

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN**

CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

AMANDA HONORATO

**O IMPACTO DA PANDEMIA NA GESTÃO DE PESSOAS DO PROGRAMA AO
VIVO E EM CORES:
ANÁLISE DAS ADAPTAÇÕES E ESTRATÉGIAS EM PERÍODOS DE CRISE.**

Bauru
2023

AMANDA HONORATO

**O IMPACTO DA PANDEMIA NA GESTÃO DE PESSOAS DO PROGRAMA AO
VIVO E EM CORES:
ANÁLISE DAS ADAPTAÇÕES E ESTRATÉGIAS EM PERÍODOS DE CRISE.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como requisito parcial para obtenção de grau no Bacharel em Relações Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Hugo Ferrari Cardoso

Bauru
2023

H774i	Honorato, Amanda O impacto da pandemia na gestão de pessoas do projeto Ao Vivo E Em Cores : Análise das adaptações e estratégias em períodos de crise / Amanda Honorato. -- Bauru, 2023 56 p. : tabs. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Relações Públicas) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design, Bauru Orientador: Hugo Ferrari Cardoso 1. Gestão de Pessoas. 2. Pandemia. 3. Extensão Universitária. 4. Administração de crises. 5. Comunicação organizacional. I. Título.
-------	--

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design, Bauru. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me dar força e determinação para concluir este trabalho. Sua presença constante foi uma fonte de conforto e orientação durante os momentos mais desafiadores.

Agradeço às minhas amigas, especialmente ao grupo FCA, por serem meu apoio durante este período. Vocês foram essenciais para me ajudar a manter a sanidade em meio aos desafios diários. Agradeço por estarem sempre lá para mim, oferecendo palavras de encorajamento e momentos de riso quando eu mais precisava.

À minha família, agradeço por acreditar em mim, mesmo quando eu duvidava de mim mesma. Seu apoio inabalável e amor incondicional foram a base sobre a qual eu construí este trabalho. Vocês foram meu porto seguro, sempre prontos para me oferecer um ombro amigo e palavras de incentivo.

Agradeço aos ex-coordenadores e membros do projeto "Ao Vivo e em Cores", especialmente a Mário, Lua e Letícia, por me ajudarem a descobrir a área de Gestão de Pessoas e por confiarem em mim para liderar a gestão de 2023. Vocês foram essenciais para a GP que conheci e para o projeto "Ao Vivo e em Cores". Agradeço à Maya por me apresentar à Gestão de Pessoas e ao projeto "Ao Vivo e em Cores". Sua orientação e apoio foram fundamentais para minha jornada.

Agradeço a Holly e Sol por acreditarem em mim e confiarem em mim para ser parte da gestão deste ano. Vocês me deram a oportunidade de crescer e aprender de maneiras que nunca imaginei. A Mel, Aninha e Bea, que embarcaram nesta jornada comigo e tornaram esta experiência inesquecível, meu sincero agradecimento. Vocês foram mais do que colegas de equipe, foram amigas.

Aos membros da GP de 2023 e a todos no projeto "Ao Vivo e em Cores", meu carinho e amor. Vocês se tornaram uma família para mim e me ensinaram o verdadeiro significado de pertencimento e gestão de pessoas. Juntos vamos, cada vez mais, colorir e pintar novas histórias.

Agradeço imensamente ao meu orientador, Hugo. Sua orientação e apoio foram fundamentais para a realização deste trabalho. Sua paciência e conhecimento me inspiraram a buscar a excelência e a superar os desafios que encontrei ao longo do caminho. Sua confiança em minha capacidade me motivou a acreditar em mim mesma e a persistir. Por tudo isso, meu mais sincero agradecimento.

E, claro, agradeço ao meu gato Garfield. Nos momentos de estresse e descontração, sua companhia foi um lembrete constante do que realmente importa.

Por fim, agradeço a mim mesma. Por ter a coragem de enfrentar desafios, por não desistir quando as coisas ficaram difíceis, e por ter a determinação de ver este projeto até o fim. Este trabalho é um testemunho do meu crescimento, tanto profissional quanto pessoal, e estou orgulhosa do que consegui.

A todos vocês, meu mais sincero agradecimento.

