentes formas de adaptação do trabalho nas rotinas da área de gestão de pessoas no período da pandemia da Covid-19. Conforme Oliveira (2011), o estudo de caso se caracteriza pela análise profunda e exaustiva dos fatos e objetos de investigação permitindo assim um conhecimento mais amplo da realidade dos fenômenos pesquisados.

A técnica de coleta de dados foi a entrevista, considerada a mais adequada para a obtenção de informações que abordam o que as pessoas sabem, acreditam, esperam e desejam, e também as suas razões para cada resposta (OLIVEIRA, 2011).

A coleta de dados desta pesquisa foi baseada na realização de entrevistas semiestruturadas por amostragem com as pessoas que atuam na área de gestão de pessoas da empresa, incluindo colaboradores e gestores.

A entrevista utilizou dois roteiros diferenciados: um para os colaboradores e outro para os gestores.

Inicialmente, foi encaminhada uma solicitação de autorização para realização das entrevistas individuais à direção da empresa, acompanhada do roteiro definido para esse estudo (apêndice). A empresa autorizou as entrevistas e, após uma reunião inicial para esclarecimento de dúvidas e planejamento, indicou o contato de pessoas que poderiam ser entrevistadas para o envio de convites individuais. Foram

entrevistadas 14 pessoas, que atuam em diferentes áreas e setores da empresa, conforme quadro abaixo.

Quadro 1- Cargo e área de atuação dos entrevistados.

Entrevistado	Cargo	Área	Data
Entrevistado 1	Colaborador	Talentos humanos (TH)	22/10/20
Entrevistado 2	Gestor	Direção	23/10/20
Entrevistado 3	Colaborador	Produção	27/10/20
Entrevistado 4	Gestor	Processos de Produção	27/10/20
Entrevistado 5	Colaborador	Produção	27/10/20
Entrevistado 6	Colaborador	Relacionamento	06/11/20
Entrevistado 7	Gestor	Pesquisa e Desenvolvimento	09/11/20
Entrevistado 8	Colaborador	Serviço Especializado em Engenharia e Medicina do Trabalho (SESMT)	10/11/20
Entrevistado 9	Colaborador	TH/ Departamento de pessoal	10/11/20
Entrevistado 10	Colaborador	TH/Desenvolvimento humano	11/11/20
Entrevistado 11	Gestor	Processos de Produção	11/11/20
Entrevistado 12	Gestor	TH/ Aprendizagem	12/11/20
Entrevistado 13	Gestor	SESMT	16/11/20
Entrevistado 14	Gestor	Aprendizagem	23/12/20

Fonte: Autora (2021).

Na sequência, todas as entrevistas foram transcritas, os dados obtidos foram analisados e reorganizados por tema.

7. RESULTADOS E DISCUSSÃO

7.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A empresa Mercur é composta por duas unidades industriais localizadas no município de Santa Cruz do Sul-RS e emprega cerca de 650 colaboradores. Há mais de 90 anos está no mercado como referência na sua área e sendo conhecida como uma grande produtora de borracha.

Ao longo do tempo, a empresa passou por vários processos diferenciados para se manter no mercado, desenvolvendo um perfil inovador e aberto a mudanças que pode ser considerado uma característica positiva de gestão empresarial.

A partir de 2008, a empresa passou por um processo de reestruturação do posicionamento no mercado, buscando definir a sua identidade, diferenciando sua marca como sustentável e socialmente adequada. Conforme Ferreira Alves e Nascimento (2016), nesse ano foi contratada uma empresa de consultoria especializada em sustentabilidade e negócios sociais, iniciando um novo modo de gestão baseado em princípios de sustentabilidade. A proposta era integrar as dimensões da sustentabilidade ao *core business* da Mercur, para que elas pudessem gerar valor à empresa, percebendo a sustentabilidade como oportunidade e investimento (não como despesa organizacional). Em 2009, o novo modelo foi aprovado formalmente pelos acionistas da empresa e este momento ficou conhecido internamente como a “virada de chave”.

Conforme Strussmann (2017), para construir e consolidar esse processo, a empresa desenvolveu uma metodologia para incorporar a sustentabilidade em seus processos e construir uma mudança na cultura organizacional, incluindo um Plano Estratégico de Educação, baseado na metodologia proposta por Paulo Freire. A reorganização proposta introduziu estruturas mais horizontais de poder e tomada de decisão. Foi criada uma nova estrutura organizacional, baseada em colegiados, que foram inicialmente divididos em: Facilitadores, Clientes, Produção, Inovação, Impactos, Cadeia de Suprimentos e Infraestrutura. Depois, esses colegiados foram substituídos por um só colegiado. Além dos colegiados, a operação da empresa é estruturada em grupos de trabalho multifuncionais, para melhor integração com o novo modelo e estratégia da empresa, rompendo a antiga estrutura organizacional que era organizada por departamentos e funções com fronteiras definidas.

O processo durou cerca de três anos de constantes reuniões e discussões. Em 2011, a empresa consolidou em um novo posicionamento de marca, definido em seus Direcionadores, que destacam a importância das pessoas, a ética, a sustentabilidade, os relacionamentos e as inovações (quadro 1).

Quadro 2 – Direcionadores da Mercur

OS DIRECIONADORES MERCUR
Compromisso institucional
Unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis
Princípios de negócio
Atuamos em função das pessoas
Buscamos soluções relevantes com simplicidade
Somos éticos em todos nossos relacionamentos
Preservamos para a posteridade
Atuamos em mercados éticos que valorizam a vida
Competências essenciais
Desenvolvimento de soluções sustentáveis
Desenvolvimento de relacionamentos
Desenvolvimento de inovações

Fonte: Adaptado de Strussmann, 2017.

O tema sustentabilidade é de grande relevância para a Mercur e vem trazendo muitas mudanças, incluindo conceitos e ações capazes de influenciar o pensamento e práticas organizacionais e dos negócios. O processo de mudança não foi fácil e exigiu esforço para a mudança na cultura empresarial e se estende até a atualidade, com diversos ajustes ao longo de tempo. Conforme Carreira (2011 p.04) “empreender mudanças organizacionais não é tarefa fácil, pois as empresas são formadas por pessoas, que possuem seus próprios valores, comportamentos e cultura”.

Além da sustentabilidade, a empresa busca uma maior participação social. É a primeira indústria no Brasil a criar um laboratório de inovação social, que é um espaço de aprendizagem e de cocriação, pensado para desenvolver ações e projetos que tem como objetivo estimular atividades que compartilhem o conhecimento e também a criação de projetos ligados ao desenvolvimento de produtos e serviços a partir da interação entre a Mercur e a comunidade.

Conforme Mello Freire et al (2020), a ideia de criar um laboratório de inovação social surgiu em 2013, com o apoio da Nômade Inc., com início das atividades a partir de 2015. A estrutura de gestão do laboratório é feita a partir de um grupo de trabalho de “planejamento e suporte” de diferentes áreas da empresa, que organizam suas atividades a partir de dois espaços: de aprendizagem e de criação. Os espaços de aprendizagem (palavra e imagin-Ação, encontros, aberto, oficina) envolvem ensinar e aprender. Já os espaços de criação envolvem atividades de construção de protótipos de produtos e serviços que se tornarão soluções para as necessidades das pessoas. Para tanto, se apoiam em metodologias diversificadas, embasadas em Design Estratégico, cocriação, Art of Hosting e do Instituto Paulo Freire, sempre com ênfase na atuação em rede.

As mudanças para a incorporação da sustentabilidade no âmbito da empresa foram importantes e fazem a diferença no clima e na área de trabalho, entende-se que mesmo simples práticas diárias contribuem na busca pela preservação e conservação do meio ambiente. Os reflexos e melhorias destas mudanças tendem a ser significativos em longo prazo.

Como parte fundamental desta trajetória, a gestão de pessoas na Mercur passou por muitos processos de desenvolvimento e evolução, tendo como eixo principal valores como o bem estar das pessoas e o meio ambiente. A empresa introduziu uma nova cultura para o desenvolvimento de habilidades e para a condução de suas ações, tendo por objetivo entregar um serviço prestado responsável e sustentável.

7.2 A GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA ANTES DA PANDEMIA

A Mercur tem uma trajetória de grandes transformações. Em 2007 iniciou a reestruturação dos cargos na gestão e em 2009 teve uma mudança significativa, que é chamada por eles de “virada de chave”, pois foi um marco na transição da gestão, passando a ser mais horizontal e participativa, abordando pontos como alinhamento de estratégias de sustentabilidade e possibilitando a construção conjunta de novos projetos. Trazendo um movimento na redução das diferenças salariais e engajamento na busca por trabalhar com empresas que se preocupem com a sustentabilidade e com fontes de matéria prima renováveis.

Em 2019 deram continuidade às transformações, a gestão adotou um formato que atua por projetos para o desenvolvimento de determinada linha de produto, disponibilizando espaços de aprendizagem, para os colaboradores, proporcionando espaços de interação e autoconhecimento e possibilitando oportunidades para o crescimento na empresa como também fora dela.

