

**GESTÃO DE CAPACIDADES, COMPETÊNCIAS E ESTRATÉGIAS DE
GERENCIAMENTO NO HOME OFFICE DURANTE A PANDEMIA DO
COVID-19**

**MANAGEMENT OF CAPABILITIES, COMPETENCIES, AND
STRATEGIES IN REMOTE WORK DURING THE COVID-19
PANDEMIC**

**GESTIÓN DE CAPACIDADES, COMPETENCIAS Y ESTRATEGIAS DE
GESTIÓN EN EL TRABAJO REMOTO DURANTE LA PANDEMIA DE
COVID-19**

MICHEL ARAÚJO ZAHN

Mestre em Administração
Diretor da Faculdade Adventista do Pará - FAAMA

IGOR DE JESUS LOBATO POMPEU GAMMARANO

Doutor em Administração
Professor da Universidade Estadual do Pará – UEPA

CYNTIA MEIRELES MARTINS

Doutora em Administração
Professora da Universidade da Amazônia – UNAMA

RENATO MARTINS DAS NEVES

Doutor em Engenharia Civil
Professor da Universidade Federal do Pará - UFPA

REGINA CLEIDE TEIXEIRA

Doutora em Administração
Professora da Universidade da Amazônia – UNAMA

RESUMO

Esta pesquisa explorou a evolução da gestão por competência, desenvolvimento de capacidades dinâmicas e gestão de recursos humanos durante a pandemia da COVID-19 (2020-2022), aplicando teorias de Capacidades Dinâmicas, Gestão por Competências e gestão em crises. Através de entrevistas semiestruturadas com gestores de vários setores, o estudo identificou mudanças nas competências necessárias e na cultura organizacional decorrentes da transição para o trabalho remoto. Um achado chave foi a "Democratização do Conhecimento e Decisão em



Ambientes de Trabalho Remotos", alinhado às teorias da Cauda Longa e Capital Social, indicando uma descentralização no processo decisório. Os resultados sugerem a necessidade de adaptar teorias existentes ao contexto de trabalho remoto e oferecem insights práticos para a gestão eficaz de equipes digitais e distribuídas, contribuindo para a teoria e prática da gestão em períodos de rápida transformação.

Palavras-chave: Gestão de capacidades; Gestão de competências; Gestão de pessoas; COVID-19; Trabalho Remoto; Adaptação em Tempos de Crise.

ABSTRACT

This research explored the evolution of competency management, dynamic capabilities development, and human resource management during the COVID-19 pandemic (2020-2022), applying theories of Dynamic Capabilities, Competency Management, and crisis management. Through semi-structured interviews with managers from various sectors, the study identified changes in the necessary competencies and organizational culture resulting from the transition to remote work. A key finding was the "Democratization of Knowledge and Decision in Remote Work Environments," aligned with the theories of the Long Tail and Social Capital, indicating a decentralization in the decision-making process. The results suggest the need to adapt existing theories to the context of remote work and offer practical insights for the effective management of digital and distributed teams, contributing to the theory and practice of management in periods of rapid transformation.

Keywords: Capability management; Competency management; People management; COVID-19; Remote work; Adaptation in times of crisis.

RESUMEN

Esta investigación exploró la evolución de la gestión por competencias, el desarrollo de capacidades dinámicas y la gestión de recursos humanos durante la pandemia de COVID-19 (2020-2022), aplicando teorías de Capacidades Dinámicas, Gestión por Competencias y gestión en crisis. A través de entrevistas semiestructuradas con gestores de varios sectores, el estudio identificó cambios en las competencias necesarias y en la cultura organizacional derivados de la transición al trabajo remoto. Un hallazgo clave fue la "Democratización del Conocimiento y Decisión en Ambientes de Trabajo Remotos", alineado con las teorías de la Larga Cola y Capital Social, indicando una descentralización en el proceso decisorio. Los resultados sugieren la necesidad de adaptar teorías existentes al contexto de trabajo remoto y ofrecen ideas prácticas para la gestión eficaz de equipos digitales y distribuidos, contribuyendo a la teoría y práctica de la gestión en períodos de rápida transformación.

Palabras clave: Gestión de capacidades; Gestión por competencias; Gestión de personas; COVID-19; Trabajo remoto; Adaptación en tiempos de crisis.

1 INTRODUÇÃO

Diante da disruptiva onda de transformações instigadas pela pandemia da COVID-19, que ressignificou o arcabouço das relações laborais e impulsionou a



massiva adoção do trabalho remoto, este artigo se debruça sobre a evolução das estratégias de gestão por competência e capacidades dinâmicas sob o prisma da gestão de recursos humanos. Embasado nas teorias de Capacidades Dinâmicas (Teece et al., 1997), Gestão por Competências (Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993) e reflexões sobre gestão em tempos de crise (César; Neves, 2020; Mendes et al., 2021), o presente estudo almeja preencher uma lacuna identificada na literatura sobre a adaptação e implementação de tais estratégias no contexto pandêmico.

O objetivo geral é analisar como a gestão de capacidades e competências e o gerenciamento de pessoas se adaptaram ao cenário imposto pela pandemia, identificando os desafios, as necessidades de adaptações e inovações surgidas neste período. A pesquisa é motivada pela questão central: Como as estratégias de gestão de competências foram empregadas e adaptadas durante a pandemia da COVID-19 para superar os desafios emergentes e garantir a continuidade eficaz das operações organizacionais?

Através de uma metodologia qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas com gestores de diversas áreas, este estudo se propõe a contribuir teoricamente para a literatura sobre gestão de trabalho remoto, ao mesmo tempo em que oferece insights práticos para lideranças que buscam estratégias eficientes de gerenciamento de pessoas no contexto do "novo normal". A análise de conteúdo das entrevistas revela diversas categorias, que ilustram a adaptação das estratégias de gestão durante a pandemia.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, o segundo capítulo delinea o referencial teórico do estudo; após isso a metodologia aplicada é detalhada no terceiro capítulo; no quarto capítulo são apresentadas as análises e a construção das categorias e, finalmente, as conclusões são discutidas, enfatizando as contribuições teóricas para a literatura, as implicações gerenciais para o campo, sugerindo direções para pesquisas futuras. Este trabalho não apenas evidencia as transformações nas práticas de gestão decorrentes do trabalho remoto, mas também destaca a importância da resiliência organizacional, da adaptabilidade e da inovação diante de adversidades sem precedentes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS



A gestão de pessoas evoluiu significativamente, transformando-se de uma função operacional em um componente estratégico essencial para o sucesso das organizações. Soares (2021) introduz o conceito de "Moderna Gestão de Pessoas", enfatizando a importância de um ambiente de trabalho estimulante para desbloquear o potencial dos funcionários. Soviensi e Stigar (2008) destacam a transição de uma abordagem mecanicista para uma centrada nas pessoas, promovendo a participação e o desenvolvimento do capital humano. A moderna gestão de pessoas considera os funcionários como parceiros valiosos da organização, uma perspectiva que Chagas, Gomes e Quixadá (2016) reconhecem como fundamental para aumentar o envolvimento e a produtividade, ao mesmo tempo em que reduzem a rotatividade.

Esta nova abordagem enfatiza a necessidade de atender às necessidades individuais dos funcionários, promovendo a diversidade, a inclusão e mantendo uma comunicação transparente (Oliveira; Aquino; Silva, 2018). As práticas modernas de gestão de pessoas incluem fornecer os recursos necessários para o desempenho eficiente, como treinamento, tecnologia apropriada e um ambiente de trabalho seguro. Dessler (1998) identifica essas práticas como parte de um processo abrangente que aborda recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho, destacando a importância de ver os funcionários como ativos que contribuem com competências e habilidades únicas.

A evolução da gestão de pessoas reflete uma visão mais humanizada, reconhecendo a importância do bem-estar dos funcionários para a produtividade e a qualidade de vida no trabalho. Ferreira, Portela e Santos (2020) argumentam que uma gestão eficaz deve valorizar a diversidade, promovendo a inovação e a adaptação às mudanças para alcançar melhores resultados. A tecnologia, especialmente a digitalização, desempenha um papel crucial nesta transformação, facilitando a implementação de ferramentas e estratégias eficientes para o gerenciamento de talentos (Prates; Barbosa, 2019).

A gestão de pessoas hoje se concentra em criar um ambiente de trabalho que promova o desenvolvimento pessoal e profissional, com gestores atuando como líderes que inspiram e motivam suas equipes. A adaptação às mudanças tecnológicas e sociais é essencial, requerendo das organizações uma postura de aprendizado contínuo e a implementação de práticas alinhadas às tendências atuais (Silva; Santos, 2022). As práticas de gestão remota e híbrida, juntamente com o investimento em inteligência artificial e análise de dados, exemplificam como as organizações estão



evoluindo para atender às necessidades da gestão de pessoas na era digital (Fisher; Wood, 2021).