"Na natureza nada se cria, nada se perde, tudo se transforma"
Lavoisier, Antoine Laurent

RESUMO

O presente estudo analisou os impactos da pandemia de COVID-19 na área de Gestão de Pessoas, utilizando como objeto de estudo o projeto de extensão Ao Vivo e Em Cores da Universidade Estadual "Júlio de Mesquita Filho" (Unesp) campus de Bauru. O Ao Vivo e Em Cores promove a revitalização de espaços públicos por meio da educação e arte, buscando transformar a percepção das crianças em relação à escola. A presente pesquisa investigou as mudanças e adaptações ocorridas no projeto social voluntário, na área de gestão de pessoas, ao longo dos períodos pré, durante e pós pandemia, e as estratégias adotadas nesse contexto desafiador, com foco nos processos de Processo Seletivo, Pesquisa de Clima Organizacional e Gestão de Frequência. Por intermédio de uma abordagem exploratória e análise documental, o estudo buscou compreender as transformações na gestão de pessoas, identificando desafios enfrentados e estratégias implementadas. Os resultados são importantes para recomendações que contribuam para uma gestão de pessoas mais eficiente e resiliente, em especial para esse contexto de projeto de extensão universitária. Por fim, este estudo possibilitou identificar insights relevantes para a área de Relações Públicas e gestão de pessoas, auxiliando na compreensão dos efeitos da pandemia nesse campo de atuação no projeto analisado.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas, Adaptação em crise, Relações Públicas, Pesquisa de Clima Organizacional, Processo seletivo, Controle de frequência e Ao Vivo e Em Cores.

ABSTRACT

This study examined the impacts of the COVID-19 pandemic on the field of Personnel Management, employing the extension program "Ao Vivo e Em Cores" at the University Estadual "Júlio de Mesquita Filho" (Unesp) campus in Bauru as its focal point. "Ao Vivo e Em Cores" aims to revitalize public spaces through education and art, seeking to transform children's perceptions of school. The research explored changes and adaptations within this voluntary social project, specifically in personnel management, across the pre-pandemic, pandemic, and post-pandemic periods. The study also scrutinized the strategies adopted in this challenging context, with a focus on the processes of Recruitment, Organizational Climate Research, and Attendance Management. Through an exploratory approach and documentary analysis, the study sought to comprehend transformations in personnel management, identifying challenges faced and strategies implemented. The findings bear significance for recommendations aimed at fostering more efficient and resilient personnel management, particularly within the university extension program context. Ultimately, this research facilitated the identification of pertinent insights for the fields of Public Relations and personnel management, aiding in understanding the pandemic's effects within the analyzed program.

KEYWORDS: Personnel Management, Crisis Adaptation, Public Relations, Organizational Climate Research, Recruitment, Attendance Control, Ao Vivo e Em Cores.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.2 Objetivos	7
1.3.1 Objetivo Geral	7
1.2.2 Objetivos específicos:	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Projetos de Extensão e Voluntariado	8
2.2 Gestão de Pessoas e Comunicação Interna	11
2.3 As relações de trabalho e novas práticas de Comunicação Interna e Gestão de Pessoas para enfrentar a crise	17
3. METODOLOGIA DE PESQUISA EXPERIMENTAL	19
3.1 A metodologia, o método e a justificativa de escolha	20
3.2 Abordagem dos dados e a análise documental	20
3.3 Técnicas e Procedimentos	21
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	23
4.1 Resultados do processo seletivo	23
4.1.1 Discussão sobre o Psel	29
4.2 Frequência e Participação	32
4.2.1 Discussão sobre a frequência e participação	36
4.3 Pesquisa de Clima Organizacional	38
4.3.1 Discussão sobre o PCO	42
4.4 Em resumo	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	49

1. INTRODUÇÃO

A pandemia de 2020 foi um fenômeno sanitário global que afetou diversas áreas da sociedade, sobretudo as relações humanas, assim como publicado nos estudos da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (ENSP). Este trabalho se concentra no impacto dessa crise na área de Gestão de Pessoas (GP), especificamente no projeto de extensão Ao Vivo e Em Cores da Universidade Estadual “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp) campus de Bauru.

No âmbito das Relações Públicas, a pesquisa explora como a comunicação organizacional se adaptou às necessidades em constante mudança durante a pandemia. O estudo revela as estratégias de comunicação que se mostraram eficazes, bem como aquelas que não obtiveram sucesso. Tais *insights* oferecem valiosas informações para profissionais de Relações Públicas que podem enfrentar crises semelhantes no futuro.