Segundo Jorge Hoelzel, incorporar na operação o aprendizado e o saber das pessoas, faz com que nas relações interpessoais cresça o prazer e a responsabilidade de co-construir não apenas uma empresa melhor, mas o mundo em que queremos viver, no qual precisa caber uma enorme diversidade de realidades.⁴

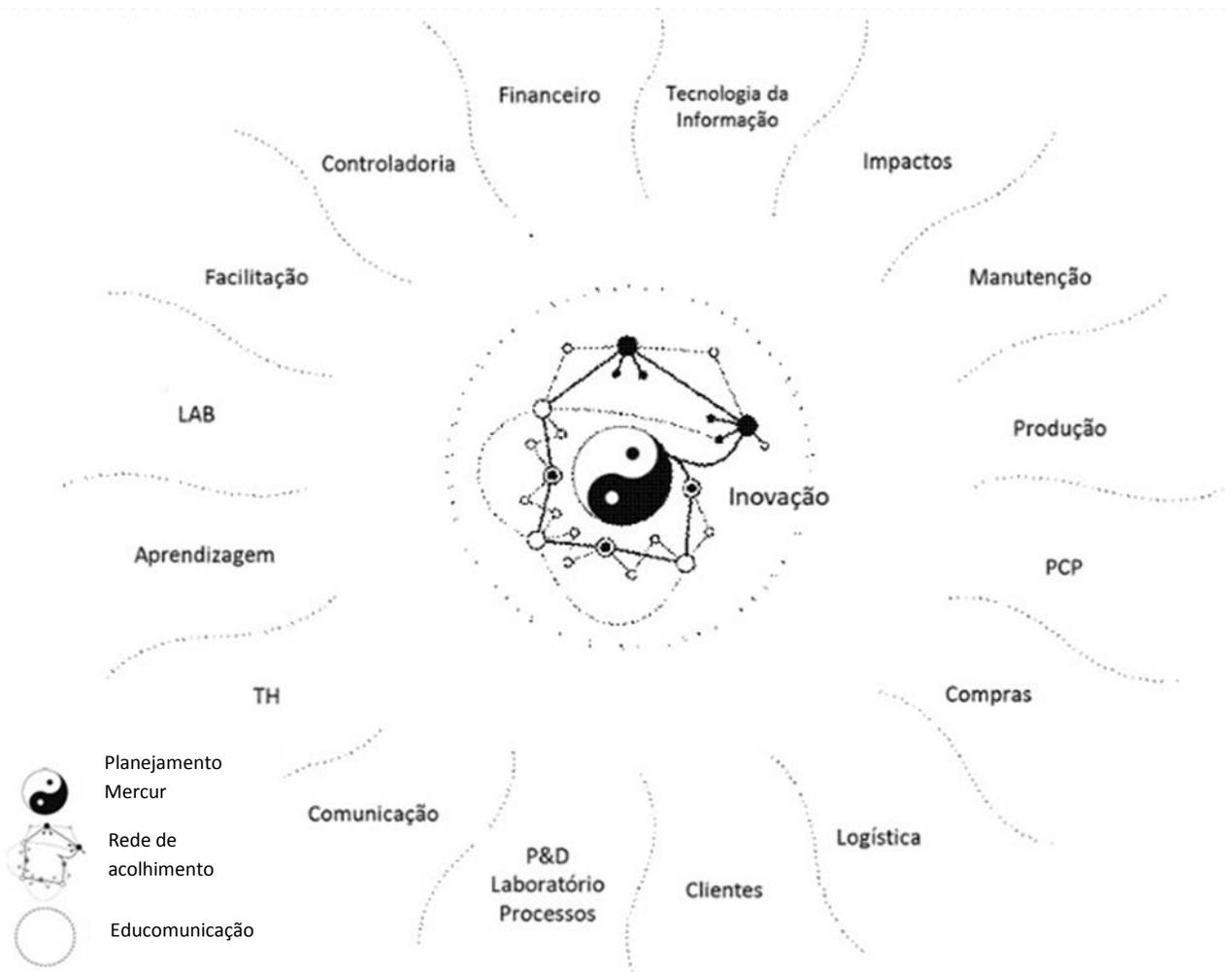
A gestão da empresa é estruturada com relações de poder mais horizontais baseadas em um modelo de gestão colaborativa formado por colegiados e grupos de trabalho. Nessa estrutura, a gestão de pessoas é chamada de Talentos Humanos e serve como uma área de apoio composta por setores, que são: Departamento de Pessoal, Desenvolvimento Humano, Serviço Especializado em Engenharia e Medicina do Trabalho (SESMT), Equipe da Recepção e Aprendizagem. A tomada de decisão envolve a participação de várias equipes, na qual são fundamentais o diálogo e a cooperação para construção das relações. A Mercur, em conjunto com uma consultoria especializada, desenvolveu uma área de aprendizagem que atua para o desenvolvimento do conhecimento e para a construção de projetos e processos.

O modelo de gestão da Mercur é uma construção de sistemas e processos mais orgânicos e participativos, baseado em uma premissa de diálogo, chamada de educomunicação. Esse formato de trabalho se desenvolve a partir da criação de grupos para criar projetos que envolvem pessoas de diversas áreas e funções. Esse modelo de gestão é uma forma de aplicação na prática dos elementos de educação e comunicação, trazendo uma forma diferente de desenvolver os projetos e as pessoas, levando em consideração os pontos fortes que seus colaboradores têm a agregar.

A figura a seguir é o Sistema Mercur de cocriação que demonstra como ocorre esse processo na empresa, também chamado de organograma.

⁴ Informação obtida no site da Mercur: www.mercur.com.br

Figura 1 – Organograma



Fonte: Mercur (imagem disponibilizada pela empresa).

O modelo de gestão coletiva desenvolvido trouxe mais liberdade para as relações, estimulando a cooperação e a inovação, além do sentimento de pertencimento das pessoas envolvidas.

“A gente é apenas ponto de referência, onde ajuda a facilitação para gente desenvolver. Se a gente tem alguma coisa que queira melhorar nas atividades produtivas é...desde o operador é envolvido até o grau, vamos dizer assim, as pessoas que tenham mais conhecimento. É um grupo que constrói uma solução.” (entrevistado 4).

“A Mercur tem por essência muito dessa interação física mesmo, de estar todo mundo junto, de estar construindo as coisas juntos.” (entrevistado 7).

“A gente se fortalece enquanto equipe quando se tem uma autonomia e quando cada um tem um potencial e pode contribuir com outro.”(entrevistado 1).

A empresa traz como principal destaque a participação coletiva nas tomadas, incorporando as percepções, a criação de ações e o desenvolvimento em conjunto com a equipe, tendo uma gestão acolhedora e flexível, aberta a mudanças constantes. Abaixo alguns trechos de entrevistas sobre a forma de trabalho com as pessoas:

“Aqui na Mercur nós temos um jeito de trabalhar com pessoas, fazendo encontros presenciais, as definições e as tomadas de decisão. A gente ficava um tempo conversando sobre determinado assunto para definir. O que eu vejo é que a pandemia mexeu com todas as rotinas, de ver e perceber essas relações e como a gente mantém uma qualidade nesse processo de relações e nesse novo formato.”(entrevistado 1).

“A gente tem um acesso facilitado a esse coordenador, ao dono da empresa, ao diretor. Então, a gente tem bastante facilidade de comunicação com essas pessoas.” (entrevistado 6).

A comunicação interna é fundamental nas relações da empresa com seus colaboradores, deixando em evidência seu papel na construção de relações mais claras. A Mercur investe em relações que busquem acrescentar conhecimento e trocas dos diferentes grupos utilizando um formato vinculado à educação, chamado Educomunicação, que tem por objetivo trazer conteúdos com reflexão. A empresa entendeu que “construir um modelo educacional convergente com o novo propósito de operação da empresa” devia ser um dos Projetos Estratégicos da empresa. Uma educação que permitisse avaliações mais complexas e que tinham como base a possibilidade de propiciar a construção de conhecimento a partir das referências e das histórias de vida de cada pessoa envolvida (STRUSSMANN, 2017).

Além dos espaços de aprendizagem interna, já havia uma experiência voltada para a aprendizagem digital, como parte de um dos Projetos Estratégicos da empresa: “Buscar oportunidades de desenvolvimento de inovações, produtos, serviços e engajamentos nos campos da educação e da saúde através do mundo digital”. Embora essa fosse uma experiência importante, ela não estava voltada às atividades internas e precisou ser repensada a partir da pandemia, quando o espaço digital passou a ser a principal forma de comunicação, gestão e trabalho, evidenciando a necessidade de um enfrentamento diferenciado de sua experiência anterior na gestão de pessoas.

7.3 O ENFRENTAMENTO DA PANDEMIA PELA MERCUR

O Rio Grande do Sul teve seu primeiro caso de Covid-19 confirmado pela Secretaria Estadual de Saúde no dia 10 de março de 2020 e a partir desse dia começaram os monitoramentos para acompanhar os possíveis casos. O Governo do Estado publicou o Decreto nº 55.115, em 12 de março de 2020, e iniciou as medidas para o enfrentamento da pandemia.

A partir da publicação do Decreto Estadual nº 55.128, em 23 de março de 2020, a operação da Mercur foi paralisada. Esta nova situação demandou agilidade na busca de alternativas para a manutenção da empresa.

A primeira iniciativa foi estabelecer um calendário de reuniões, que começaram a ocorrer nas segundas-feiras durante os meses de março e abril. No mesmo período foi criado o Comitê de Enfrentamento à Pandemia para acompanhar a situação, criar e organizar novas estratégias para quando pudessem voltar às atividades. A atividade do Comitê foi importante para planejar os cuidados sanitários necessários para o futuro retorno. Além da organização de reuniões e do comitê, houve uma preocupação em reestabelecer uma forma de comunicação que fosse rápida, de fácil acesso e fluida permitindo que as informações chegassem de forma adequada e eficiente para todas as equipes. Observam-se já nestas primeiras ações, as características da Mercur em trabalhar coletivamente, buscando a troca de ideias para a solução de problemas.

No início de maio foram retomadas parcialmente as atividades na empresa, incluindo a fábrica e alguns setores administrativos. A retomada também foi gradual na área de gestão de pessoas, os facilitadores e gestores continuaram com 50% da carga horária, retornando no início de novembro integralmente.

Destaca-se que não houve desligamentos em função da pandemia e a empresa seguiu os protocolos oficiais de enfrentamento a Covid-19, amparando-se também na forte atuação interna do Comitê.

A seguir serão descritas as formas de enfrentamento à pandemia desenvolvida pela empresa estudada, com ênfase na percepção de seus colaboradores.

7.3.1 Comitê de enfrentamento à pandemia (Política Interna)

A empresa Mercur desenvolveu ações de política interna para o enfrentamento da Covid-19, sendo que a primeira delas foi à criação do Comitê de Enfrentamento à pandemia.

As orientações prescritas pelo Comitê desenvolveu um documento intitulado “Guia Jeito Mercur” (anexo), no qual estão organizadas suas orientações específicas e necessárias para retornar ao trabalho, assim como informações da área da saúde para que todos tivessem o suporte necessário, caso fosse preciso.

“A gente criou um guia frente à pandemia, com todos os protocolos e cuidados, isso também entrou na nossa rotina de trabalho.”(entrevistado 9).

“Foi feito um plano de contingência, com os devidos protocolos, para orientação e alguns canais de comunicação.”(entrevistado 2).