Contudo, apesar do crescente papel da tecnologia, é vital manter o foco no elemento humano, garantindo práticas centradas nos colaboradores e promovendo um ambiente de trabalho inclusivo e motivador (Ferreira; Portela; Santos, 2020). A evolução contínua da gestão de pessoas desafia as organizações a combinar flexibilidade, inovação e empatia, adaptando-se às mudanças, adotando novas tecnologias e colocando as pessoas no centro de suas estratégias para gerenciar eficazmente o talento humano, impulsionando assim a satisfação, o engajamento dos colaboradores e a performance organizacional.

2.2 A GESTÃO DE PESSOAS EM CONTEXTOS ADVERSOS: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS

A pandemia de COVID-19, iniciada na China e rapidamente disseminada globalmente, trouxe desafios sem precedentes em todos os aspectos da vida, incluindo o ambiente corporativo. A adoção de medidas de isolamento e distanciamento social, conforme destacado por Rocha e Tomazelli (2020), se tornou essencial para conter a propagação do vírus, exigindo adaptações emergenciais em diversos setores, especialmente nas empresas. A necessidade de manter as atividades econômicas, enquanto protegia a saúde dos colaboradores, levou à adoção em massa do trabalho remoto, ou home office, uma modalidade pouco explorada no Brasil até então. Bridi et al., (2020) discutem a terminologia e a implementação do home office, enquanto Santos et al., (2020) observam a redução de custos operacionais como um benefício desse modelo de trabalho.

Este cenário, contudo, introduziu complexidades na gestão de pessoas, abrangendo desafios físicos, tecnológicos e de engajamento dos funcionários em suas novas rotinas de trabalho. Porto, Puente-Palacios e Neiva (2020) detalham as adaptações necessárias nos lares dos trabalhadores para acomodar o ambiente de trabalho remoto. Simultaneamente, Mendes et al., (2021) relatam o impacto significativo nas pequenas empresas, com muitas necessitando interromper operações ou mudar para o online, refletindo a abrupta transformação do modelo de negócios e operações.

A gestão de pessoas em tais circunstâncias adversas demandou uma reinvenção das estratégias para manter a produtividade e o compromisso



organizacional. A emergência do "novo normal" trouxe à tona a importância de manter não apenas a saúde física dos colaboradores, mas também a integridade da cultura organizacional e a motivação, apesar da distância física. Mendes et al., (2021), Martins e Almeida (2020), e Correia Neto e Albuquerque (2021) enfatizam a relevância de uma comunicação eficaz e o uso de tecnologias digitais de informação e comunicação (TDIC's) como aliados na gestão de equipes remotas.

O trabalho remoto, embora tenha apresentado vantagens como a redução de custos e a flexibilidade, também trouxe desafios relacionados à supervisão, ao desenvolvimento profissional e ao aproveitamento das habilidades dos colaboradores. Martins e Almeida (2020) destacam a comunicação remota como fundamental na manutenção da relação de trabalho, avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional. Correia Neto e Albuquerque (2021) ressaltam o papel vital dos gestores na promoção das TDIC's para facilitar a adaptação às mudanças, minimizando impactos negativos e potencializando o capital intelectual.

A pandemia forçou uma reconfiguração rápida e complexa das práticas de trabalho, evidenciando a importância da gestão de pessoas em adaptar-se e inovar diante de circunstâncias adversas. As organizações foram desafiadas a encontrar um equilíbrio entre a operacionalização remota e a manutenção de uma força de trabalho engajada e produtiva. Isso implicou não apenas na adoção de ferramentas tecnológicas, mas também na reafirmação do valor humano, destacando a necessidade de estratégias de gestão que priorizassem a comunicação efetiva, o bem-estar dos colaboradores e a cultura organizacional. Nesse contexto, a gestão de pessoas assumiu um papel central, navegando por um terreno inexplorado com o objetivo de manter a continuidade dos negócios, enquanto se adaptava a um modelo de trabalho profundamente transformado pela crise global.

2.3 GESTÃO DE CAPACIDADES, COMPETÊNCIAS HUMANAS, ATITUDES E GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de capacidades tem se destacado como um tema de crescente importância no campo da administração, especialmente em contextos marcados por rápidas mudanças e incertezas. Meirelles e Camargo (2014) enfatizam que essa gestão é crucial para empresas que enfrentam cenários adversos, exigindo uma habilidade aprimorada para tomar decisões e executar ações que assegurem a



adaptação e a sobrevivência no mercado. Collis e Rukstad (2008) e Pisano (2006) destacam os benefícios da gestão de capacidades, incluindo a melhoria dos processos, aumento da eficiência, redução de custos, e impulso à inovação, ressaltando que empresas que investem nessa gestão tendem a desenvolver novas capacidades e inovar continuamente.

A gestão de capacidades envolve a identificação, avaliação e alocação eficiente de recursos, incluindo humanos, tecnológicos e financeiros, alinhando capacidades internas com estratégias externas para maximizar o desempenho. Pisano (2006) argumenta que essa abordagem é particularmente relevante em cenários adversos, pois considera as mudanças no mercado e no ambiente empresarial, permitindo que a empresa se adapte rapidamente e mantenha sua competitividade. A inclusão de melhorias e inovações, como a automação ou otimização de processos, são exemplos de como as empresas podem maximizar a eficiência e eficácia de seus recursos através da gestão de capacidades.

Collis e Rukstad (2008) explicam que a gestão de capacidades combina estratégia, processos e recursos para ajudar a organização a alcançar seus objetivos, sendo a identificação de capacidades críticas e a alocação eficiente dos recursos a chave para o sucesso. Argote e Greve (2007) categorizam os níveis de capacidade organizacional em básico, intermediário e avançado, descrevendo a progressão da capacidade de uma empresa em realizar tarefas eficientemente, adaptar-se a mudanças e inovar na liderança do setor.

A gestão de capacidades e competências é vista como essencial para a longevidade e sucesso em um ambiente empresarial volátil. A pandemia é um exemplo de cenário que demandou capacidade dinâmica, dada a magnitude das mudanças não só no mercado, mas também nas práticas de trabalho. Teece, Pisano e Shuen (1997) definem a gestão de capacidades como um processo que reconhece a necessidade de reconfiguração de recursos frente a mudanças ambientais, com ênfase na integração, construção e reconfiguração de competências internas e externas para enfrentar ambientes de mudança rápida.

Este enfoque na gestão de capacidades e competências destaca a importância de uma organização ser capaz de alinhar e aprimorar suas capacidades internas para responder efetivamente às demandas externas e manter sua competitividade. A habilidade de adaptar-se, inovar e manter a resiliência em tempos de incerteza, como demonstrado durante a pandemia, sublinha o valor de entender e aplicar gestão de



capacidades como uma estratégia fundamental para a sobrevivência e o sucesso organizacional. A adaptação contínua e a inovação são, portanto, componentes cruciais para organizações que buscam não apenas sobreviver, mas prosperar em mercados dinâmicos e competitivos.

Além disso, a gestão de pessoas, também envolve treinar, motivar e comprometer os colaboradores, fundamentando-se no conceito de Competências Humanas e Atitudes (CHA). Este modelo, conforme defendido por especialistas como Judge e Bono (2001) e Furnham, Richards e Paulhus (2013), foca no desenvolvimento de habilidades e atitudes positivas, contribuindo significativamente para a eficácia organizacional e a satisfação dos colaboradores. A implementação de CHA através de treinamentos, avaliações de desempenho e políticas de recompensa promove um ambiente de trabalho produtivo, onde as competências e atitudes dos colaboradores são alinhadas aos objetivos da empresa.

Com a evolução das estruturas organizacionais e a necessidade de adaptação às dinâmicas de mercado, a teoria do CHA emerge como um modelo inovador, integrando competências essenciais para o crescimento profissional e organizacional. Este enfoque na gestão de pessoas é crucial para alcançar metas empresariais, incluindo lucratividade e sustentabilidade. A gestão por competências, apoiada por Leme (2005), segue um processo de mapeamento, identificação e desenvolvimento de competências necessárias em todos os níveis organizacionais, visando o alinhamento estratégico e a eficiência operacional.