O Ao Vivo e Em Cores, iniciado em 2012, é um projeto voluntário que promove a revitalização de espaços públicos por meio da educação e da arte. A equipe é composta por 64 membros, incluindo alunos de graduação da Faculdade de Artes, Arquitetura e Comunicação (FAAC), Faculdade de Ciências (FC) e Faculdade de Engenharia de Bauru (FEB). O projeto foi operado exclusivamente de forma presencial até 2020. Contudo, devido à pandemia, a organização precisou se adaptar

O período pré-pandêmico, representado pelo ano de 2019, servirá como referência para compreender o cenário anterior à crise sanitária global. Já os anos de 2020 e 2021, marcados pela pandemia, serão investigados para identificar os desafios e as estratégias adotadas para a gestão de pessoas durante essa crise sem precedentes. Por fim, os anos de 2022 e 2023 serão analisados para verificar como as práticas de gestão evoluíram e se adaptaram ao novo contexto pós pandemia, considerando o ano de 2022 como fase transitória.

As atividades presenciais na Unesp foram suspensas em 17 de março à partir do Comunicado 02 direcionado pelo Comitê Unesp Covid-19 e as atividades acadêmicas e administrativas retornaram ao presencial em sua integralidade em todas as Unidades Universitárias somente em 7 de março de 2022 por meio do Comunicado Nº 3 De 2022 Do Comitê Unesp Covid-19.

Apesar de ser criado e estruturado como um projeto de ações presenciais, o Ao Vivo e Em Cores não interrompeu as atividades durante a pandemia de COVID-19, executando as atividades de forma online no período de 2020 e 2021, o que levou a adaptação e reestruturação da extensão para que atuasse de forma remota. O projeto voltou com as atividades presenciais juntamente com o comunicado oficial de retorno do Campus Unesp Bauru.

1.2 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os cenários pré, durante e pós pandêmicos da área de Gestão de Pessoas no projeto de extensão Ao Vivo e Em Cores.

1.2.2 Objetivos específicos:

- I. Verificar os impactos da pandemia em GP do projeto, identificando as mudanças ocorridas em termos de escopo, recursos e aplicação nas atividades de processo seletivo, pesquisa de clima organizacional e gestão de frequência.
- II. Levantar material e descrever procedimentos de GP utilizados no projeto, identificando suas etapas e entregas.
- III. Apresentar uma comparação entre os processos de GP antes, durante e após a pandemia, destacando as principais diferenças e aprendizados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho será discutido à luz do referencial teórico de Gestão de Pessoas e Comunicação Interna na área de Relações Públicas de Marlene Marchiori e Margarida Kunsch, as teorias de Gestão de Pessoas em administração por Idalberto Chiavenato, dentre outros autores renomados do campo de estudo. Primeiramente, será apresentado os conceitos de “Projetos de extensão” e “Voluntariado”, em seguida, serão discorridos os termos de gestão de pessoas e

suas práticas, analisando as mudanças em termos de escopo, recursos e aplicação das estratégias, bem como o papel do Relações-públicas no contexto. Além disso, serão levantadas as mudanças nas relações de trabalho, especialmente considerando as adaptações feitas em resposta à pandemia.

2.1 Projetos de Extensão e Voluntariado

Neste primeiro momento será discorrido acerca dos projetos universitários. A extensão universitária é, de acordo com o livro *Extensão Universitária: Ações e perspectivas*, página 9, “Toda ação (transformadora/dialética/dinâmica) de produção do conhecimento que está diretamente relacionada com a sociedade.”. Em termos mais técnicos, é um formato de ação extensionista regulamentada, que visa atender às questões prioritárias da sociedade para o desenvolvimento da cidadania plena.

Os Projetos são estruturas institucionais que buscam promover a interação entre a universidade e a sociedade, por meio de ações que articulam ensino, pesquisa e extensão. Essas iniciativas, como destacado na Resolução Unesp nº 11/2012, são desenvolvidas de maneira sistematizada e contínua, com o objetivo de abordar questões relevantes e prioritárias para a sociedade.

A participação ativa da população externa é um elemento fundamental nos Projetos de Extensão, permitindo que os envolvidos se tornem sujeitos ativos no processo de transformação social, além disso, é obrigatória a participação de estudantes da graduação, visando à sua formação integral e ao desenvolvimento de competências essenciais. (Art. 1º da Portaria UNESP 404, de 13-10-2016)

Uma das características essenciais dos Projetos de Extensão é a integração do ensino e da pesquisa com as demandas da sociedade. Essa integração promove um diálogo constante entre a academia e os diferentes setores da sociedade, possibilitando a geração de conhecimentos que contribuem para solucionar problemas e impulsionar o desenvolvimento social. Elias, M. C., Piovan, T. T. C. (organizadores) (2016, p. 47).