O Comitê estabeleceu diversas medidas sanitárias e de distanciamento a serem adotadas após a retomada parcial das atividades, tais como: escala de almoço para manter o distanciamento, foi estabelecido que as máscaras são trocadas a cada duas a três horas, as pessoas do grupo de risco deveriam seguir afastadas. Também foi definido que, em alguns casos específicos como, pessoa que precisavam utilizar duas ou três linhas de ônibus para se deslocarem de casa ao trabalho, deveriam desempenhar suas atividades de forma remota (home office).

“A gente se preocupou muito com relação à prática, como distanciamento, o uso de máscaras, a higienização das mãos, então todos esses cuidados se entende que são fundamentais para que não tenha um ambiente onde essa contaminação ocorra.” (entrevistado 10).

Uma das primeiras necessidades foi estabelecer o protocolo interno e as adaptações necessárias em uma empresa cuja gestão se caracterizava por reuniões, conversas e trocas de ideias presenciais, com muita interação entre as pessoas. Nesse sentido, o isolamento provocado pela pandemia afetou a forma de tomada de decisões, exigindo por um lado a redução de encontros presenciais e ao mesmo tempo a adoção de rígidos protocolos que não eram parte da rotina flexível da empresa, e para isso era necessário a compreensão de todos.

“Uma das coisas que fez toda diferença foi a aceitação dos facilitadores para dar certo todo o protocolo.”(entrevistado 13).

“Antes da pandemia a rotina era sempre presencial”. (entrevistado 12).

Foram desenvolvidos protocolos de enfrentamento com cuidados que devem ser seguidos, atualmente eles fazem parte dos EPI'S das áreas. E também novas atividades foram destinadas aos brigadistas, incluindo orientar os colaboradores para o cumprimento das novas normas de cuidados preventivos com a sua saúde.

“Da rotina em si o maior implemento são os cuidados, uso de máscaras, a rotina de higienização, isso é o que mais impactou.” (entrevistado 10).

Além disso, os protocolos e as políticas internas de trabalho precisaram ser continuamente ajustados à legislação sobre a Covid-19, incluindo os decretos e a classificação por bandeiras, lançada semanalmente pelo Governo do Estado.

“Tiveram uma tendência de seguir os protocolos de cuidados que estavam sendo apresentados pelas instituições públicas tanto a nível municipal, estadual e a nível global seguido pela OMS.”(...)“Existe hoje um grupo que está estudando a questão da legislação LGPD, como é que fica a disponibilização de dados envolvendo as informações das pessoas e da empresa.”(...) “Houve uma desativação das atividades bastante gradual num primeiro instante quando a gravidade da pandemia começou a pegar mais forte e assim como os protocolos.”(entrevistado 2).

“O principal desafio com relação ao ponto, foi criar jornadas de trabalho dentro da medida provisória imposta pelo governo, para não haver aglomeração.”(entrevistado 1).

Embora as atenções do Comitê fossem mais voltadas ao público interno, houve também mudanças na forma de atendimento ao público externo.

“O próprio atendimento do público externo, ele também foi feito virtualmente, as pessoas, muitos que a gente chamou de serviços essenciais num primeiro instante, foram mantidos virtualmente, então a gente tentou propiciar para que essas pessoas conseguissem exercer algumas atividades virtualmente de suas residências.”(entrevistado 2).

As mudanças e as orientações não envolviam apenas o uso de máscaras, limpeza contínua das mãos e afastamento físico, houve mudanças em toda forma de trabalho da empresa, incluindo a forma de oferecer refeições no refeitório para evitar aglomerações nesse momento, quando é necessário retirar as máscaras. O formato de refeição foi repensado para oferecer alimentação de forma mais segura, tendo um controle mais rígido com escalas de almoço e as refeições entregues servidas nas bandejas, diferente do que era antes da pandemia, quando a pessoa se servia no *buffet*.

Apesar das orientações fornecidas pelo Comitê, dos protocolos e das medidas de cuidado sanitário, as pessoas podem se contaminar com a Covid-19 de

diversas formas, incluindo a circulação em ambientes externos à empresa. Para os casos de colaboradores cujos testes confirmaram a presença do coronavírus (pessoas positivadas), foi também desenvolvido um plano de atendimento:

“Foi criado um plano de atendimento, que é seguido quando a pessoa é infectada pela covid-19.”(entrevistado 9).

A empresa buscou, através da atuação do Comitê, criar orientações consistentes e adaptadas a sua realidade e forma de operação, tendo sido necessária uma adaptação muito ampla em todas suas atividades. Conforme relata o entrevistado 4, houve uma mudança de pensamento, de lógica:

“Distanciamento, higienização na maneira de a gente trabalhar sobre o produto produzido, a gente mudou a lógica.”(Entrevistado 4).

Porém, mesmo mantendo empregos e investindo em orientações adequadas, o contexto gerado pela pandemia gerou ansiedade e medo, que serão discutidas em outro item. Destaca-se aqui que foram providenciados dois canais de atendimento com psicóloga, como parte das medidas adotadas pela empresa.

7.3.2 Ênfase na comunicação interna

A boa comunicação interna é importante em qualquer situação, mas se torna essencial em momentos de mudanças abruptas e involuntárias como as geradas pela pandemia. A gestão percebeu rapidamente a necessidade de estabelecer canais adequados de comunicação entre os diferentes setores da empresa, mas também com seus colaboradores. Havia necessidade de estabelecer um sistema de comunicação rápida, de fácil acesso e fluida permitindo que as informações chegassem de forma adequada e eficiente para todas as equipes.

Para tanto, foi criado um grupo de *WhatsApp* chamado de “Lista de Transmissão”, com a participação de todos os colaboradores. Para quem não utilizava essa ferramenta, a mensagem era enviada por SMS (*Short Message Service*). Desta forma, foi possível manter todos informados mesmo com a empresa fechada, resultando em maior tranquilidade para todos em um momento de muita instabilidade, conforme pode ser percebido nos trechos de entrevista a seguir:

“Eu vejo que a principal mudança foi a parte da comunicação entre gestor, equipe, colegas e como manter essa relação mais saudável.”(entrevistado 1).

“Os planos de contingência, os protocolos e a comunicação foram fundamentais para que a gente conseguisse atravessar a pandemia com tanta desinformação que se tinha (...) A área de comunicação sempre foi fundamental é o que a gente chama de Educomunicação, ou seja, é necessário que a gente propicie sempre espaços e canais de diálogo entre as pessoas. Isso sempre foi fundamental para a Mercur, isso facilitou.”(entrevistado 2).

“Uma das coisas que a gente tem o privilégio aqui na Mercur é que a empresa é muito transparente. No início da pandemia, a empresa se preocupou com a comunicação, foi criada a lista de transmissão no WhatsApp, com todos os colaboradores.”(Entrevistado 4).

Observa-se nestas falas que os entrevistados percebem a importância desses canais de diálogo, evitando a desinformação, mas também propiciando orientação adequada e específica para as características da empresa.

“Foi criado um grupo geral “Lista de transmissão”, foi uma maneira de a gente se sentir presente, sendo um ambiente de comunicação interna e que podia interagir, traziam atividades, dicas de podcasts, dicas de livros, músicas. Teve uma interação nesse sentido para que a gente se sentisse acolhido e próximo da empresa. E deu super certo, eles continuam com a Lista de transmissão.”(entrevistado 1).

Mas esse processo não foi fácil, devido às características da gestão de pessoas desenvolvida na empresa, que era baseada na conversa direta, fluida e presencial. Neste sentido, houve necessidade de uma mudança na cultura interna da empresa em um curto espaço de tempo, conforme pode ser percebido nesse depoimento:

“Aqui na Mercur a gente tem uma cultura muito próxima das pessoas, uma cultura de conversar muito. Senti bastante no início da pandemia, demorou um pouco pra que essa adaptação acontecesse de fato.”(entrevistado 6).

Santos (2017) estudou a importância estrutural da comunicação para a Mercur, que está organizada em esferas, dentre as quais a autora destacou a esfera de sustentação, na qual está a incubadora, que surgiu o projeto de comunicação.

A comunicação da Mercur nasceu como um projeto estratégico dentro da estrutura de incubadora para experimentar novos meios e formas de se comunicar com seu público. Pois, na época da transformação, entendeu-se que era fundamental no processo de mudança criar um projeto de comunicação. Entretanto, com o amadurecimento, percebeu-se que a comunicação era vital para toda a empresa, para buscar relacionamento, para as pessoas conhecerem, para ajudar nas relações e contatos com os públicos. Dessa forma, a comunicação está ligada à área estratégica da empresa, passando a ser entendida como uma responsabilidade de todas

as pessoas, pois todos comunicam a Mercur ao se relacionar com os públicos que estão nos pontos de contato da empresa (Santos, 2017 p.87).

A mesma autora informa que o planejamento da comunicação é anual, no qual são definidos os focos de dedicação (embora possam mudar, caso necessário) e o mapeamento de públicos.

A relação com a educação também é discutida por Santos (2017, p. 88):

(...) Nesse caminho, a comunicação e a educação andam muito juntas. Tanto que o conceito de educomunicação é bastante forte, no sentido da comunicação como um espaço, uma possibilidade de permitir que a educação aconteça. Dessa forma todo o processo de comunicação da Mercur acontece por aprendizagem, assim os espaços internos de diálogo são muito mais sobre educomunicação do que, necessariamente, uma prática de comunicação interna.

Entende-se que a importância anterior da área de comunicação dentro da empresa, incorporada em sua estratégia e com planejamentos anuais, facilitou a adaptação para uma rede de informações interna, capaz de atender as demandas surgidas durante a pandemia.

7.3.3 O trabalho remoto (*home office*)

O *home office* no Brasil não era uma prática muito comum nas empresas antes da pandemia. A empresa estudada também não tinha esta experiência, portanto não tinha desenvolvido uma estrutura adequada para este tipo de trabalho. A partir das entrevistas foi possível identificar, que a mudança abrupta para o *home office* demandou muitas adaptações na empresa, conforme relataram os entrevistados.