O CHA, integrado à gestão por competências, possibilita o desenvolvimento efetivo de competências organizacionais e individuais, conforme argumentado por Lacombe e Heilborn (2008). Esse modelo não apenas fortalece o desempenho individual e organizacional, mas também promove a retenção de talentos, evidenciando a interconexão entre o aprimoramento de conhecimentos, habilidades e atitudes e o sucesso empresarial. Assim, a adoção do CHA na gestão de pessoas representa uma abordagem estratégica, enfatizando a importância de alinhar as competências humanas e atitudes com as metas e necessidades da organização, garantindo sua competitividade e sustentabilidade no mercado dinâmico atual.

2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: *HARD SKILLS*, *SOFT SKILLS*, *INNER SKILLS* E *INNATE SKILLS*



No ambiente empresarial moderno, onde a tecnologia e o capital humano são valorizados por suas contribuições únicas à gestão e administração, as competências individuais emergem como diferenciais críticos. Hard skills e soft skills, representando respectivamente habilidades técnicas específicas e competências comportamentais, são fundamentais para o sucesso profissional. Enquanto as hard skills são necessárias para a execução técnica das tarefas, as soft skills são cruciais para a interação interpessoal e a gestão de relações dentro das organizações. A combinação dessas competências, conforme evidenciado por estudos de Maxwell (2011), Harvard (2018) e a World Economic Forum (2018), não apenas aumenta o desempenho individual, mas também é essencial para liderança eficaz e gestão de equipes. Empresas que reconhecem e desenvolvem ambas as categorias de habilidades em seus colaboradores tendem a ver melhorias na motivação, satisfação e eficácia organizacional.

Além das competências técnicas e comportamentais, as inner skills ou habilidades internas, como inteligência emocional e resiliência, são cada vez mais reconhecidas por seu valor no ambiente de trabalho. Em tempos de mudanças rápidas e desafios, como os impostos pela pandemia de COVID-19, essas competências internas se tornaram indispensáveis para a adaptação e o sucesso sustentável das organizações. Shinyashiki e outros pensadores destacam a importância do autoconhecimento e do desenvolvimento pessoal, indicando que a capacidade de gerir emoções, pensamentos e comportamentos é fundamental para a realização pessoal e profissional. As empresas que promovem o desenvolvimento das inner skills tendem a criar ambientes mais engajados, criativos e resilientes, essenciais para enfrentar os desafios contemporâneos.

As habilidades inatas, ou innate skills, adicionam outra dimensão à gestão de pessoas, enfatizando capacidades naturais e intrínsecas que contribuem para a inteligência humana. Estudos como os de Ridley (2003) e pesquisas da Universidade de Cambridge (2017) sugerem que, embora fortemente influenciadas pela genética, essas habilidades são também moldadas pela experiência e pelo ambiente. No contexto organizacional, reconhecer e valorizar as habilidades inatas pode otimizar a alocação de talentos, alinhando as capacidades naturais dos indivíduos com as demandas de suas funções. Entretanto, o sucesso não se limita às competências inatas; a aquisição de hard skills e o desenvolvimento de soft skills são igualmente críticos para a realização profissional e a eficácia organizacional.



A gestão por competências emerge como uma estratégia integradora que considera tanto habilidades inatas quanto adquiridas para posicionar os colaboradores em funções que maximizem seu potencial e contribuição. Esta abordagem, fundamentada nas teorias de inteligência múltipla de Gardner (1983) e apoiada por pesquisas da McKinsey & Company (2018), permite que as organizações desenvolvam equipes altamente qualificadas e motivadas. A avaliação e desenvolvimento equilibrado de hard skills, soft skills e inner skills, em conjunto com o reconhecimento das capacidades inatas, são essenciais para uma gestão de pessoas eficaz, promovendo ambientes de trabalho adaptativos, produtivos e inovadores. Neste cenário, a capacidade das empresas de navegar pela complexidade das competências humanas define seu sucesso no mercado competitivo atual, enfatizando a importância de um enfoque holístico na gestão de talentos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia do presente artigo incluiu entrevistas individuais com roteiros semiestruturados baseados em eixos psicológicos, comportamentais, técnicos, tecnológicos, de gestão e de processos, permitindo uma análise profunda e variada das práticas administrativas e financeiras. As entrevistas proporcionaram insights sobre a adaptação ao trabalho remoto e a evolução das competências durante a pandemia, refletindo a dinâmica e os desafios enfrentados pela MOPA nesse período. A flexibilidade das entrevistas permitiu uma exploração detalhada das experiências individuais, enquanto pré-testes garantiram a precisão e relevância das perguntas, assegurando a coleta de dados significativos para o estudo (Bell; Bryman; Harley, 2018).

Este estudo explorou a Missão Oeste do Pará (MOPA), uma instituição da Igreja Adventista do Sétimo Dia, por sua influência social e gestão em diversos âmbitos, desde educacional até religioso, marcando seu 15º aniversário em 2023. Seleccionada pela sua relevância e impacto na comunidade de Santarém-Pará, a MOPA se destacou por administrar instituições educacionais, lojas e uma vasta rede religiosa, servindo como um estudo de caso valioso para investigar a gestão de capacidades e competências, especialmente em resposta aos desafios impostos pela



pandemia de COVID-19. Através de entrevistas semiestruturadas, este estudo buscou aprofundar-se nas experiências dos profissionais da contabilidade e recursos humanos da MOPA, explorando como adaptaram e desenvolveram suas gestões de capacidades e competências diante do cenário pandêmico (McCracken, 1988; Dyduch et al., 2021).

Os participantes foram escolhidos com base em sua participação ativa na MOPA durante a pandemia, representando uma gama de posições que variavam da linha de frente a funções gerenciais. Os critérios de seleção incluíram a disposição para participar, a atuação remota no período pandêmico, e o impacto da pandemia em suas funções cotidianas. Essa abordagem assegurou uma amostra representativa de profissionais que experienciaram diretamente os desafios e mudanças impostos pelo COVID-19, proporcionando uma visão abrangente e diversificada da gestão de capacidades e competências na organização (Wang & Ahmed, 2007; Bell; Bryman; Harley, 2018).

O estudo revelou que a adaptação ao teletrabalho e a gestão de capacidades e competências em um ambiente dinâmico foram cruciais para a MOPA durante a pandemia. A aplicação de entrevistas semiestruturadas ofereceu uma compreensão rica das estratégias adotadas pelos profissionais para enfrentar os desafios emergentes, enfatizando a importância da flexibilidade, da comunicação eficaz e do desenvolvimento contínuo de competências. Os insights coletados destacam a resiliência e a adaptabilidade da MOPA, fornecendo lições valiosas sobre a gestão de organizações em contextos de crise, e sublinhando a relevância de práticas de gestão inovadoras e responsivas para a sustentabilidade organizacional em tempos de incerteza.

Tabela 1 – Dados Primários dos Participantes das Entrevistas

Nº	Cargo	Idade	Sexo	Estado Civil	Escolaridade	Tempo na Empresa
P1	Auxiliar de contabilidade	25	F	Solteira	Educação Superior Completo	3 Anos
P2	Auxiliar de contabilidade	22	F	Solteira	Educação Superior Incompleto	3 Ano
P3	Auxiliar de contabilidade	38	F	Casada	Ensino Médio Completo	8 Anos
P4	Auxiliar de contabilidade	30	M	Solteiro	Ensino Médio Completo	4 Anos
P5	Auxiliar de contabilidade	22	M	Solteiro	Educação Superior Incompleto	3 Anos



P6	Auxiliar de contabilidade	23	F	Solteira	Ensino Médio Completo	8 Meses
P7	Assistente Contábil	35	M	Casado	Educação Superior Completo	5 Anos
P8	Assistente Contábil	33	M	Casado	Educação Superior Completo	9 Anos
P9	Auxiliar de contabilidade	18	F	Solteira	Ensino Médio Incompleto	3 Ano
P10	Contador Geral	31	M	Casado	Especialista	11 Anos
P11	Assistente Contábil	34	M	Solteiro	Educação Superior Completo	9 Anos
P12	Auxiliar de contabilidade	20	F	Solteira	Educação Superior Incompleto	4 Meses
P13	Auxiliar de contabilidade	18	F	Solteira	Ensino Médio Incompleto	3 Ano
P14	Analista de dados	27	M	Casado	Especialista	8 Anos
P15	Caixa	29	M	Solteiro	Educação Superior Completo	3 Ano
P16	Auxiliar de contabilidade	27	M	Solteiro	Ensino Médio Completo	5 Anos
P17	Auxiliar Administrativo	31	F	Casada	Ensino Médio Completo	4 Anos
P18	Auxiliar Administrativo	24	F	Casada	Educação Superior Completo	4 Anos
P19	Auxiliar Administrativo	33	F	Casada	Educação Superior Completo	3 Anos
P20	Auxiliar Administrativo	52	F	Solteira	Educação Superior Completo	13 anos
P21	Auxiliar Administrativo	27	F	Solteira	Educação Superior Completo	4 Anos
P22	Auxiliar Administrativo	26	F	Solteira	Educação Superior Completo	9 Meses
P23	Gerente de DP	28	F	Casada	Educação Superior Completo	7 Anos

Fonte: Elaboração Própria (2023)

A análise dos dados coletados através das entrevistas semiestruturadas na investigação da Missão Oeste do Pará (MOPA) empregou a Análise de Conteúdo seguindo as orientações de Weber (1990) e Bardin (1977). Este método permitiu uma exploração profunda dos textos para identificar significados, motivações, valores e percepções dos entrevistados relacionados à gestão de capacidades e competências durante a crise da COVID-19. A análise foi dividida em três fases: a pré-análise, com transcrição e organização dos dados; a exploração do conteúdo, onde padrões e elementos significativos foram identificados; e o tratamento dos dados, culminando em inferências e interpretações conclusivas sobre o estudo. Essas etapas resultaram no desenvolvimento de categorias de análise, destacando os principais impactos e



mudanças na gestão de capacidades e competências dos profissionais da contabilidade durante a pandemia.