Nesse contexto, o Plano Nacional de Extensão Universitária (PNExt 2011-2020) enfatiza a importância da Extensão Universitária como um processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre a universidade e a sociedade (FORPROEX, 2012).

Entre os projetos de extensão da Unesp, a presente pesquisa destaca-se o "Ao vivo e em cores", que está inscrito no Edital N° 019/2016 – Proex – Projeto Unesp De Atividades Artísticas E Culturais, Subprograma De Ações Artísticas. Esse projeto tem como objetivo implementar uma política sistemática e contínua de atividades artísticas e culturais, envolvendo a formação dos profissionais na área e o enriquecimento cultural dos alunos de diferentes cursos e da comunidade externa. As atividades são organizadas em sub projetos, como o de Integração Sociocultural e Ações Artísticas.

O projeto Ao Vivo e Em Cores também é caracterizado como um projeto social voluntário, de acordo com a Lei nº 13.297, de 2016, Art. 1o “Considera-se serviço voluntário, para os fins desta Lei, a atividade não remunerada prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou a instituição privada de fins não lucrativos que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência à pessoa.” (Presidência da República - Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos).

O trabalho voluntário pode ser definido como uma forma de participação cívica em que indivíduos oferecem voluntariamente seu tempo e esforço sem remuneração para ajudar os outros ou contribuir para o bem-estar da sociedade. O trabalho voluntário envolve a dedicação de recursos pessoais, como tempo, habilidades e conhecimento, visando beneficiar causas sociais e promover o engajamento comunitário (PEREIRA, 2017). Por outro lado, os projetos sociais são, de acordo com o Guia para elaboração de projetos sociais, empreendimentos organizados por grupos, instituições ou setores governamentais com o objetivo de transformar uma realidade social ou institucional, pautados por diretrizes e metodologias que direcionam os esforços para a ação. Esses projetos buscam melhorar ações e resultados por meio de ações articuladas, e estão inseridos em organizações com intervenções sociais mais amplas, relacionando-se a visões de mundo, articulações e políticas sociais que visam ampliar os direitos sociais e promover o bem-estar da sociedade (STEPHANOU et al 2003).

Os proponentes de projetos sociais podem ser associações, grupos de interesse, movimentos sociais, organizações não-governamentais, entre outros, desde que tenham finalidades públicas, voltadas para a melhoria da qualidade de vida e o acesso a direitos e serviços sociais. Nesse sentido, projetos sociais se

diferenciam de ações orientadas exclusivamente para o mercado, pois não visam apenas benefícios privados (STEPHANOU et al, 2003).

Sendo assim, projeto social é uma estratégia organizada que visa promover transformações e melhorias em uma determinada realidade social. São caracterizados por ações planejadas, estruturadas e direcionadas para alcançar objetivos específicos, envolvendo a participação ativa da comunidade e o uso de metodologias e técnicas adequadas para sua implementação e avaliação eficazes (CAMPOS, ABEGÃO, DELAMARO, 2021).

Durante o período pré-pandêmico, o projeto social Ao Vivo e Em Cores, da Universidade Estadual "Júlio de Mesquita Filho" (Unesp) campus de Bauru operava como uma estratégia organizada, guiada por ações planejadas e participação ativa da comunidade. Este projeto, assim como muitos outros projetos de extensão, tinha como base metodologias estruturadas e técnicas específicas para alcançar seus objetivos (CAMPOS, ABEGÃO, DELAMARO, 2021).

No entanto, com a declaração da pandemia de COVID-19 pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em março de 2020, o cenário mudou. A pandemia desencadeou uma crise sanitária global, afetando não apenas a saúde pública, mas também a sociedade como um todo. As implicações econômicas, sociais e culturais foram profundas e inevitavelmente se refletiram nas práticas de gestão das organizações, incluindo as atividades de extensão universitária. (CASTRO, et al. 2020).

Nesse contexto, o Ao Vivo e Em Cores teve que se adaptar rapidamente às restrições impostas pela pandemia. As atividades presenciais foram interrompidas, e a equipe responsável pelo projeto teve que repensar suas estratégias para continuar em funcionamento. A tecnologia emergiu como uma aliada fundamental, possibilitando a transição das atividades de extensão para o ambiente digital. Além dos impactos na saúde pública, a pandemia afetou profundamente a sociedade como um todo, com implicações econômicas, sociais e, consequentemente, nas práticas de gestão das organizações. (FIOCRUZ, acesso em 2023).