Uma das questões que ficou evidente foi a dificuldade em compatibilizar a forma de gestão interativa a troca fluida de ideais que possuíam na empresa para o formato à distância, afetando a forma de trabalho e o rendimento do trabalho das pessoas envolvidas, conforme pode ser observado nos trechos de entrevista transcritos a seguir:

”Aqui na Mercur eu chegava, sentava, trocava ideia com as pessoas, e ia construindo o que eu escrevo em conjunto, porque eu ia tirando dúvidas o tempo todo, eu ia conversando e escrevendo. Quando eu fui pra casa não teve mais isso. O meu sentimento é que eu estava cumprindo tarefas o tempo todo. Eu não me sentia mais parte das discussões, não me sentia tão por dentro como era antes”(entrevistado 6).

“O que antes era uma conversa que se resolvia em 1 minuto virava um e-mail, uma reunião, conflito de agenda, então nesse sentido meu trabalho foi afetado, tive uma mudança bem significativa nesse sentido.”(entrevistado 6).

O estudo também evidenciou que algumas atividades não são compatíveis com o *home office*, fazendo com que as pessoas precisassem reinventar e reorganizar suas atividades.

“Eu voltava pra casa e dizia: nunca mais quero home office. Porque pra mim não substitui, eu acho que tenho total capacidade para trabalhar em home office, funciona. As coisas acontecem em home office, mas pra mim o que a gente cultiva internamente na relação pessoal é insubstituível.”(entrevistado 6).

“Querendo ou não, parece que se dá um jeito quando está trabalhando em home office.”(entrevistado 7).

Essa dificuldade foi mais evidente para os colaboradores que tinham filhos pequenos, devido a menor privacidade para desempenhar suas funções, conforme transcrito no trecho abaixo.

“No início eu tive bastante dificuldade porque meus filhos não estavam na escolinha, então eles ficavam em casa batendo na porta que queriam entrar né, daí eu acabei: não vou mais trabalhar em casa enquanto eles tiverem em casa.”(entrevistado 12).

Por outro lado, essa adaptação gerada pela pandemia introduziu uma nova modalidade de trabalho que permanecerá, não no mesmo formato atual, mas como uma opção para situações pontuais, fazendo com que o *home office* seja percebido como uma alternativa conhecida e viável para determinados contextos. Conforme pode ser percebido nos trechos abaixo:

“Isso começou a se tornar um pouco mais natural para nós, essa liberdade de hoje vou trabalhar de casa, me adiciona no link para eu acessar a reunião. Isso é um negócio que pra gente não existia, era presencial. E hoje deu uma virada de mentalidade para a gente.(...) A gente tá desenhando uma política de trabalho *home office* e trabalho remoto...justamente para: como a Mercur vê e quais situações podem ser utilizadas o *home office* e o trabalho remoto.”(entrevistado 12).

Questões estruturais para realização do trabalho tiveram um impacto muito grande, trazendo à tona dificuldades que antes não eram evidenciadas, por não ser uma forma de trabalho muito utilizada. A empresa nunca tinha trabalhado neste formato e a adaptação teve que ser realizada de forma rápida, o que gerou dificuldades diversas, conforme pode ser observado nos trechos de entrevistas transcritos a seguir:

“A estrutura também foi um problema, não tinha um lugar para trabalhar em casa.” (entrevistado 12).

“Em casa não tenho estrutura ou escritório, nada disso. (...) Realmente faz diferença ter uma boa estrutura para trabalhar em casa.”(entrevistado 7).

“Os modos operantes de relacionamento, de produção de conteúdo, com clientes e a equipe externa sempre foi virtual, mas era muito mais simplificado antes, a gente não tinha restrição de agenda, de sala. E, por exemplo, muita gente não tinha nem fone de ouvido quando a pandemia começou, quando a gente retornou ao trabalho. Então, assim nesse sentido, a gente não tinha individualmente estrutura pra que chegasse e fizesse as coisas nesse momento de pandemia.”(entrevistado 6).

A dificuldade de estrutura não se refere apenas à falta de um espaço adequado para trabalhar, mas também às questões de desenvolvimento de produtos, as quais dependem de sensações táteis, do manuseio da amostra, conforme relatado em entrevista:

“A única coisa ruim é que, por exemplo, na reunião física, como a gente trabalha com produto, protótipo de produto ou amostra de produto a gente olhava na reunião, tocava, testava, manuseava. Agora, pelo virtual ficou um pouco mais complicado, às vezes o pessoal deixa pra mim lá na portaria da empresa alguma amostra, quando eu preciso dar uma olhada junto, mas senão fica muito pelo virtual. Daí isso é um pouco mais complicado, na parte de desenvolvimento de produto é uma coisa que faz falta.”(entrevistado 7).

Somado à questão da estrutura física e da dificuldade em manusear produtos, há a questão da organização do tempo, que se torna mais difícil em *home-office*, uma vez que não está tão claro o horário de trabalho, passando a sensação de desorganização interna do tempo e, eventualmente, excedendo o horário de trabalho, conforme descrito nos trechos a seguir:

“Eu acho que perdi a minha organização, porque é uma série de coisas que não faziam parte do meu trabalho (fazer almoço, aguardar as plantas). (...) Nunca me veio uma cobrança para eu estar disponível depois do meu horário, mas era assim que eu me sentia, por eu estar em casa, eu sentia que tinha que estar disponível o tempo todo.”(entrevistado 6).

Além da gestão do tempo em *home office*, houve dificuldades de adaptação na troca de turno. Normalmente, os colegas de trabalho conversavam no momento da troca de turno, sobre questões operacionais de rotina que facilitavam a continuidade do trabalho. Essas trocas de informações foram interrompidas porque não havia mais o contato pessoal:

“Uma dificuldade encontrada durante a pandemia foi, às vezes, querer falar com alguém no outro turno de trabalho.”(entrevistado 12).

Por outro lado, houve à percepção de que as reuniões a distância permitiram um maior foco no tema em análise e também que não houve redução no número de reuniões, possibilitando a manutenção das trocas de ideias que caracterizam a empresa.

“Uma coisa que eu observei é que as reuniões sendo virtuais, e o pessoal participando cada um da sua mesa, parece que a gente tem mais foco do que se tivesse todo mundo junto.”(entrevistado 7).

7.3.4 A relação com o mercado durante a pandemia

A pandemia da Covid-19 produziu o fechamento de diversas empresas. Não foi o caso da Mercur, que conseguiu manter parte suas atividades, utilizando a gestão flexível e eficiente, apoiando-se em sua resiliência e também através de demandas de mercado inesperadas que surgiram.

Algumas linhas de produtos receberam aumento de demanda permitindo a empresa reorganizar seus fluxos de produção, ajustando-se às novas demandas e às retrações em outros segmentos. Os entrevistados relataram aumento da demanda por produtos relacionados à saúde (principalmente elásticos para máscaras e bolsas de água) e retração de outros segmentos como o material escolar. Estas diferenças são descritas nos trechos a seguir:

“Tem linhas de produtos que nos surpreenderam muito até durante a pandemia, o elástico de borracha, por exemplo, para fabricação de máscara foi importante, nós nem imaginávamos que iria ser utilizado para determinadas máscaras (...).Em compensação, outros produtos como o “volta às aulas” tiveram uma retração grande.”(entrevistado 2).

“A demanda de trabalho, quando nós voltamos aumentou a demanda das bolsas de água.”(Entrevistado 5).

“Teve a parada da produção e alguma coisa continuou se vendendo no mercado, e aí a gente começou a ter falta de alguns produtos, um exemplo (que foi o primeiro de fato forte pra nós) foram os elásticos (atílhos), e começou a ter necessidade de como a gente ia retornar e produzir no meio de tudo isso.”(Entrevistado 4).

A percepção de novas oportunidades de mercado e a flexibilidade em mudar sua linha de produção, ajustando-se à demanda, propiciaram condições para a empresa manter o seu quadro de funcionários e até fazer novas contratações.

7.3.5 A manutenção dos empregos e adaptações na seleção e a relação com o mercado

Uma das principais preocupações durante a pandemia da Covid-19 foi a perda de empregos, gerada pelo encerramento das atividades de diversas empresas ou pela redução de parte do pessoal para redução de custos a fim de se manter em atividade. A Mercur conseguiu manter seus empregados durante a pandemia, o que é um resultado bastante positivo no cenário nacional.

“No início da pandemia, antes de entrarem os subsídios do governo, a Mercur manteve todo seu quadro de funcionários com a responsabilidade. E a gente trabalhou com regime de banco de horas, todo mundo ficou em casa e ainda continuou recebendo seus salários, sem ser demitido.”(Entrevistado 4).

Além da manutenção dos empregos, houve necessidade de contratação de mais pessoas, gerando uma mudança na forma de seleção, incluindo o envio de currículos por vídeo e entrevistas à distância, que antes não eram aceitas, conforme pode ser observado nos seguintes trechos:

“A gente gosta é das pessoas junto, da interação dos candidatos, da gente como avaliadores, ‘tá vendo as formas de trabalho.” (...) Eu não descarto mais a possibilidade de um vídeo substituir um currículo, de talvez uma etapa de entrevista que precise ser *online*. Hoje a gente já vê esses momentos *online* diferente. Confesso que eu tinha um pouco de receio antes da pandemia do processo seletivo. Eu vi que dá, pode agregar e a gente aprende com aquilo que a gente se permite.”(entrevistado 11).

Outra mudança foi a necessidade de contratação de trabalhadores temporários para desenvolver as atividades daqueles que estavam afastados por questões associadas à pandemia.

“Contratação de temporários em função das pessoas que estão afastadas.”(Entrevistado 4).

Observa-se neste conjunto de mudanças, a capacidade de adaptação e resiliência da empresa, que se ajustou ao novo cenário sem sofrer perdas significativas.

7.3.6 Emoções e aprendizagens

A pandemia da Covid-19 não alterou apenas as rotinas de trabalho das pessoas, ela provocou emoções e aprendizagens.

A maioria dos entrevistados relata situações que vão desde o sentimento de estar perdido no caos até a percepção física e clara das mudanças decorrentes da falta de contato físico entre colegas (apertos de mão e abraços foram proibidos enquanto durar a pandemia).

A sensação de estar perdido e não saber o futuro foi descrita por parte dos entrevistados, principalmente no início da pandemia, conforme relatos abaixo:

“Tinha que estar com tudo ali no meu controle e daí desconstruiu tudo aquilo.”(entrevistado 1).