Os procedimentos éticos foram rigorosamente seguidos, com a obtenção do consentimento informado dos participantes, assegurando a confidencialidade de suas identidades e o uso ético das informações coletadas para fins científicos. Esse cuidado ético sublinha o compromisso da pesquisa com a integridade e a privacidade dos dados dos entrevistados, fundamentais para a validade e confiabilidade dos resultados.

A análise revelou categorias significativas que ilustram como os profissionais da contabilidade adaptaram suas gestões de capacidades e competências em resposta à pandemia, mantendo as operações essenciais e enfrentando os desafios impostos pelo cenário de crise. Citações diretas dos entrevistados, preservando a essência de suas experiências e percepções, enriqueceram a análise, fornecendo insights valiosos sobre as práticas adotadas e os ajustes realizados para garantir a continuidade das atividades da MOPA durante um período tão turbulento.

Esta pesquisa oferece contribuições teóricas importantes para o campo da gestão de pessoas, gestão por competências e administração em contextos adversos, como a pandemia de COVID-19. Ao aplicar teorias administrativas consolidadas em uma situação real de crise, o estudo não só fornece um entendimento aprofundado sobre a adaptação e resiliência organizacional, mas também destaca a relevância dessas teorias para guiar a gestão eficaz em tempos de incerteza. Desta forma, os resultados obtidos podem servir de base para futuras pesquisas focadas na gestão de capacidades e competências em cenários de crise, contribuindo para a literatura existente e oferecendo diretrizes práticas para organizações que enfrentam desafios semelhantes.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1. GESTÃO DINÂMICA DE COMPETÊNCIAS E CAPACIDADES EM CONTEXTOS ADVERSOS

Esta categoria aprofundou-se na análise de como as empresas reestruturaram suas práticas de trabalho, destacando a necessidade de uma gestão dinâmica que enfatizasse a flexibilidade, a interação à distância, a confiança nas equipes e a rápida



reestruturação de processos internos. A resiliência e a capacidade de adaptação emergiram como competências fundamentais, sustentadas pela confiança concedida aos colaboradores, que se revelou uma forma essencial de capital social (Putnam, 2000) e por investimentos significativos em formação para trabalho remoto, evidenciando a 'capacidade absorptiva' (Cohen & Levinthal, 1990).

A investigação revelou que a gestão de competências e capacidades em cenários de crise demandou estratégias inovadoras para manter a eficácia operacional. Conforme ilustrado nos trechos das entrevistas, gestores e colaboradores tiveram que ser "muito criativos e inovadores" para adaptar-se a um novo modelo de trabalho (Entrevista 5), refletindo a teoria de gestão por competências (Teece et al., 1997) que enfatiza a importância do gerenciamento dinâmico para a eficácia organizacional.

"Nós precisamos ser muito criativos e inovadores para lidar com a situação. Adotamos estratégias como a flexibilização do horário de trabalho, para que cada um pudesse gerenciar o próprio tempo da forma que fosse mais conveniente, e promovemos ações para estimular a interação e a cooperação entre a equipe, mesmo que a distância. Acredito que estas foram algumas das ações que contribuíram para que conseguíssemos manter a eficácia operacional, mesmo nesse contexto tão adverso." (Entrevista 5).

Esse processo envolveu não apenas a flexibilização do horário de trabalho e a promoção da cooperação à distância, mas também a reavaliação de processos internos e a ampliação da autonomia dos funcionários, reforçando a importância da "verdadeira capacidade de nossa equipe" (Entrevista 4).

"O home office nos obrigou a reavaliar muitos dos nossos processos internos e realmente colocar as habilidades dos nossos funcionários em primeiro plano. Tivemos que confiar em nossas equipes e permitir que eles tomassem mais decisões por si mesmos. Isso não só aumentou a eficiência, mas também nos fez entender a verdadeira capacidade de nossa equipe." (Entrevista 4).

A capacidade de inovação e adaptação rápida destacou-se como vital para a reestruturação e readaptação dos processos internos (Entrevista 16), alinhando-se à teoria de gestão dinâmica de capacidades (Teece et al., 1997). A resiliência e a adaptabilidade foram enfatizadas como essenciais para enfrentar as mudanças abruptas e garantir a continuidade das operações, ilustrando a necessidade de uma



gestão de competências eficaz e adaptativa em resposta aos desafios impostos pela pandemia e pelo trabalho remoto.

"A pandemia realmente testou nossa capacidade de inovação e de resposta rápida. A necessidade de reestruturação e readaptação de nossos processos internos foi significativa. Tivemos que investir fortemente na capacitação de nossa equipe para trabalhar de forma remota. É interessante notar que, apesar dos desafios, conseguimos manter nossas operações funcionando e até melhoramos alguns aspectos da nossa eficiência." (Entrevista 16).

Este estudo contribuiu para a literatura em gestão de competências e capacidades ao explorar a adaptação das estratégias em um contexto de trabalho remoto provocado pela crise sanitária. Revelou-se que a gestão dinâmica de competências e capacidades em cenários adversos não se limita à eficiência operacional, mas estende-se à promoção de uma cultura de confiança, resiliência e inovação contínua. Assim, as organizações que demonstraram flexibilidade, inovação e capacidade de resposta rápida não apenas navegaram com sucesso pelo turbulento período da pandemia, mas também se posicionaram de forma estratégica para futuros desafios.

Este panorama oferece implicações práticas significativas para os gestores, sugerindo a necessidade de investir em estratégias inovadoras que promovam a flexibilidade, a cooperação à distância, e a autonomia dos colaboradores. O foco na resiliência e na capacidade de adaptação rápida, alinhado às teorias de Mintzberg (1978) e Hamel e Prahalad (1994), ressalta a importância de uma gestão proativa em construir competências essenciais para o sucesso organizacional. Portanto, este estudo não apenas amplia a compreensão teórica da gestão de competências em tempos de crise, mas também fornece orientações valiosas para a prática gerencial na era do trabalho remoto.

4.2. GESTÃO DE PESSOAS AUTÔNOMA E ENGAJADA EM AMBIENTES REMOTOS

Esta categoria destaca a importância de implementar práticas gerenciais inovadoras focadas na motivação, no comprometimento e na avaliação eficaz de desempenho das equipes, conforme apontado por Hersey e Blanchard (1969) na Teoria da Liderança Situacional. A essência desta abordagem residuiu na adaptação



das estratégias de gestão às necessidades individuais dos membros da equipe, sublinhando a relevância da comunicação aberta, do feedback contínuo, do reconhecimento das conquistas e do fomento de uma cultura de aprendizado contínuo (Senge, 1990).

Os entrevistados do estudo expressaram diversas estratégias adotadas para enfrentar os desafios do trabalho remoto, incluindo a implementação de reuniões virtuais regulares para manter a comunicação fluida e programas de reconhecimento para celebrar as conquistas, visando promover a produtividade e o compromisso da equipe (Deci & Ryan, 2000). Como mencionado na Entrevista 10, a necessidade de encontrar novas maneiras de engajar e manter a equipe comprometida em um ambiente sem interação face a face se tornou evidente, levando à adoção de métodos inovadores para garantir a eficácia operacional.

"Um dos maiores desafios foi manter a motivação e o comprometimento da equipe. Com todos trabalhando de casa, sem a interação face a face, tivemos que encontrar novas maneiras de manter a equipe engajada e comprometida. Utilizamos diversas estratégias, como reuniões virtuais regulares para manter a comunicação aberta, programas de reconhecimento para celebrar conquistas e incentivos para promover a produtividade." (Entrevista 10).