No contexto da pandemia global, foi necessário adotar estratégias e recomendações previamente estabelecidas com base em experiências anteriores, a fim de garantir uma resposta efetiva diante de emergências dessa natureza (Sohrabi et al., 2020). Nesse cenário, a gestão de pessoas emerge como um aspecto crítico

para a adaptação e sobrevivência das organizações diante dos desafios impostos pela crise.¹

A gestão de pessoas, segundo estudos de Chiavenato, é a função que busca a colaboração eficaz dos indivíduos para atingir os objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 1999). A área engloba questões relacionadas à administração do capital humano e práticas que valorizam as relações internas, que promovem um ambiente de trabalho colaborativo e participativo, fortalecendo a confiança na gestão dos negócios e estimulando a inovação (MARCHIORI, 2010).

Por sua vez, a comunicação interna, pautada nos estudos Marchiori (2010), desempenha um papel crucial na criação de um ambiente de trabalho humanizado, colaborativo e participativo. Sendo a área uma estratégia essencial nesse processo, buscando promover o diálogo, a troca de informações e a participação dos membros de uma organização, estreitando os laços de confiança, equilibrando as necessidades de informação da empresa com as expectativas dos funcionários, e contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho saudável e a conquista de credibilidade organizacional (MARCHIORI, 2010).

A valorização da comunicação interna é fundamental para a efetividade da organização, por isso é importante mensurar seus resultados e adaptar as práticas às necessidades específicas da empresa. É necessário utilizar métodos criativos e personalizados, adequados à situação e cultura da organização, a fim de obter os melhores resultados. No entanto, é preciso ressaltar que ainda há uma carência de trabalhos que meçam efetivamente os resultados da comunicação interna. (KUNSCH, 2003).

2.2 Gestão de Pessoas e Comunicação Interna

Em relação às áreas de estudo, vamos explorar em detalhes as teorias fundamentais relacionadas à Gestão de Pessoas e à Comunicação Interna. Gestão de pessoas é uma área essencial da administração do capital humano e programa de comunicação interna, desdobra-se em uma série de práticas voltadas para a efetivação do trabalho colaborativo e alcançar os objetivos organizacionais. Essas práticas abrangem desde a seleção e recrutamento de talentos até a capacitação,

¹ A Gestão no Pós-Pandemia (Críticas e Perspectivas): Registros das lives da Rede De Pesquisa em Administração Política. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 21, p. 767-825, jan./dez. 2020.

motivação e desenvolvimento dos colaboradores (CHIAVENATO, 1999). No entanto, a pandemia trouxe mudanças significativas no cenário de trabalho, exigindo das organizações a adoção de medidas emergenciais e o desenvolvimento de estratégias adaptativas para enfrentar os novos desafios (CASTRO, et al. 2020).

A área de Gestão de Pessoas teve origem na Administração e Recursos Humanos, passando por diversas mudanças e transformações ao longo dos anos. De acordo com Chiavenato (2004), essa área tem passado por intensas modificações tanto em seus aspectos tangíveis quanto conceituais e intangíveis. A evolução da área pode ser observada em três etapas: Relações Industriais, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, cada uma adaptada aos padrões e necessidades de sua época.

No passado, o departamento de Recursos Humanos era responsável por atividades como recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e comunicação. No entanto, com o advento da era da informação, as equipes de Gestão de Pessoas surgiram, delegando as práticas de RH aos executivos de linha e concentrando-se em atividades estratégicas e de consultoria interna. Nesse contexto, as pessoas passaram a ser vistas como agentes ativos e inteligentes que contribuem para a administração dos recursos organizacionais (CHIAVENATO, 2004).

Assim, Gestão de Pessoas evoluiu ao longo do tempo, adaptando-se às demandas do ambiente empresarial em constante transformação. De uma abordagem voltada para as relações industriais, a área se tornou estratégica, reconhecendo as pessoas como parceiras essenciais na busca pelos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2004). A importância crescente do fator humano para o bom desempenho das organizações tem exigido a adoção de um modelo de gestão de pessoas adequado às transformações em curso nos contextos produtivos. No final do século XX, emergiu a expressão "gestão de pessoas", substituindo o termo "administração de recursos humanos", que era considerado restritivo por tratar as pessoas como meros recursos, comparáveis aos recursos financeiros ou materiais (GIL, 2001).