“Aquele momento foi horrível pra mim. Saí da Mercur chorando, saí dando tchau para as pessoas, porque eu não sabia quando ia voltar, não sabia se ia voltar, não sabia se aquelas pessoas que eu estava vendo ali, eu ia encontrar elas de novo. Então foi bem assustador nesse sentido.”(entrevistado 6).

Quando iniciou a pandemia, foi um período bastante confuso (entrevistado 11).

Observou-se também o medo, associado ao risco de contrair a doença ou de perder o emprego. Esse medo também pode vir junto com uma sensação de desamparo e tristeza pela perda do mundo conhecido e até de culpa pelo desânimo:

“No início tinha medo de como ia ser no trabalho, tinha medo de sair de casa.” (Entrevistado 3).

“Uma culpa muito grande, por não estar com vontade de fazer nada, até aí foi um processo de auto entendimento.”(Entrevistado 11).

Durante a fase inicial da pandemia, havia uma preocupação com a perda do emprego e também com a perda do referencial de rotina e amizades envolvidas no ambiente de trabalho, provocando a necessidade de voltar ao trabalho o mais rapidamente possível para parte dos entrevistados, conforme trecho transcrito a seguir:

“Quando falaram em voltar, eu disse: trabalho em qualquer horário, preciso voltar a trabalhar.”(Entrevistado 3).

Percebe-se também o estresse gerado, principalmente na gestão porque precisava pensar soluções rápidas sem ter as informações necessárias, uma vez

que em um cenário de pandemia há poucas certezas, todo o contexto muda rapidamente, conformando desafios contínuos que se prolongam por meses.

“Demanda: Nesse momento sim, a gente está trocando a roda do avião andando.”(entrevistado 12).

“Eu percebo que o planejamento e a retomada da nova forma de conduzir as atividades, eu acho que exigiu bem mais da gestão de pessoas.”(entrevistado 13).

“Sim, a nossa rotina sempre trabalhou com muitos prazos, porém aumentaram as atividades.(...) Na pandemia tu estavas apagando incêndio, fazendo o que era prioridade...tendo que colocar tudo em dia.”(entrevistado 8).

“A pandemia pegou todo mundo desprevenido. A gente teve que correr pra se organizar de uma forma pra conseguir seguir trabalhando.”(entrevistado 7).

Além desta sensação de perda de controle, foi também relatada a percepção física da mudança, através da substituição do abraço pelo cumprimento mais distante:

“Diferença assim no dia-dia nas pessoas, a gente conversar, às vezes dar um abraço de bom dia, essas coisas. A gente percebe que mudou.”(Entrevistado 3).

“O comportamento mudou total, antes a gente chegava e se abraçava o tempo todo aqui na Mercur, daí a gente viu que não existia mais isso.(...) Minha rotina modificou bastante.(...) Individualizou as coisas, o que antes era muito coletivo, é muito individual.”(entrevistado 6).

O contexto gerado pela pandemia extrapola os limites da empresa, afeta as pessoas em suas rotinas familiares, uma vez que todos podem ser atingidos. Nesse sentido, o estresse provocado pela pandemia e pelas mudanças no âmbito do trabalho foi analisado e a empresa disponibilizou acompanhamento psicológico, através de dois canais de atendimento.

“Disponibilizaram dois canais de atendimento direto com uma psicóloga para os colaboradores da Mercur.”(entrevistado 12).

Porém, nem todos sentiram a mudança na mesma forma e intensidade. Para parte dos entrevistados, houve poucas alterações em suas rotinas, excetuando-se os protocolos a serem seguidos e a mudança para o uso mais intensivo de computadores:

“Dificuldade maior foi não ter os papéis e usar mais o computador, isso é o que tive que me adaptar.”(entrevistado 8).

“Na nossa atividade, graças a Deus, seguiu normal. Nessa parte assim, tirando os protocolos que a gente tem que ter, da minha parte não vi diferença nas atividades de trabalho.”(Entrevistado 5).

“Dentro da produção não percebemos nada de mudança.”(Entrevistado 3).

“Eu noto que a gente tem feito muito mais as reuniões pelo virtual, volume de reuniões não diminuiu.”(entrevistado 7).

Além das diferentes emoções, vários entrevistados perceberam a pandemia como um período de aprendizagem diferenciada, uma vez que os forçou a buscar novas alternativas tecnológicas, abriu espaço para cursos à distância, dentre várias outras mudanças que se tornaram aprendizados, como relataram os entrevistados a seguir:

“A gente tá aprendendo a se reinventar, então acho que a gente tem um grande trabalho, que a gente sair de alguns conceitos industriais que a gente tinha muito fixado e fazer de forma diferente, então acho que tem grande mudança, eu entendo que eu preciso dessas mudanças, acho que todo mundo precisa se desenvolver tanto na vida pessoal como ser humano como na vida profissional e a Mercur permite a gente pensar nisso diferentemente.”(Entrevistado 4).

“Importância do uso das tecnologias, e do saber ouvir.”(..). “A questão da higiene é um habito que vai ficar.”(10)

“Aproveitou a pandemia para evolução dos estudos, conseguiu finalizar uma pós-graduação antecipou a finalização em 3 meses.” (Entrevistado 4).

“Essa mudança de mentalidade a abertura pra aprender, trabalhar, co-criar no virtual isso pra mim foi uma grande transformação... pra mim é uma das coisas que ficou mais forte.”(entrevistado 12).

“Eu sempre fui do físico, daí e veio a pandemia eu fiz tanta coisa assisti tanta live. Não ia conseguir.”(entrevistado 1).

“A pandemia nos ensinou a pensar diferente e fazer coisas de outra maneira que gente muitas vezes tinha aquilo como tem que ser feito assim.”(Entrevistado 4).

“O comportamento da empresa mudou sim, a gente se deu conta que precisa se reinventar e explorar novas ideias, essa ficha caiu, agora cabe a nós fazer um trabalho consistente de explorar novas ideias.”(entrevistado 10).

“Então a gente foi obrigado a se permitir a essa nova forma durante esse processo, mas que ele serve pra somar acho que uma coisa não anula a outra, a e só vai somando e reinventando conforme a necessidade daquele momento.”(entrevistado 11).

A reestruturação de 2009 da Mercur, conhecida como “virada de chave”, contribuiu para a construção de uma cultura e um comportamento organizacional aberto para mudanças e inovações, com ênfase na comunicação mais fluida e eficaz, criando condições favoráveis para o desenvolvimento das adaptações necessárias para o enfrentamento à pandemia.

As emoções, os ajustes necessários, o esforço coletivo envolvido propiciou condições de aprendizados de uma forma que não aconteceria sem o cenário desgastante do enfrentamento à pandemia. A Covid-19 exigiu que rapidamente fossem tomadas medidas que não estavam sendo pensadas para este momento, talvez em um futuro remoto, como o trabalho remoto (*home office*) e as reuniões virtuais, acelerou também o processo de digitalização da empresa, trazendo o futuro para o presente, como resume este entrevistado:

“Então o futuro chegou, a pandemia trouxe pra nós agora.”(entrevistado 12).

7.4 DESAFIOS QUE PERSISTEM E AS ALTERNATIVAS FUTURAS

Vários entrevistados perceberam a pandemia como um período de desafios, uma vez que os forçou a buscar e aprender novas alternativas, sendo que parte delas deve persistir. Uma das primeiras questões que permanecem (uma vez que a pandemia ainda não acabou) é sobre as novas relações que precisam ser estabelecidas, especialmente com os novos colaboradores, uma vez que percebem que houve uma mudança na forma de pensar:

“Como que a gente cria uma nova relação sem perder aquela essência que já havia sido construída, e eu acho que o fator principal para essa condução é a comunicação, é como ponto chave.” (entrevistado 1).

“As pessoas que vieram de fora pra trabalhar eu tive que ensinar eles a trabalhar nas máquinas.”(Entrevistado 3).

“Na grande maioria das vezes a gente tinha dinâmica em grupo, a prova mesmo com mais pessoas depois a entrevista, as vezes visitaçao na fabrica enfim cada processo seletivo era pensado de acordo com a vaga que esta em questão.”(entrevistado 11).

Outra questão importante é o cuidado com os grupos de risco, que continua sendo mantido e não se sabe por quanto tempo:

“O grupo de risco segue afastado, pelo decreto nacional e municipal.”(Entrevistado 4).

Para estes desafios e para incorporar parte do aprendizado obtido durante a pandemia, a empresa tem buscado alternativas para solucionar os problemas com a estrutura de trabalho remoto, através da aquisição de notebooks a serem fornecidos para sua equipe.

O que eu tenho percebido agora conseguiu ter ferramentas, tipo notebook e com pessoas estratégicas do administrativo que poderia ter essa possibilidade de estarem em casa trabalhando, e principalmente pais e mães e isso meio que esta criando uma cultura de, por exemplo, tu te permitir: não, hoje vou ficar em casa porque o que tenho pra fazer eu não preciso ir na empresa. (entrevistado 1).

“A gente otimizou as pessoas.”(Entrevistado 4).

“Eu ganhei emprestado um computador da Mercur que fico acessando o meu físico que está lá na Mercur.”(...) “A questão da compra dos notebooks foram comprados 40 notebooks, pensando em uma segunda onda.”(entrevistado 7).

Mudança especialmente na construção e aprendizagem através do virtual, a gente já fez dois grandes espaços de aprendizagem todo ele no virtual e ta sendo muito legal. (entrevistado 12).

Outro aspecto considerado positivo e que deve permanecer como alternativa, é o estímulo aos cursos à distância e ao treinamento para uso de ferramentas e plataformas digitais:

“A empresa disponibilizou duas plataformas com uma infinidade de cursos.”(entrevistado 8).

“A gente tá fazendo uma formação em facilitação online e justamente ela está sendo muito especial pra essa nossa mudança de mentalidade do quanto que a gente pode interagir através do virtual.”(entrevistado 12).

“Foram oferecidos dois cursos relacionados ao aplicativo *Teams* para conhecimento da ferramenta.”(entrevistado 7).