A adaptação às novas realidades do trabalho remoto também requereu uma atualização nas habilidades gerenciais e o desenvolvimento de uma cultura de aprendizado contínuo, respondendo efetivamente aos desafios impostos pelo trabalho remoto. Este aspecto foi destacado na Entrevista 15, onde a demanda por formação e atualização gerencial para lidar com o trabalho remoto ressaltou a importância de criar uma cultura de aprendizado contínuo dentro das organizações, alinhando-se com a teoria de aprendizagem organizacional de Argyris e Schön (1978).

"Nós realmente tivemos que aprender na prática a gerenciar em um ambiente de trabalho remoto. As questões de motivação e compromisso dos funcionários se tornaram mais complexas e desafiadoras. Eu diria que houve uma grande demanda por formação e atualização gerencial para lidar com essas novas realidades. Acho que essa experiência também ressaltou a importância de criar uma cultura de aprendizado contínuo dentro da organização." (Entrevista 15)

A avaliação de desempenho em ambientes remotos passou por ajustes, com um foco maior nos resultados ao invés do processo, exigindo dos gestores um nível maior de confiança e autonomia para as equipes (Drucker, 1954). Conforme relatado



na Entrevista 13, essa mudança de paradigma desafiou os gestores a confiar mais em suas equipes e a focar nos resultados alcançados, demonstrando a necessidade de adaptar as práticas de avaliação de desempenho ao contexto de trabalho remoto.

"Como gestor, tive que aprender a confiar mais na minha equipe e permitir que eles trabalhassem de forma mais autônoma. A avaliação de desempenho também precisou ser ajustada, já que não tínhamos mais a supervisão direta do trabalho. Aprendemos a focar mais nos resultados do que no processo." (Entrevista 13).

A comunicação aberta e o feedback contínuo foram enfatizados como elementos essenciais para a eficácia da avaliação de desempenho em um ambiente de trabalho remoto, como indicado na Entrevista 7. A implementação dessas práticas permitiu uma melhor compreensão das expectativas e do desempenho dos colaboradores, contribuindo para a manutenção da motivação e do compromisso.

"O trabalho remoto trouxe novos desafios no que diz respeito à avaliação de desempenho. Tivemos que desenvolver métodos para avaliar o desempenho de cada um, considerando o contexto do trabalho remoto. Acredito que a chave foi manter a comunicação aberta e transparente, promovendo o feedback contínuo, para que todos soubessem o que era esperado deles e como estavam desempenhando." (Entrevista 7).

Essa categoria, portanto, ampliou a teoria de gestão de pessoas ao enfatizar a necessidade de abordagens personalizadas e focadas na autonomia e no engajamento das equipes em contextos remotos. As práticas gerenciais adaptadas refletiram uma mudança significativa na forma como as organizações abordam a motivação, o comprometimento e a avaliação de desempenho, sugerindo uma evolução nas estratégias de gestão de pessoas para atender às demandas do trabalho remoto. As descobertas deste estudo ressaltam a importância da flexibilidade, da inovação e da capacidade de adaptação rápida como competências fundamentais para o sucesso na gestão de equipes remotas, fornecendo insights valiosos para gestores que buscam otimizar a eficácia operacional e o bem-estar dos colaboradores em um ambiente cada vez mais digital e distribuído.

4.3. AUTODESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE CAPACIDADES EM AMBIENTES REMOTOS



Em um cenário marcado pela necessidade de adaptação ao trabalho remoto devido à pandemia da COVID-19, a categoria "Autodesenvolvimento e Gestão de Capacidades em Ambientes Remotos" ilumina a trajetória de aprendizado individual e coletivo necessária para enfrentar este desafio. Inspirada na Teoria da Aprendizagem Social de Bandura (1977), esta categoria sublinha a importância crítica do autocontrole, autodisciplina, e a contínua aquisição de habilidades técnicas e emocionais, ressaltando o papel da adaptação rápida e do aprendizado contínuo como pilares para a eficácia operacional e uma gestão eficiente no novo ambiente laboral.

Através dos insights dos entrevistados, ficou evidente a necessidade emergente de flexibilidade e autodisciplina para navegar com sucesso no trabalho remoto. Conforme destacado na entrevista 3, refletindo a necessidade de gestão do tempo e organização pessoal enfatizada por Covey (1989).

"Com a necessidade de trabalhar em casa, tivemos que nos adaptar rapidamente. Houve necessidade de aprendizado técnico, principalmente com relação às ferramentas digitais, e também um grande desafio de organização pessoal e gestão do tempo. Tivemos que aprender a conciliar as demandas do trabalho com as responsabilidades de casa, o que exigiu uma grande capacidade de adaptação e flexibilidade de todos nós." (Entrevista 3).

Esse ajuste não se limitou apenas às ferramentas digitais, mas abarcou uma transformação mais ampla nas rotinas de trabalho, exigindo uma capacidade de adaptação e flexibilidade significativas por parte dos colaboradores.

Adicionalmente, a relevância do autodesenvolvimento foi salientada, na entrevista 6, ecoando a perspectiva de Dweck (2006) sobre a capacidade de aprender como um traço desenvolvível. Esta necessidade de atualização contínua e desenvolvimento de novas habilidades reflete a dinâmica de um mercado em constante transformação, ampliando a teoria de desenvolvimento de capacidades de César e Neves (2020).

"A pandemia fez com que nós percebêssemos a importância do autodesenvolvimento. Tivemos que aprender novas habilidades, tanto técnicas quanto emocionais, para lidar com o trabalho remoto. Além disso, percebemos que é fundamental investir na atualização contínua, pois o mercado está em constante transformação e precisamos estar preparados para enfrentar novos desafios." (Entrevista 6).



A capacitação constante foi identificada como essencial, vinculada à autodisciplina e às habilidades técnicas demandadas pelo trabalho remoto. A entrevista 9 ressalta a importância do treinamento contínuo para adaptar os funcionários a este novo formato de trabalho, como argumentado por Drucker (1954).

"Ficou claro para nós que a capacitação é uma necessidade constante e intensificada neste período de pandemia. O trabalho remoto, apesar de trazer liberdade e flexibilidade, também requer muita autodisciplina e habilidades técnicas. Tivemos que implementar treinamentos regulares para ajudar nossos funcionários a se adaptarem a este novo formato e garantir que eles tinham as habilidades necessárias para realizar suas tarefas de forma eficaz." (Entrevista 9).

Esta categoria não apenas reforça a importância do autodesenvolvimento e da gestão de capacidades em um contexto desafiador, mas também destaca a necessidade de ir além das habilidades técnicas, englobando a capacidade de adaptar-se e aprender continuamente, uma visão apoiada por Ulrich (1997). A pandemia, apesar de seus desafios, acelerou o aprendizado, conforme observado na entrevista 14, refletindo a necessidade de desenvolvimento contínuo de capacidades e uma gestão orientada para o futuro, como sugerido por Senge (1990).

"Inegavelmente, a pandemia foi um grande desafio. No entanto, se há uma coisa positiva que extrai disso, é que aprendemos a ser mais resilientes e adaptáveis. Nosso aprendizado acelerado nos permitiu manter a eficácia operacional e o comprometimento da equipe, mesmo com as adversidades. Esta experiência realçou a necessidade de um desenvolvimento contínuo de capacidades e de uma gestão focada no futuro." (Entrevista 14).

Esta categoria traz contribuições valiosas para o entendimento das dinâmicas de trabalho remoto e suas implicações para a gestão de competências, sugerindo a importância de abordagens adaptativas e flexíveis, a valorização do autodesenvolvimento, e a promoção de uma cultura de aprendizado contínuo dentro das organizações. Os insights gerados oferecem direções para futuras pesquisas e práticas gerenciais, enfatizando a resiliência, a adaptabilidade e a necessidade de investimento contínuo em capacitação como componentes fundamentais para o sucesso organizacional em ambientes de trabalho remotos.