A importância atribuída às pessoas como agentes capazes de impulsionar o sucesso das organizações é destacada na literatura sobre gestão de pessoas. A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que possibilita a colaboração eficaz das pessoas - sejam elas empregados, funcionários ou recursos humanos, independentemente da denominação utilizada - para alcançar tanto os objetivos

organizacionais quanto individuais. Essa perspectiva sublinha o papel fundamental que a gestão de pessoas desempenha no contexto organizacional, reconhecendo o potencial humano como um recurso estratégico essencial para o alcance de metas e prosperidade organizacional (CHIAVENATO, 1999).

No campo dos estudos organizacionais, a intervenção em nível contextual requer a implementação de ações que visem a renovação de práticas consolidadas, a incorporação de novas abordagens e a ampliação do escopo de intervenção nos três principais campos: Psicologia Organizacional, Psicologia do Trabalho e Gestão de Pessoas. Essas áreas de conhecimento, quando integradas de forma estratégica, proporcionam um panorama abrangente e enriquecedor para a compreensão e o aprimoramento das dinâmicas organizacionais (BASTOS, 2005).

A área de gestão de pessoas possui uma relevância fundamental para as organizações, sendo crucial compreender o grau de importância que ela desempenha (CHIAVENATO, 2004). Muitas empresas ainda utilizam classificações como mensalistas e horistas para diferenciar os funcionários que atuam em escritórios e fábricas, respectivamente. Além disso, algumas organizações cometem o equívoco de rotular seus colaboradores como mão de obra direta ou indireta, ou até mesmo categorizá-los como pessoal produtivo e improdutivo. Segundo Chiavenato (1999), a forma como as organizações denominam e rotulam as pessoas que nelas trabalham possui um significado relevante, pois indica claramente qual é o papel e o valor atribuído a elas. Sendo importante destacar que a maneira como uma pessoa é chamada reflete diretamente na forma como ela é tratada.

Essas práticas de categorização podem gerar impactos negativos na motivação, no engajamento e no bem-estar dos colaboradores. Ao explorar, analisar e compreender como interagem as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações, em um mundo crescentemente complexo e em transformação, é possível construir estratégias e procedimentos que possam promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas (ZANELLI; BASTOS, 2004).

Conforme destaca Chiavenato (2004), a gestão de pessoas deve ser pautada na valorização e no reconhecimento dos colaboradores como agentes ativos e inteligentes que contribuem para a administração dos recursos organizacionais. Portanto, se tornou essencial que as organizações adotem uma abordagem mais

humana e respeitosa, reconhecendo o valor e o potencial de cada membro da equipe, independentemente de sua função ou posição hierárquica.

As organizações, enquanto organismos vivos em constante ação e desenvolvimento, tendem a crescer ou, no mínimo, sobreviver para alcançar o sucesso. Esse crescimento implica em maior complexidade dos recursos necessários para as operações, como aumento de capital, instalações, tecnologia e atividades de apoio. Além disso, esse crescimento também demanda o aumento do número de pessoas e a intensificação da aplicação de conhecimentos, habilidades e competências para garantir a eficiência e a eficácia na utilização dos recursos (CHIAVENATO, 2004).

A área de Gestão de Pessoas (GP) é representada pelo contexto das organizações e das pessoas, sendo dependente delas para atingir seus objetivos. As organizações são constituídas por pessoas e dependem delas para alcançar seus objetivos e cumprir suas missões. Para as pessoas, as organizações representam meios para alcançar objetivos pessoais com mínimo custo de tempo, esforço e conflito (CHIAVENATO, 2004).

GP é sensível à mentalidade e cultura corporativa presente nas organizações, sendo contingencial e situacional. Ela depende de diversos aspectos, como arquitetura organizacional, cultura corporativa, mercado, negócio da organização, tecnologia, processos internos e estilo de gestão. Essa perspectiva é compartilhada por outros autores da área, como Marras (2016), que enfatiza a importância de compreender as especificidades de cada organização para uma gestão de pessoas eficaz.

Além disso, a GP também depende das características das pessoas que compõem a organização, formando um mix que torna a área única em cada contexto organizacional. Nesse sentido, Dutra (2010) ressalta a necessidade de adaptar as práticas de GP às características individuais e coletivas dos colaboradores, considerando suas competências, motivações e expectativas.

Santos e Silva (2018) destacam a importância de promover a participação e o engajamento dos colaboradores como forma de fortalecer GP. As pessoas são consideradas como capital humano, sendo o principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização (CHIAVENATO, 2004). Esse enfoque é compartilhado por autores como Becker e Huselid (2006), que destacam a

importância de investir no desenvolvimento e na valorização do capital humano como forma de obter vantagem competitiva.