Destaca-se também a ideia da manutenção de atividades em *home-office* e de reuniões a distância como opcionais no futuro. Uma vez que aprenderam a utilizar essas ferramentas e, mesmo tendo críticas ao seu uso em tempo integral, a gestão percebe que são importantes para uso futuro eventual e deverão ser mantidas na empresa. Essa percepção registrada nas falas foi materializada a partir da compra de notebooks para uso de seus colaboradores em trabalho remoto.

“O que agora acho que vai mudar daqui pra frente é o *home office*, isso acho que realmente veio pra ficar, vai ter essa mescla (as vezes presencial, as vezes *home office*). Acho que isso é uma das grandes mudanças.”(entrevistado 8).

“As reuniões sempre tem a opção de participar pelo virtual, podendo participar da sua mesa, acho que isso vai ficar depois que tudo isso passar.” (entrevistado 7).

Além das questões mais simples que deverão permanecer, como a possibilidade de *home office* e a realização de reuniões e cursos à distância, percebe-se que a modalidade de trabalho presencial também tende a sofrer mudanças, intercalando dias presenciais e dias à distância.

“Estão experimentando, por exemplo, em dias de cursos virtuais fazer em casa e no outro turno ir para empresa.”(entrevistado 1).

A pandemia da Covid-19 gerou muitas perdas, mas também foi um período de intensa adaptação e resiliência para as empresas. Neste contexto, a empresa estudada se manteve adequada ao contexto global e local, se adaptando e gerando diferentes soluções e alternativas, mantendo-se focada em propiciar boas condições de trabalho para suas equipes em um cenário de muitas incertezas, preparando-se para um futuro diferente pós-pandemia.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema abordado é recente e pouco conhecido, pois ainda são raros os estudos já publicados que descrevam uma situação de pandemia no âmbito administrativo com ênfase na gestão de pessoas. A pesquisa realizada contribui para o conhecimento das diferentes formas de adaptação utilizadas por uma empresa que é referência no segmento de produção de borracha e que apresenta uma gestão diferenciada voltada para a sustentabilidade e para as pessoas.

Os dados coletados mostram o quão complexo foi trabalhar diante de um cenário de incertezas. A abordagem do tema trouxe reflexões sobre as diferentes formas de adaptação, a partir da análise das ações desenvolvidas pela empresa.

O roteiro de entrevista norteou a coleta de dados. Seus resultados permitiram mostrar as ações desenvolvidas ao longo de um cenário de pandemia e que as adaptações encontradas foram primordiais para dar continuidade ao trabalho.

Observou-se o desenvolvimento de novas formas de trabalho, respeitando sua forma participativa de tomada de decisões e para o planejamento das ações a serem tomadas, especialmente na fase inicial da pandemia. Destacou-se a agilidade da gestão em estabelecer bons canais de comunicação, incluindo a criação de um comitê de enfrentamento da pandemia, aliados ao uso de trabalho remoto domiciliar (mais conhecido como *home office*) e de plataformas digitais para planejamento e manutenção das atividades. O trabalho remoto (*home office*) foi uma solução necessária, mas que trouxe à tona uma dificuldade estrutural, em virtude da maioria dos trabalhadores brasileiros não ter a cultura de trabalhar em casa, e em função disso não possuem espaços adequados para dar andamento às atividades como se estivesse no local de trabalho.

Para manter os grupos informados e planejar o retorno ao trabalho presencial, foram criados dois ambientes totalmente virtuais para troca de ideias e aprendizagem. A comunicação e a tecnologia digital foram as principais aliadas, trazendo uma rede de apoio clara e rápida, fazendo com que as pessoas se sentissem parte da empresa e tivessem a informação necessária para manter suas atividades de forma adequada. O acesso à tecnologia digital foi uma ferramenta

importante que possibilitou a ação das pessoas, viabilizando a superação de parte dos obstáculos impostos pela pandemia, transformando a forma de trabalho na empresa estudada, trazendo as diversas novas possibilidades de trabalho e aprendizagem, permitindo a aproximação das pessoas mesmo com a distância geográfica, trazendo bons resultados e abrindo caminho para novas formas e métodos de ensino e criação.

Embora tenham sido identificados bons resultados, esse processo foi difícil e desgastante emocionalmente, gerando medo, ansiedade, insegurança e estresse, incluindo a dificuldade relacionada ao distanciamento físico, uma vez que o aperto de mão e o abraço tiveram que ser evitados, contrariando os hábitos e comportamento social dos colaboradores.

O estudo apresenta o início de parte das transformações que está ocorrendo no mundo empresarial, provocando diversas emoções e aprendizados em todos envolvidos. Esse processo ainda está em andamento, embora o estudo esteja sendo finalizado, uma vez que a pandemia está presente e ainda sem controle, podendo gerar novas necessidades, desafios, adaptações e aprendizados.

Houve limitações provocadas pela pandemia para o desenvolvimento da pesquisa, restringindo elementos como a observação do ambiente de trabalho e a seleção dos entrevistados, que dependeu da indicação e agendamento por parte dos gestores da empresa estudada, devido aos protocolos sanitários estabelecidos.

O estudo mostra que a empresa desenvolveu adaptações nas relações entre as pessoas e na forma de trabalho, demonstrando capacidade de resiliência e criação de um novo olhar para o futuro, deixando claro que é possível se reinventar. O importante papel e trajetória da empresa estudada trouxe um diferencial para o grupo que trabalha na mesma, deixando claro que as características empresariais de busca pela melhoria contínua e um olhar diferenciado para as pessoas e para a sustentabilidade, criando melhores condições para uma adaptação ao contexto da pandemia. Conclui-se que muitas das adaptações encontradas até o presente momento já estão inseridas na rotina da empresa, dando suporte ao trabalho e trazendo alternativas para este momento, no qual ainda está sendo necessário o distanciamento e o isolamento social.

Sugere-se o desenvolvimento de novos estudos sobre mudanças na comunicação interpessoal e nas formas de se relacionar no cenário pós-pandemia. As mudanças ocorridas nas relações de trabalho, como a inclusão de atividades a distância e o maior afastamento entre as pessoas, tendem a permanecer de forma diferenciada mesmo após o término da pandemia, possibilitando perda significativa nas relações interpessoais, sendo essa uma das importantes qualidades no perfil da empresa.

REFERÊNCIAS

ABREU, M. S.; ITUASSU, C. T.; GOULART, I. B. **No Olho do Furacão: Desafios de Uma Mudança Organizacional Numa Empresa Familiar de Grande Porte.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 39., Belo Horizonte, 2015. Anais... Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

AVILA, L. V; STECCA, J. P. **Gestão de pessoas.** Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede. e-Tec Brasil, 2015.

BARLACH, I; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; MALVEZZI, S. O Conceito de Resiliência Aplicado ao Trabalho nas Organizações. **Revista Interamericana de Psicologia/Interamerican Journal of Psychology**, Universidade de São Paulo, Brasil, v. 42, n. 1 p. 101-112, 2008.

CARREIRA, Fernanda Cassab. **Sustentabilidade: é possível gerir essa mudança?** XXXV Encontro de ANPAD – Rio de Janeiro/RJ – 4 a 7 de setembro de 2011.

CEPELLOS, M. V. COVID-19: O que esperar do futuro. Recursos humanos na linha de frente. **Revista GVExecutivo**, v.19, n.3, MAIO/JUN, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ESPINDOLA, M. B; DINIZ OLIVEIRA, A. P. V. Análise comportamental: Um estudo de como o comportamento organizacional pode influenciar o clima organizacional de uma indústria. **Revista digital FAPAM**, Pará de Minas, v.1, n.1, 179-200, out. 2009.

FERREIRA ALVES, Ana Paula; MACHADO DO NASCIMENTO, Luis Felipe. Proatividade de práticas sustentáveis: uma análise das práticas da empresa Mercur S.A. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, vol. 9, 2016, pp. 25-42 Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, Brasil. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273446628003>. Acesso em: 21 dez. 2020.

IDN. Instituto da Defesa Nacional. Brief 29. **Covid-19 e gestão de crises: um novo paradigma?** Portugal, 2020. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.26/32281>. Acesso em 24 de maio de 2020.

ITO, N. C; PONGELUPPE, L. S. O surto da COVID-19 e as respostas da administração municipal: municidência de recursos, vulnerabilidade social e eficácia de ações públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 4, p.782- 838, jul. 2020. ISSN19823134, Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/81885/78096>>. Acesso em: 25 Ago.2020.

JACKSON FILHO J.M., ASSUNÇÃO A.A., ALGRANTI E., GARCIA E.G., SAITO C.A., MAENO M. A saúde do trabalhador e o enfrentamento da COVID-19. **Revista**

Brasileira de Saúde Ocupacional. 2020; 45:e14. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369ed0000120>. Acesso em 10/08/2020.

JACKSON FILHO, José Marçal; ALGRANTI, Eduardo. Desafios e paradoxos do retorno ao trabalho no contexto da pandemia de COVID-19. **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo, v. 45, e23, 2020. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S030376572020000100101&lng=en&nrm=iso>. access on 25 Aug. 2020. Epub July 13, 2020. <https://doi.org/10.1590/2317-6369ed0000220>.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos.** 2. Ed - Curitiba: Ibpex, 2008.

LACOMBE, B. M. B; TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática. **RAC**, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001:157-174.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, B. M. B.; BENDASSOLLI, P. F. Cinco décadas de RH. **GV EXECUTIVO**, [S.l.], v. 3, n. 3, p. 65-69, out. 2004. ISSN 1806-8979. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34697>>. Acesso em: 25 Ago. 2020. doi:<http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v3n3.2004.34697>.

LAPÃO, L. V. Porque Falhamos Tanto na Coordenação, se é um Pilar da Gestão de Crises? In **Covid-19 e gestão de crises: um novo paradigma?** IDN Brief;29. Portugal, 2020. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.26/32281>. Acesso em 24 de maio de 2020.

LEMONS, F.D.; DRAVET, F.M.; IASBECK, L. C. A; DIAS, R. Comunicação e Identidade organizacional da Igreja Adventista do Sétimo Dia: estudo de Manual de Gestão de Crise e da relação de sentido em duas repercussões na mídia. **Comunicação & Inovação.** Brasília, v. 21, n.45, p. 44-66, jan-abr. 2020. Disponível em https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/6170. Acesso em: 25 Ago. 2020.