4.4. AUTOGESTÃO EM AMBIENTES DE TRABALHO REMOTOS



Esta categoria mergulha no processo pelo qual funcionários e gerentes adaptaram-se ao modelo de autogestão necessária no contexto de trabalho remoto impulsionado pela pandemia. Embasado na teoria da autogestão de Manz & Sims Jr. (1980) e reforçado pela Teoria da Autoeficácia de Bandura (1986), este conceito ganhou uma urgência e relevância sem precedentes, conforme a transição abrupta para o trabalho remoto demandou dos indivíduos um maior controle sobre sua própria gestão de trabalho, tempo e recursos. A necessidade de adaptação e a capacidade de gerenciar autonomamente suas responsabilidades tornaram-se imperativas, como expresso por um gestor:

"Como gestor, acredito que o nosso papel se transformou bastante com a adoção do trabalho remoto. Agora, em vez de supervisionar diretamente cada atividade, nós devemos orientar, apoiar e permitir que cada membro da equipe tenha a liberdade e a confiança para gerenciar seu trabalho. Porém, para que isso funcione, é preciso haver uma cultura sólida de responsabilidade e comunicação aberta. A forma como gerencio meu trabalho tem sido um grande desafio, mas também uma oportunidade para nós enquanto empresa." (Entrevista 8).

Esta nova dinâmica de trabalho exigiu uma cultura organizacional que enfatizasse a confiança e a responsabilidade individual, promovendo um ambiente onde a liberdade na gestão do trabalho fosse apoiada por uma comunicação aberta e eficaz. A transição para um modelo de autogestão menos supervisionado ressaltou a importância da autodisciplina, do alinhamento com a visão da organização, e da assunção de responsabilidade pelos resultados, aspectos que requereram dos funcionários um nível elevado de adaptabilidade e flexibilidade. O comentário da entrevista 18 reflete a complexidade da autogestão em um contexto remoto, onde as fronteiras entre o profissional e o pessoal se tornam difusas, exigindo uma maior autodisciplina e gestão eficiente de recursos.

"Percebi que a gerenciar todas as atividades que desempenho é muito mais do que apenas gerenciar o próprio tempo e tarefas. Envolve entender a visão da organização, alinhar os objetivos individuais aos da empresa, tomar decisões responsáveis e assumir a responsabilidade pelos resultados. O trabalho remoto exige de nós, mais do que nunca, a capacidade de gerenciar a nós mesmos, nossos recursos e nossa energia de forma eficiente." (Entrevista 18).

A confiança mútua entre gestores e funcionários surge como um elemento crucial nesta equação, promovendo a autogestão ao encorajar a liberdade e



responsabilidade individuais. Este aspecto da autogestão indicado na entrevista 21, é vital para a eficácia organizacional e a satisfação dos funcionários, como evidenciado pela pesquisa de Mayer, Davis e Schoorman (1995) sobre a importância da confiança nas relações de trabalho.

"Com o trabalho remoto, precisamos confiar mais uns nos outros e na capacidade de cada um gerenciar suas responsabilidades. Em nossa equipe, promovemos uma cultura de gerenciar a nós mesmos, onde cada pessoa tem a liberdade e a responsabilidade de tomar decisões e gerenciar seu próprio trabalho. Isso não só aumentou nossa eficiência, mas também promoveu um maior senso de propriedade e comprometimento com o trabalho." (Entrevista 21).

Além disso, a autogestão revelou-se benéfica para o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, oferecendo aos funcionários a flexibilidade para organizar suas rotinas de forma a atender tanto às demandas profissionais quanto pessoais. O comentário da entrevista 24, ressalta como a autogestão não só melhora a eficiência do trabalho, mas também contribui significativamente para a qualidade de vida dos funcionários.

"Essa "autorregulação" das atividades que são executadas pela equipe, me permitiu equilibrar melhor minha vida profissional e pessoal, apesar dos desafios iniciais. Com o trabalho remoto, pude estruturar meu dia de acordo com minha rotina pessoal, enquanto ainda conseguia cumprir com meus compromissos profissionais. Além disso, desenvolvi habilidades de que, acredito, me tornaram mais eficiente e focado no meu trabalho." (Entrevista 24).

A presente categoria fornece insights valiosos sobre a evolução das práticas de gestão no contexto de trabalho remoto. A ênfase na autogestão, confiança, responsabilidade individual e comunicação aberta se apresenta como fundamentos essenciais para uma gestão eficaz em ambientes remotos. Essas descobertas expandem a compreensão das teorias de autogestão de Manz & Sims Jr. (1980) e autoeficácia de Bandura (1986), evidenciando a necessidade de adaptação das práticas gerenciais para cultivar um ambiente de trabalho remoto produtivo, engajado e equilibrado.

4.5. PERSONALIZAÇÃO E DIVERSIDADE NO TRABALHO REMOTO



Esta categoria explora a adaptação das organizações às diferenças individuais no contexto do trabalho remoto, ressaltando a importância de reconhecer e valorizar a singularidade de cada colaborador. Essa abordagem encontra fundamento na Teoria da Diferença Individual de Allport (1937), que salienta como as características pessoais influenciam comportamentos e interações no ambiente de trabalho, e é complementada pela noção de Hackman e Oldham (1976) sobre o design de cargos para satisfazer necessidades psicológicas variadas. Essa necessidade de adaptação tornou-se particularmente aparente com a transição para o trabalho remoto, desafiando as organizações a ajustarem suas estratégias de gerenciamento para acomodar essa diversidade. A experiência relatada no Entrevista 1 ilustra como o trabalho remoto afetou os colaboradores de forma distinta, destacando a relevância das personalidades individuais nas adaptações ao novo ambiente de trabalho.

"Eu percebi que a mudança para o trabalho remoto afetou diferentes pessoas de maneiras diferentes. Alguns de nós se adaptaram bem ao novo cenário, enquanto outros tiveram mais dificuldade. Percebo que as personalidades individuais realmente desempenham um papel importante. Por exemplo, membros da equipe mais introvertidos parecem se adaptar melhor ao trabalho remoto, enquanto alguns de nossos colegas mais extrovertidos sentem falta do contato direto no escritório." (Entrevista 1).

Já a entrevista 14 aponta para a necessidade de práticas gerenciais que reconheçam e se ajustem às variações individuais, reforçando a importância de abordagens personalizadas no gerenciamento remoto. A importância da autogestão e da capacidade de adaptação rápida são enfatizadas como características essenciais para a eficácia no trabalho remoto.

"O trabalho remoto tem sido uma experiência interessante. Embora inicialmente tenha sido um choque para todos, começamos a perceber que algumas pessoas se adaptaram a ele melhor do que outras. Tivemos que prestar mais atenção às habilidades individuais e reconhecer que o que funciona para um, pode não funcionar para todos. Tivemos que implementar treinamentos personalizados e ajustar nossas estratégias de gerenciamento para acomodar as diferenças individuais de nossos colaboradores." (Entrevista 14).

Além disso, a entrevista 1 demonstra como as organizações devem facilitar o desenvolvimento de habilidades de autogestão e fornecer suporte para que os colaboradores se ajustem e prosperem nesse novo contexto.



O reconhecimento da tendência à autonomia e autodireção como fatores que influenciam positivamente a experiência de trabalho remoto ressalta a importância de estratégias gerenciais que promovam a independência e a responsabilidade individual. A entrevista 10 sugere a necessidade de um ambiente que suporte a diversidade de estilos de trabalho e preferências pessoais.

"O trabalho remoto, em minha opinião, favorece aqueles com uma tendência mais autônoma e autodirecionada. Eu, por exemplo, me beneficieei com a flexibilidade e a autonomia que ele oferece. Mas entendo que nem todos se sintam à vontade com essa independência e muitos sentem falta da estrutura e da interação do ambiente de escritório." (Entrevista 10)

Já a entrevista 13 reforça a ideia de que uma gestão eficaz no contexto remoto requer uma abordagem mais nuanciada e individualizada.

"Acredito que a mudança para o trabalho remoto realçou a importância de compreender as diferenças individuais na equipe. Cada pessoa tem suas próprias maneiras de trabalhar, e o trabalho remoto permite que cada um de nós trabalhe da maneira que melhor se adapta às nossas personalidades e estilos individuais. Esta experiência realmente destacou para mim a importância de reconhecer e respeitar as diferenças individuais." (Entrevista 13).

Essa categoria reforça a necessidade de as organizações adotarem práticas de gestão flexíveis e personalizadas para acomodar e valorizar a diversidade individual, promovendo assim um ambiente de trabalho remoto inclusivo e produtivo. As implicações teóricas desta categoria ampliam a relevância da Teoria da Diferença Individual no contexto do trabalho remoto, enquanto as implicações gerenciais destacam a importância de desenvolver estratégias de gestão que reconheçam e valorizem a individualidade dos colaboradores, apoiando seu desenvolvimento, bem-estar e satisfação no trabalho.