Segundo Pinho (1990, p. 27), Relações Públicas é o "esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente.". Nessa perspectiva, o profissional de Relações Públicas desempenha um papel intermediário entre a organização e seus públicos, buscando compreender as necessidades e aspirações de cada um (Pinho, 1990). O profissional tem a habilidade de elaborar diagnósticos precisos do relacionamento entre a organização e seus públicos, prognosticar a evolução das reações dos públicos diante das ações desenvolvidas, propor políticas e estratégias adequadas e implementar programas e instrumentos que assegurem a interação entre a organização e seus públicos.

Kunsch (2003) destaca que as Relações Públicas têm quatro funções essenciais: funções administrativas, função estratégica, função mediadora e função política. As funções administrativas referem-se à teoria interorganizacional, as funções estratégicas estão relacionadas à teoria de gerenciamento, as funções mediadoras baseiam-se na teoria da comunicação e as funções políticas envolvem a teoria de conflitos e resoluções. Dessa forma, as Relações Públicas se destacam pela capacidade de modificar a realidade não apenas por meio de técnicas de comunicação, mas também por estratégias inteligentes que atendam às necessidades dos públicos e sejam transformadas em ação.

Dentro do campo de atuação das Relações Públicas, há uma conexão importante com a área de Gestão de Pessoas. A atuação das Relações Públicas na gestão de pessoas envolve estratégias de comunicação voltadas para a construção de um bom relacionamento entre a organização e seus colaboradores. Isso é fundamentado na perspectiva da mediação comunicativa, na qual os profissionais de Relações Públicas desempenham o papel de intermediários na transmissão eficaz de informações, estabelecimento de diálogo e criação de canais de comunicação interna (KUNSCH, 2003).

Por outro lado, a área de Gestão de Pessoas tem como base o reconhecimento da importância das pessoas para as organizações e a busca por alinhamento entre os objetivos organizacionais e individuais dos colaboradores

(CHIAVENATO, 2004). As funções da Gestão de Pessoas abrangem aspectos como provisão, aplicação, manutenção e desenvolvimento dos colaboradores (MARRAS, 2009).

A função de provisão envolve recrutamento e seleção, enquanto a função de aplicação se refere à alocação adequada dos colaboradores nas atividades da organização. Já o papel de manutenção busca promover a motivação, satisfação e bem-estar dos colaboradores, enquanto a função de desenvolvimento visa ao crescimento profissional e desenvolvimento de competências (MARRAS, 2009). Além disso, a gestão de carreira é uma função importante na área de Gestão de Pessoas, que engloba atividades como planejamento, mapeamento de competências e programas de desenvolvimento (DUTRA, 2016).

A Gestão de Pessoas, conforme Marras (2009), engloba diversas funções, desde provisão até desenvolvimento, buscando o bem-estar e o crescimento dos colaboradores. Paralelamente, a Comunicação Interna, como destacado por Marchiori (2010) e Kunsch (2013), vai além das ferramentas, sendo um processo que envolve interações, conhecimento e modificação de comportamentos dentro da organização. Ambas as áreas convergem na promoção de um ambiente colaborativo, equilibrando as necessidades dos colaboradores com os objetivos organizacionais, fundamentais para enfrentar os desafios complexos do ambiente de trabalho atual.

A Comunicação Interna, segundo Kunsch (2013) tem a origem da Comunicação Organizacional remonta à Revolução Industrial e à expansão das organizações no século XIX é definida como as interações, trocas e relacionamentos que ocorrem dentro de uma empresa ou instituição. A área engloba a circulação de informações e conhecimento de forma vertical, da direção para os níveis subordinados, e horizontalmente, entre os empregados de mesmo nível hierárquico. Ademais, comunicação Interna vai além das práticas e ferramentas utilizadas para melhorar processos de gestão em uma organização. É compreendida como um processo que envolve o envolvimento das pessoas, geração de conhecimento e modificação de estruturas e comportamentos (MARCHIORI, 2010).

Marchiori (2010) destaca que a valorização da comunicação interna deve ser entendida como uma estratégia básica para a efetividade da organização. A autora ressalta a importância de reconhecer que, mesmo em um mundo altamente tecnológico, o sucesso de um empreendimento ainda está centrado nas pessoas.

Através da comunicação, uma organização recebe, oferece, canaliza informações e constrói conhecimento, possibilitando a tomada de decisões mais acertadas.