MASCARENHAS. A. O. **Gestão estratégica de pessoas:** Evolução, teoria e crítica. 1. Ed –São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MELLO FREIRE, K., DEL GAUDIO, C.; BENTZ, I. M. G.; FRANZATO C.; DE BORBA, G. S. . Design estratégico e seeding para promover processos ecossistêmicos de inovação social. O caso do laboratório de inovação social da Mercur. **Cuaderno 83** | Centro de Estudios en Diseño y Comunicación (2020). pp 111-125

NERY,V.F. NEIVA,E. R. **Validação da escala de respostas comportamentais à mudança organizacional.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 39., Belo Horizonte, 2015. Anais. Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia Científica**: Um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão, GO. 2011, 72 p: Manual(pós- graduação)- Universidade Federal de Goiás, 2011.

PIRES, Luiza Nassif; CARVALHO, Laura; XAVIER, Laura de Lima. **COVID-19 e desigualdade**: a distribuição dos fatores de risco no Brasil. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/340452851_COVID19_e_Desigualdade_no_Brasil. Acesso em 25 de agosto de 2020.

PWC. Covid-19: gestão da força de trabalho. 2020. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2020/covid-19/covid-19-forca-trabalho.html>. Acesso em 25.07.20

RIBEIRO, J. X. P. . Gestão de RH e processos de recrutamento & seleção e integração nas cooperativas de crédito através da metodologia DISC durante pandemia Coronavírus. **Latin American Journal of Development**, v. 2, n. 3, p. 67-77, 17 Aug. 2020.

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

ROBBINS, S. P.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

RODRIGUES, C.C. COVID-19 e a Gestão de Crises em Portugal. In **Covid-19 e gestão de crises: um novo paradigma?** IDN Brief;29. Portugal, 2020. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.26/32281>. Acesso em: 24 maio 2020.

SANTOS, B. T. **A comunicação de um jeito bom pra todo mundo: um estudo de caso da Mercur S.A**. GONÇALVES, G; ATHAYDES, A. (Org.) **Relações Públicas e Comunicação organizacional: dos fundamentos às práticas: Liderança, inovação e empreendedorismo** (vol. 5).2017 pp. 73-96

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

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. 2. Ed – São Paulo: Editora Atlas S.A, 1998.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA - COLABORADORES

Nome:

Cargo:

Data:

Gênero: Masculino () Feminino () Não responder ()

1. Como era a rotina de trabalho para você, antes da pandemia?
2. Você está trabalhando presencial ou home office?
3. Como está sendo a rotina de trabalho para você com a pandemia?
4. Você teve alguma dificuldade para desempenhar suas atividades?
5. Teve alguma atividade que não foi mais necessária realizar?
6. Como está ocorrendo a comunicação entre vocês (colaboradores) e a gestão?
7. Houve alguma mudança na carga horária para desempenhar suas atividades?
8. Como está sendo feito o controle do ponto?
9. Foi necessário trabalhar com outros programas/software para realização das atividades durante a pandemia?
10. Houve algum treinamento?
11. Se você continuou trabalhando presencial ou parcialmente presencial, quais foram as medidas adotadas de prevenção à saúde?
12. A demanda de trabalho aumentou?
13. A área de gestão de pessoas, em sua opinião, teve uma demanda maior de serviço? Por quê?
14. Você ou algum colega aprendeu ou desenvolveu alguma nova forma de trabalho?
15. Mudou a política interna da empresa?
16. Você percebeu mudanças na cultura e no comportamento da empresa?

17. Como está sendo a comunicação interna entre colaboradores e gestão?

18. Como você vê a sua atividade pós-pandemia?

ROTEIRO DE ENTREVISTA - GESTOR

Nome:

Cargo:

Data:

Gênero: Masculino () Feminino () Não responder ()

1. Como era a rotina de trabalho na área de gestão de pessoas antes da pandemia?
2. Como está realizando suas atividades (presencial ou home office)?
3. Teve redução do número de colaboradores?
4. Todos voltaram a trabalhar de forma presencial?
5. Se for parcial, quais foram?
6. Se não voltaram, por quê? E qual impacto nas atividades de gestão de pessoas?
7. Quais as medidas de prevenção à saúde adotadas pela empresa frente a Covid-19?
8. O trabalho remoto afetou a comunicação interna do setor?
9. Como está sendo a comunicação dos colaboradores que trabalham *home office* com a gestão de pessoas?
10. Como está funcionando o controle do ponto?
11. As políticas internas da empresa mudaram?
12. Você percebeu mudanças na cultura e no comportamento da empresa?
13. Foram criados novos cargos, com novas atividades?
14. Foi desenvolvido algum software para preservar a confidencialidade de dados da empresa para quem trabalhou de forma remota? Se positivo, como foi à implantação na área de gestão de pessoas?
15. Como você vê a gestão de pessoas pós-pandemia?

ANEXO

Guia Jeito Mercur de conviver frente à pandemia do Coronavírus (Covid-19)

GUIA

JEITO MERCUR DE CONVIVER

FRENTE À PANDEMIA
DO CORONAVÍRUS
(COVID-19)

MERCUR 
Desde 1924

O MUNDO DE
UM JEITO BOM
PRA TODO O MUNDO

INTENÇÃO DESTE GUIA: SAÚDE E SEGURANÇA

Isso que a Mercur prioriza para todos os mercurianos(as).

A partir do Decreto Municipal Nº 10.584 que dispõe medidas para o enfrentamento da pandemia do coronavírus (Covid-19), criamos este guia para auxiliar você a lidar com este cenário com cuidado e valorização à vida. Esperamos que faça um ótimo uso deste material e adquira conhecimentos que possam melhorar a sua vida e a de todos ao seu redor.

#jeitobompratodomundo

1

CUIDADOS AO CHEGAR NA MERCUR

Caso você estiver com febre ou com algum sintoma gripal, não vá à empresa. Se cuide e se preserve em casa. Se tiver sintomas mais graves, procure os serviços de atendimento à saúde disponíveis no município. Em caso de dúvidas, converse com o setor de Medicina do Trabalho da Mercur pelo telefone (51) 9 9163 2255 ou com a Vigilância Epidemiológica pelo telefone 3715 1546.

Lembrando que os colaboradores que estão inseridos no grupo de risco permanecerão afastados das atividades do trabalho até que o risco seja eliminado.

Todos os colaboradores que possuem idade acima de 60 anos e que se encontram em situações específicas de saúde, conforme prevê a Organização Mundial de Saúde (OMS).

UTILIZAÇÃO DO LAVA PÉS

Limpe seus sapatos.

Em todos os acessos às plantas Mercur terão lava-pés: recipientes e panos com água sanitária e um informativo que orientará como deve ser feita a limpeza dos calçados. Recomenda-se o uso de calçados fechados e sem salto alto.



ACESSO E REGISTRO DE PONTO

Somente crachá.

O registro do ponto e acesso às recepções e refeitórios na Mercur devem ser feitos por meio da utilização do crachá. Não será permitido a utilização da biometria e senha.

MEDIÇÃO DE TEMPERATURA

Diariamente, nas recepções da Mercur Centro e Distrito, será medida a temperatura das pessoas (colaboradores/fornecedores/terceiros).

Ixi, estou com febre. O que eu faço?

Pessoas que apresentarem febre e sintomas gripais, deverão aguardar cinco minutos para realizarem a medição de temperatura novamente. Caso se confirme, deverão ser encaminhados para atendimento nos serviços de saúde disponíveis no município. O deslocamento até a consulta se dará em veículo próprio, porém, caso um colaborador não possua, poderá utilizar o táxi que a empresa possui parceria.

Ok, estou sem febre. Posso me deslocar ao meu setor?

Sim, mas antes não esqueça de:

Máscara, crachá, álcool gel e muito bom humor.

Esses são elementos essenciais no cotidiano da Mercur. :)



2 CUIDADOS PESSOAIS

É importante termos atenção redobrada com a nossa higiene pessoal. Confira algumas recomendações:

- *Para quem possui cabelos longos, indica-se que os mesmos estejam presos ao trabalhar ou lidar com outras pessoas;*
- *Deixe as unhas curtas e limpas;*
- *Evite usar acessórios, como anéis, pulseiras, brincos grandes, colares e relógios;*
- *Devido ao uso contínuo do álcool gel, procure hidratar as mãos com frequência;*
- *Se for possível escolher entre lavar as mãos com água e sabão ou usar álcool em gel, escolha sempre a primeira opção.*

3 CUIDADOS NAS DEPENDÊNCIAS DA MERCUR

Cada colaborador, no seu primeiro dia de retorno ao trabalho, receberá um kit:



08 máscaras de pano higienizável com um material informativo sobre os cuidados na utilização e higienização das mesmas.



02 sacos plásticos reutilizáveis para guardar e transportar as máscaras (um para máscara suja e outro para a limpa). Colaboradores devem levá-las para lavar em casa. Teremos um vídeo explicativo sobre a utilização e a higienização das máscaras.



Guia Jeito Mercur de Conviver Frente à Pandemia: este material que você está lendo. Ele orienta a conduta operacional da empresa perante à situação apresentada pelo coronavírus.



UTILIZAÇÃO DO ÁLCOOL GEL

Sempre!

Frequentemente, faça a higienização das mãos com água e sabão ou com álcool gel. Haverá vários pontos de álcool gel 70% na empresa. Em especial, nas áreas que são manuseadas coletivamente produtos e matérias-primas. Exemplo: setor de Costura.

UTILIZAÇÃO DE MÁSCARAS

Sempre!

Será obrigatório o uso de máscaras nas dependências da Mercur para todos os públicos que se relacionam com a empresa.

Para os demais públicos que acessam à Mercur serão disponibilizadas máscaras descartáveis.

Lembre-se de utilizar a máscara fornecida pela empresa no deslocamento ao trabalho (ida e volta).

UTILIZAÇÃO DE LUVAS

Somente em situações de trabalho específicas.

As ações mais eficazes no combate à propagação do coronavírus são: higienização das mãos, de ambientes e o uso de máscaras.

Luas são indicadas somente para atividades/pessoas que necessitam nas suas atividades diárias. Não é obrigatório para todos. Exemplos: equipe de limpeza e colaboradores locais em atividade nos pontos de vendas;

Caso você se sinta mais seguro com luvas, teremos disponíveis para quem

PONTOS DE DESCARTE DE MATERIAIS

Máscaras descartáveis e luvas deverão ser eliminadas juntamente com o lixo séptico que está localizado no setor de Medicina/Ambulatório. Além deste local, terão outros pontos de coleta das máscaras descartáveis. Exemplo: Recepção.