4.6. DEMOCRATIZAÇÃO DO CONHECIMENTO E DECISÃO EM AMBIENTES DE TRABALHO REMOTOS

A presente categoria ilustra a transformação significativa na dinâmica organizacional provocada pela adoção do trabalho remoto, destacando como esse modelo promoveu uma participação mais inclusiva e equitativa na tomada de decisões. Alinhando-se à Teoria da Cauda Longa de Anderson (2006), que preconiza



a democratização da produção e distribuição, ampliando o escopo para a diversidade e inclusão, o trabalho remoto reconfigurou a participação organizacional, permitindo que vozes anteriormente marginalizadas contribuíssem significativamente para o processo decisório.

As narrativas dos entrevistados revelam como o trabalho remoto expandiu o alcance da tomada de decisão dentro das organizações. O comentário da Entrevista 28 reflete essa mudança, evidenciando a inclusão de diversas perspectivas e opiniões que antes poderiam ser silenciadas ou ignoradas devido a barreiras físicas ou hierárquicas, ressaltando a eficácia do trabalho remoto em promover uma rica diversidade de ideias e perspectivas.

"O trabalho remoto realmente ampliou o escopo de nossa tomada de decisão. Anteriormente, as decisões eram feitas principalmente por aqueles na hierarquia superior ou pelos que estavam fisicamente presentes. Agora, mesmo aqueles de nós que estão longe ou em diferentes fusos horários podem contribuir igualmente para as decisões. Isso resultou em uma rica diversidade de opiniões e ideias que nem sempre tínhamos antes." (Entrevista 28).

Esta inclusão mais ampla na tomada de decisões é corroborada pelo Entrevista 33, que destaca como o trabalho remoto facilitou a exploração de um maior espectro de ideias e contribuições, sugerindo que a descentralização do local de trabalho permitiu acessar e aproveitar um leque mais amplo de recursos e conhecimentos distribuídos.

"A mudança para o trabalho remoto nos permitiu explorar um maior espectro de ideias e contribuições. Cada membro da equipe, por mais distante que esteja, tem algo único para trazer à mesa. É como se tivéssemos uma grande rede de recursos e conhecimentos distribuídos, e todos nós nos beneficiamos disso." (Entrevista 33)

Os comentários dos entrevistados também enfatizam a valorização da diversidade de experiências e perspectivas, como observado no Entrevista 37, que ilustra o impacto positivo dessa diversidade na inovação e na tomada de decisão, evidenciando como a inclusão e a diversidade enriqueceram o processo decisório e a inovação organizacional.

"Percebo que, desde que mudamos para o trabalho remoto, temos sido capazes de aproveitar melhor a diversidade de experiências e perspectivas em nossa equipe. É quase como se cada um de nós, mesmo aqueles que



anteriormente eram marginalizados, pudesse agora contribuir de uma maneira significativa e impactante. Isso tem sido extremamente valioso para nossa tomada de decisão e inovação." (Entrevista 37)

Finalmente, o Entrevista 45 ressalta a democratização trazida pelo trabalho remoto, dando a cada membro da equipe a oportunidade de fazer a diferença, refletindo a essência da Teoria da Cauda Longa ao demonstrar como o ambiente de trabalho remoto fomentou uma cultura de colaboração e participação mais ampla.

Essas reflexões coletivas sugerem que o trabalho remoto não apenas desafiou as normas organizacionais tradicionais, mas também proporcionou um terreno fértil para a inovação, a inclusão e a diversidade.

"Em minha opinião, o trabalho remoto deu a cada membro da equipe a oportunidade de fazer a diferença. Antes, as decisões eram tomadas por um pequeno grupo central, mas agora parece que estamos aproveitando todo o potencial de nossa equipe. Cada voz, cada perspectiva, independentemente de onde ela venha, tem o potencial de adicionar valor à nossa organização. É uma mudança emocionante para todos nós." (Entrevista 45).

A ampliação da participação na tomada de decisões e o aproveitamento da diversidade de talentos e perspectivas ressaltam a importância de adaptar as estratégias de gestão para cultivar e valorizar essas dinâmicas em ambientes de trabalho remotos. Essa categoria, portanto, contribui significativamente tanto para a teoria quanto para a prática administrativa, destacando a necessidade de líderes e gestores promoverem e apoiarem ativamente a inclusão, a diversidade e a democratização do conhecimento e da decisão, reforçando o papel central da cultura organizacional na facilitação dessas mudanças.

5. CONCLUSÃO

Este estudo procurou responder à pergunta: "Quais estratégias de gestão de competências foram empregadas e adaptadas no contexto do trabalho remoto durante a pandemia da COVID-19, e como essas estratégias foram implementadas para superar os desafios emergentes e garantir a continuidade eficaz das operações organizacionais?" Através de entrevistas semiestruturadas e subsequente análise de conteúdo, identificamos várias categorias que ilustram as adaptações das estratégias de gestão durante este período, atingindo o objetivo do estudo.



A categoria "Personalização e Diversidade no Trabalho Remoto" ressaltou que a gestão de capacidades em um ambiente de trabalho remoto requereu um enfoque personalizado que reconheceu e acomodou as diferenças individuais. A "Autogestão em Ambientes de Trabalho Remotos" evidenciou a necessidade de autonomia e autocontrole no home office, enquanto a "Autodesenvolvimento e Gestão de Capacidades em Ambientes Remotos" destacou o potencial do trabalho remoto para o desenvolvimento pessoal e profissional.

A categoria "Gestão de Pessoas Autônoma e Engajada em Ambientes Remotos" destacou a importância do engajamento e da autonomia dos funcionários no trabalho remoto. A "Gestão Dinâmica de Competências e Capacidades em Contextos Adversos" realçou a necessidade de uma gestão de competências ágil e adaptativa, que pudesse responder aos desafios impostos pela pandemia e pelo trabalho remoto. Finalmente, a "Democratização do Conhecimento e Decisão em Ambientes de Trabalho Remotos" enfatizou a ampliação da participação na tomada de decisões e a colaboração em ambientes de trabalho remoto.

Foi possível perceber que a pandemia da COVID-19 e a resultante transição para o trabalho remoto impuseram desafios significativos, mas também abriram oportunidades para inovações e aprimoramentos nas estratégias de gestão de competências. A transformação do ambiente de trabalho fez com que os gestores repensassem e reestruturassem suas abordagens para a gestão de capacidades e competências, adaptando-se a novas realidades e aproveitando as oportunidades que surgiram.

Por exemplo, a personalização e diversidade no trabalho remoto destacaram a necessidade de um gerenciamento mais adaptativo e individualizado, enquanto a democratização do conhecimento e a tomada de decisão em ambientes de trabalho remotos ilustraram como a tecnologia pode ser utilizada para promover a colaboração e a inclusão.

As categorias de autogestão, autodesenvolvimento e gestão de capacidades, e a gestão de pessoas autônomas e engajadas em ambientes remotos enfatizaram a crescente importância da autonomia dos funcionários no trabalho remoto, assim como a necessidade de se cultivar um senso de propósito, autodireção e engajamento.

Por fim, a categoria de gestão dinâmica de competências e capacidades em contextos adversos revelou que a agilidade, a flexibilidade e a adaptabilidade foram vitais em face das incertezas e volatilidades do ambiente de negócios atual.



O estudo ofereceu várias implicações teóricas e gerenciais. Teoricamente, contribuiu para a literatura sobre gestão de competências, apresentando um entendimento mais profundo de como as estratégias de gestão de competências puderam ser adaptadas em resposta a circunstâncias adversas, como uma pandemia. Gerencialmente, o estudo ofereceu perspectivas práticas sobre como as organizações puderam melhor adaptar suas estratégias de gestão de competências para apoiar o trabalho remoto eficaz, mantendo a continuidade das operações e o bem-estar dos funcionários.

As descobertas deste estudo tiveram implicações importantes para as teorias de gestão de competências, adicionando uma dimensão adicional de flexibilidade e adaptabilidade necessária em contextos adversos. Além disso, as percepções gerenciais ofereceram orientações práticas sobre como as organizações puderam adaptar suas estratégias de gestão de competências para atender às demandas do trabalho remoto, proporcionando importantes *insights* para gestores e líderes de equipe.

Ainda assim, este estudo não esteve isento de limitações. As conclusões foram baseadas em entrevistas semiestruturadas, que, apesar de serem valiosas para obter dados qualitativos profundos, podem ser sujeitas a vieses de autorrelato. Futuras pesquisas podem empregar métodos quantitativos para corroborar as conclusões deste estudo, além disso, este estudo se concentrou no período pandêmico; pesquisas futuras podem explorar como as estratégias de gestão de competências evoluem à medida que as organizações transitam para um ambiente pós-pandêmico. Isso pode envolver um equilíbrio entre o trabalho remoto e presencial, apresentando novos desafios e oportunidades para a gestão de competências.