O descarte dos demais EPIs permanece na sala de EPIs.



LIMPEZA DOS AMBIENTES

Sempre que possível, limpe. Álcool 70% é seu aliado. :)

A higienização de cada ambiente será conforme a necessidade e especificidade apresentada por cada um:

Áreas produtiva Ao final de cada turno do trabalho, cada colaborador deverá realizar a limpeza em todos os pontos de contato do seu ambiente de trabalho.

Ambientes Serão higienizadas as superfícies de toques (como áreas comuns, mesas, pisos, maçanetas, corrimãos, portas), com álcool 70% ou água sanitária.

Banheiros Será realizada a limpeza de forma mais frequente para evitar possíveis contaminações.

Mesas Orientamos que cada colaborador faça continuamente a limpeza dos seus equipamentos - computador, mesa e cadeira. Serão disponibilizados panos multiuso em metro e distribuído para que cada um tenha o seu. Será definido um ponto de descarte e de retirada de um limpo quando necessário. Os descartados serão higienizados pela equipe de limpeza.

Salas/ilha do Café Nas salas dos cafés deve ser mantido o distanciamento de 1,5 metro dos colegas. Já nas ilhas do café, o ideal é que vá uma pessoa por vez, mas caso não seja possível, é necessário manter o distanciamento indicado. Nestes ambientes, cada pessoa é responsável por higienizar os locais que manteve contato. Exemplos: geladeira, mesas e balcões. A equipe de limpeza irá complementar a higienização dos locais. **Lembre-se: higienize os utensílios de uso compartilhado (ex: xícara, colher, etc) antes e depois de usá-los.**

Lembre-se: janelas, obrigatoriamente, e portas, preferencialmente, abertas em locais de circulação e áreas comuns.

CHIMARRÃO

Não é permitido tomar chimarrão nas dependências da empresa.



4

CUIDADOS NO USO DOS AMBIENTES EM COMUM

E agora, como ficam as reuniões/rodas de conversas mercurianas?

A Mercur prioriza trabalhar em grupos! Este jeito de trabalho possibilita o diálogo aberto e transparente entre cada mercuriano. Além disso, favorece a construção coletiva - tudo que é criado em conjunto tem mais valor e significado.

Conforme o cenário apresentado, foram estabelecidos alguns limites para o trabalho com mais pessoas:

DISTANCIAMENTO ENTRE COLABORADORES

1,5 metro

É necessário manter o distanciamento de 1,5 metro de cada colega.

Em alguns locais, quando possível, serão feitas demarcações nos pisos ou bancadas, bem como nas mesas e piso do refeitório.

REUNIÕES

Se possível, online :}

O indicado é ter o mínimo de pessoas no mesmo ambiente. O local deve ser aberto e ser mantido o distanciamento necessário entre cada um - 1,5 metro -.

Procure utilizar os espaços ao ar livre disponíveis na Mercur. Não se esqueça de higienizar os pontos onde você teve contato!

Sempre que possível priorize reuniões por videoconferência.

LOTAÇÃO DOS AMBIENTES

O número máximo de pessoas nos ambientes será limitado pelo distanciamento mínimo de 1,5 metro.



UTILIZAÇÃO DAS SALAS

- *Distância 1,5 metro do colega*
- *Máscara*
- *Higienizar após o uso*

Salas 01 02, 06 e Beija-Flor: somente para videoconferência, com no máximo 3 pessoas.

Salas 03, 04, e 07 e Laboratório de Inovação Social: podem ser utilizadas para reuniões presenciais respeitando o limite indicado de pessoas conforme tamanho da sala.

Sala 05: evitar utilizar, exceto para uso individual.

REFEITÓRIOS

Atenção às escalas! Não será permitido o uso de celular neste local. Aproveite para saborear as refeições com calma :)

- Serão organizadas escalas para o almoço, conforme o número de colaboradores.
- Serão feitas demarcações nas mesas/pisos indicando a distância mínima de segurança.
- Não será permitido o uso do celular em refeitório, considerando a dificuldade de higienizá-lo.

O uso de álcool gel é obrigatório no início e no final do buffet para todas as refeições que são realizadas na Mercur. Também será realizada a limpeza das mesas e encosto da cadeira após cada pessoa almoçar.

ATENDIMENTO MÉDICO

Novo formato.

Atendimentos médicos serão realizados em uma novo formato, evitando aglomerações e possíveis contágios. Estes formatos serão sempre comunicados pelo setor de Medicina do Trabalho. Em caso de dúvidas, entre em contato por telefone.



5

CUIDADOS NOS DESLOCAMENTOS

DESLOCAMENTOS ENTRE PLANTAS E UTILIZAÇÃO DE TÁXI

Se possível, permaneça na sua unidade de trabalho.

A indicação é que sejam evitadas movimentação entre as plantas Centro e Distrito. Caso necessário, priorizar o uso de táxi, considerando os cuidados que podem ser combinados com o prestador de serviços.

DESLOCAMENTO DE CASA X TRABALHO (VICE-VERSA)

o *Todos*

o *Máscara*

o *Sempre*

- A máscara deverá ser utilizado no deslocamento casa x trabalho (vice-versa);
- Sempre que possível, priorize o deslocamento individual. Evite caronas que levem à aglomeração;
- No deslocamento para casa, procure não tocar em nada, mas se precisar tocar, use álcool gel para higienizar as mãos;
- Tenha sempre com você um potinho de álcool gel na bolsa ou no bolso para a higienização das mãos;
- Ao chegar em casa é recomendado que todas as roupas sejam higienizadas imediatamente antes de serem usadas novamente. Lavagem com água e sabão ou detergente líquido são eficazes na higienização das peças utilizadas no dia a dia;
- Os calçados que você utilizou na rua devem ser retirados na chegada em casa e, após, higienizados. ***Uma dica: tenha calçados próprios para usar em casa e para utilizar na rua.***



VISITAS E VIAGENS

Não é indicado viagens no período da pandemia, somente após sinalização da Mercur

As visitas estão suspensas neste período! Somente será permitida a entrada de visitantes (terceiros, fornecedores) quando não há outra forma de ter contato e isso for fundamental para o processo.

Quando receber essas visitas, utilize a sala da recepção de vidro com as portas abertas, mantenha o distanciamento de 1,5 metro e faça uso da máscara. Lembrando que o visitante deve utilizar também.

6

CUIDADOS REFERENTE AO CORONAVÍRUS

ESTOU COM SINTOMAS DO CORONAVÍRUS, O QUE FAZER?

Os casos suspeitos e confirmados de Covid-19 de colaboradores da Mercur deverão ser diagnosticados, tratados e notificados de acordo com as orientações do Ministério da Saúde, além das orientações específicas de cada estado e município. Estas orientações são atualizadas constantemente e o documento mais recente, disponível em www.saude.gov.br, e avise o setor de **Medicina do Trabalho da Mercur por meio do contato (51) 9 9163 2255**.

Para colaboradores que trabalham na Mercur em Santa Cruz do Sul: conforme orientação do Ministério da Saúde e a Cartilha do município de Santa Cruz do Sul, você deve ficar em isolamento domiciliar e ligar para a Vigilância Epidemiológica pelo telefone 3715 1546. Só vá a unidades de saúde se estiver com sintomas mais graves.

PRECISO FICAR EM ISOLAMENTO DOMICILIAR, O QUE É E O QUE POSSO FAZER?

Conforme a Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), isolamento domiciliar é uma forma de permanecer em casa tomando alguns cuidados que diminuem o risco de transmitir infecções respiratórias, como a provocada pelo coronavírus. Desta forma, é necessário que você evite ambientes com aglo-



merações de pessoas (restaurantes, espaços públicos, cinemas, shopping, festas, bares, etc). Aumente seu cuidado quanto à higienização das mãos, lave sempre que possível e utilize álcool gel.

Recomendamos que você fique mais tempo em casa, suspenda viagens e idas a locais em horários de maior movimentação. Se você é um colaborador da Mercur e deseja aproveitar o seu tempo com leituras e vídeos, sugerimos que você busque referências no **Portal da Aprendizagem**. Neste espaço você poderá encontrar conteúdos que promovem reflexão e que são importantes para este momento.

FUI DIAGNOSTICADO COM CORONAVÍRUS, O QUE FAZER?

Os casos suspeitos e confirmados de Covid-19 de colaboradores da Mercur deverão ser diagnosticados, tratados e notificados de acordo com as orientações do **Ministério da Saúde**, além das orientações específicas de cada estado e município. Estas orientações são atualizadas constantemente e o documento mais recente, disponível em www.saude.gov.br, e avise o setor de **Medicina do Trabalho da Mercur por meio do contato (51) 9 9163 2255**.

UM COLABORADOR RECEBEU UM DIAGNÓSTICO DO CORONAVÍRUS, O QUE SERÁ FEITO NO AMBIENTE DE TRABALHO?

Será feita uma limpeza no seu local de trabalho com produtos específicos para a correta desinfecção. Além disso, seguiremos um procedimento desenvolvido pelo setor do **SESMT da Mercur** que possui orientações específicas que visam a saúde e segurança dos colaboradores.



Este guia está em constante atualização. A cada mudança de cenário e aprendizados, novos conteúdos serão inseridos.

LEMBRE-SE, SEGUIR ESTAS RECOMENDAÇÕES É:

**CUIDAR
DE SI** 

**CUIDAR
DO OUTRO** 

**CUIDAR
DE TODOS** 





**CUIDAR
DE SI**



**CUIDAR
DO OUTRO**



**CUIDAR
DE TODOS**



CONTATOS ÚTEIS



Medicina do Trabalho da Mercur
(51) 9 9163 2255



Lista de Transmissão Mercur
(51) 9 8152 8178



Portal da Aprendizagem Mercur
<https://portaldaaprendizagem.squarespace.com>



Vigilância Epidemiológica Municipal
(51) 3715 1546



Ministério da Saúde
www.saude.gov.br



Fundação Oswaldo Cruz
<https://portal.fiocruz.br>

mercur.com.br