Esta dissertação forneceu contribuições importantes sobre como as organizações adaptaram suas estratégias de gestão de competências durante a pandemia da COVID-19, destacando a resiliência e a adaptabilidade das organizações e indivíduos diante de desafios sem precedentes.

Este estudo também contribuiu para a compreensão de como as organizações podem efetivamente gerir capacidades e competências em um contexto de trabalho remoto. Entretanto, à medida que as organizações se adaptam a um mundo pós-pandêmico, é fundamental continuar a explorar e entender como as estratégias de gestão de competências podem continuar a evoluir e se adaptar.



REFERÊNCIAS

- ALLPORT, G. W. (1937). *Personality: a psychological interpretation*. Holt.
- ANDERSON, Chris. **A Cauda Longa**: a nova dinâmica de marketing e vendas: como lucrar com a fragmentação dos mercados. São Paulo: Campus, 2006.
- ARGOTE, L; GREVE, H. R. (2007). The evolution of capacity in organizations: from technological learning to organizational learning. *Industrial and Corporate Change*, 16(5), 863-889.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective* Reading/Mass: Addison-Wesley, 1978.
- BANDURA, Albert. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. **Psychological Review**, [S.L.], v. 84, n. 2, p. 191-215, 1977.
- BARDIN, Laurence. **ANÁLISE DE CONTEÚDO**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BELL, E., Bryman, A.; HARLEY, B. (2018). *Business Research Methods*. Oxford University Press.
- BRIDI, Maria Aparecida *et al.* O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19. **Remir**, [S.I.], v. 1, n. 1, p. 1-8, jul. 2020.
- CHAGAS, M.H., GOMES, R.C., QUIXADÁ, A.P. (2016). A influência da gestão de pessoas na vantagem competitiva. **Revista Gestão & Planejamento**, 17(1), 204-218.
- CÉSAR, Luiz Guilherme Dias; NEVES, Livia. ATUAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO FORTALECIMENTO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL PÓS PANDEMIA: a cultura organizacional como caminho. **Revista Valore**, [S.I.], v. 5, n. 1, p. 192-205, maio 2020.
- COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, [S.L.], v. 35, n. 1, p. 128-138, mar. 1990.
- COLLIS, D.; RUKSTAD, M. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 86(4), 17-19.
- CORREIA NETO, Jorge da Silva; ALBUQUERQUE, José de Lima. As tecnologias digitais de informação e comunicação no ambiente de trabalho em tempos de pandemia. **Revista Espaço Acadêmico**, [S.I.], v. 1, n. 1, p. 106-114, maio 2021.
- COVEY, Stephen R. **Os 7 Hábitos Das Pessoas Muito Eficazes**. São Paulo. 1989.



DESSLER, G. (1998). **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2ª edição.

DRUCKER, Peter. O advento da nova organização. In: Harvard Business Review. Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, p. 9-26. 2001.

DWECK, Carol S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
DYDUCH, Wojciech *et al.* Dynamic capabilities, value creation and value capture: evidence from smes under covid-19 lockdown in poland. **Plos One**, [S.L.], v. 16, n. 6, p. 1-20, jun. 2021.

FERREIRA, A.I., PORTELA, J., SANTOS, C.M. (2020). **Gestão de Pessoas e Tecnologia: novos desafios**. Porto: Editora RH, 325p.

FISHER, T., WOOD, E. (2021). **Remote Work and Human Resources Management**. London: Palgrave Macmillan.

FURNHAM, Adrian; RICHARDS, Steven C.; PAULHUS, Delroy L. The Dark Triad of Personality: a 10-year review. **Social And Personality Psychology Compass**, [S.L.], v. 7, n. 3, p. 199-216, mar. 2013.

GARDNER, H. (1983). **Frames of mind: The theory of multiple intelligences**. Basic books.

GRANT, Robert M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, [S.L.], v. 33, n. 3, p. 114-135, abr. 1991.

HACKMAN, J.Richard; OLDHAM, Greg R.. Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational Behavior And Human Performance**, [S.L.], v. 16, n. 2, p. 250-279, ago. 1976.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competing for the Future**. New York: Harward, 1994.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Management of Organizational Behavior. Prentice-Hall Inc., 1969. **Academy Of Management Journal**, [S.L.], v. 12, n. 4, p. 526-526, dez. 1969.

HARVARD UNIVERSITY (2018). The Importance of Hard Skills in the Workplace. **Harvard Business Review**.

JUDGE, Timothy A.; BONO, Joyce E. Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. **Journal Of Applied Psychology**, [S.L.], v. 86, n. 1, p. 80-92, 2001.



KATZ, L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33, 33-42.

KOSSEK, Ellen Ernst; VALCOUR, Monique; LIRIO, Pamela. The Sustainable Workforce. **Wellbeing**, [S.L.], p. 1-24, fev. 2014.

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

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados do treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MCCRACKEN, Grant. **The Long Interview**. New York: Sage Publications, Inc., 1998.
MANZ, Charles C.; SIMS, Henry P. Self-Management as a Substitute for Leadership: a social learning theory perspective. **The Academy Of Management Review**, [S.L.], v. 5, n. 3, p. 361-367, jul. 1980.

MARTINS, Lilia Cristina; ALMEIDA, Bruna. Desafios na Gestão de Pessoas em Home Office no Momento de Pandemia. **Laboro: Ensino de Excelência**, [S.I.], v. 1, n. 1, p. 1-3, jul. 2020.

MAXWELL, J. C. (2011). **Liderança Prática**. São Paulo: Sextante.

MAYER, Roger C.; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David. An Integrative Model of Organizational Trust. **The Academy Of Management Review**, [S.L.], v. 20, n. 3, p. 709, jul. 1995.

MEIRELLES, Dimária Silva e; CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno. Gestão de capacidades: o que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 18, p. 41-64, dez. 2014.

MENDES, Emily Rafaela Pinheiro *et al.* GESTÃO DE PESSOAS DURANTE A CRISE DA COVID-19: os desafios do home office em uma empresa do ramo da telefonia. **Inova+**: Cadernos de Graduação da Faculdade da Indústria, [S.I.], v. 1, n. 2, p. 278-293, fev. 2021.

MINTZBERG, Henry. **Structuring of Organizations**: a synthesis of the research. New York: Pearson, 1978.

OLIVEIRA, M.; AQUINO, L.; SILVA, E. (2018). Gestão de pessoas e comunicação interna: um estudo de caso. **Revista de Administração**, 53(2), 189-203.

PISANO, G. P. (2006). The ability to manage capacity. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 78-86.

PORTO, Juliana Barreiros; PUENTE-PALACIOS, Katia; NEIVA, Elaine Rabelo. Ajustes e Mudanças Organizacionais em Tempos de Pandemia da COVID-19. In:



QUEIROGA, Fabiana. **O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: contribuições da psicologia organizacional e do trabalho no contexto da pandemia.** Porto Alegre: Artmed, 2020. p. 59-65.

PUTNAM, Robert D. Bowling alone. **Proceedings Of The 2000 Acm Conference On Computer Supported Cooperative Work**, [S.L.], p. 20-43, dez. 2000.

RIDLEY, Matt. **Nature Via Nurture: genes@@ experience and what makes us human.** [S.I]: Harper Perennial, 2003.

ROCHA, Rodrigo Pereira; TOMAZELLI, Jeferson de Lima. Isolamento Social e Distanciamento entre Políticas Públicas e Demandas Sociais. **Preprints**, [S.I], v. 15, n. 1, p. 1-18, maio 2015.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American Psychologist**, [S.L.], v. 55, n. 1, p. 68-78, dez. 2000.

SANTOS, M., BARROS, A., NASCIMENTO, D. (2022). Organizational Adaptation in Times of Crisis: Lessons from the Covid-19 Pandemic. **Journal of Change Management**.

SPENCER, L. M Jr.; SPENCER, S.M. (1993). Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SILVA, A., SANTOS, R. (2022). **Gestão de Pessoas em ambientes digitais**. São Paulo: Editora Saraiva, 300p.

SOARES, P. (2021). **Moderna Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 220p.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. (2008). **Gestão de Pessoas: uma abordagem estratégica**. Curitiba: Editora Intersaberes, 150p.

TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.

ULRICH, Dave. Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. **Human Resource Management**, [S.L.], v. 36, n. 3, p. 303-320, set. 1997.

WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal Of Management Reviews**, [S.L.], v. 9, n. 1, p. 31-51, mar. 2007.

WEBER, Robert. **Basic Content Analysis**. New York: Sage Publications, Inc., 1990.



World Economic Forum. **The Future of Jobs Report**. Geneva: World Economic Forum, 2018.