Comunicação interna e a gestão de pessoas são duas áreas distintas, mas estão interligadas e desempenham papéis complementares dentro das organizações. A comunicação interna é entendida como um processo que envolve a circulação de informações, conhecimentos e relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição. A área vai além das práticas e ferramentas utilizadas para melhorar os processos de gestão, sendo vista como um meio de gerar conhecimento, modificar estruturas e comportamentos (MARCHIORI, 2010). Por sua vez, a gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 1999). A área envolve atividades como recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e comunicação e considera as pessoas como seres humanos dotados de personalidade própria, competências e habilidades indispensáveis para a adequada gestão dos recursos organizacionais (CHIAVENATO, 2004).

A relação entre comunicação interna e gestão de pessoas reside no fato de que a comunicação desempenha um papel fundamental na gestão das pessoas dentro da organização. Através da comunicação interna, as informações são transmitidas verticalmente (da direção para os níveis subordinados) e horizontalmente (entre os empregados do mesmo nível de subordinação) (CHIAVENATO, 2004). A comunicação interna possibilita a interação entre a alta administração, os gestores e os colaboradores, promovendo o entendimento mútuo e a construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo (PINHO, 1990).

Portanto, a comunicação interna contribui para a gestão de pessoas ao promover uma maior compreensão e envolvimento dos colaboradores nas estratégias e objetivos da organização, auxiliando na construção de relações sólidas, no engajamento dos colaboradores e no alcance de resultados efetivos (KUNSCH, 2003).

2.3 As relações de trabalho e novas práticas de Comunicação Interna e Gestão de Pessoas para enfrentar a crise

A pandemia de Covid-19 emergiu como um evento que teve amplas repercussões em diversas esferas da sociedade, gerando significativas

transformações e ajustes nas práticas cotidianas e nas dinâmicas interpessoais, devido à implementação do isolamento social como medida de contenção da propagação do vírus (JACOBOVSKI, 2021). Com o término das medidas restritivas no contexto brasileiro, foi necessário aprofundar a investigação sobre os impactos, inovações e consequências decorrentes desse fenômeno imprevisto, com o propósito de compreender plenamente os eventos ocorridos e facilitar pesquisas científicas acerca da influência de um evento inesperado e das alterações que o mesmo foi capaz de produzir.

Diante dos desafios trazidos pela pandemia da COVID-19, as organizações têm enfrentado mudanças significativas nas relações de trabalho. Para enfrentar esses desafios e manter a eficácia da comunicação interna, várias estratégias foram adotadas pelas organizações. A rápida adoção do trabalho remoto e a necessidade de repensar estratégias de gestão tornaram-se imperativas (DUTRA, 2020). Nesse contexto, a comunicação interna se destaca ao facilitar o engajamento dos colaboradores, papel essencial enfatizado por Kunsch (2003). Além disso, iniciativas como reuniões virtuais e programas de bem-estar foram essenciais para manter a motivação à distância (CARVALHO et al., 2020). Esta seção explora as práticas inovadoras de Comunicação Interna e Gestão de Pessoas adotadas pelas organizações para enfrentar os desafios da crise.

Além disso, Marras (2020) destaca a importância da liderança e do apoio psicossocial no contexto da crise, ressaltando a necessidade de cuidar da saúde mental e emocional dos colaboradores. Essas abordagens refletem a relevância da gestão de pessoas e da comunicação interna como ferramentas estratégicas para enfrentar os desafios impostos pela pandemia e garantir o bem-estar dos colaboradores.

As relações de trabalho durante a pandemia têm sido objeto de estudo e reflexão no campo da gestão de pessoas e da comunicação interna. Autores como Siqueira e Gondim (2020) ressaltam a importância da gestão de pessoas na adaptação das organizações às novas formas de trabalho, como o home office, destacando a necessidade de políticas que promovam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos colaboradores. Nesse contexto, a comunicação interna desempenha um papel fundamental na manutenção do engajamento e da conexão entre os colaboradores e a organização.

Cunha et al. (2022) destacam as transformações substanciais nas práticas de gestão de pessoas em empresas brasileiras devido à pandemia. Observou-se um aumento significativo no trabalho remoto, flexibilização de políticas e procedimentos, além de uma atenção redobrada à saúde e segurança dos funcionários. Essas mudanças exigem uma adaptação nas estratégias de gestão de pessoas e comunicação interna.

Bueno (2020) enfatiza a importância da comunicação transparente, ágil e eficaz para fornecer informações atualizadas sobre a situação da pandemia, medidas de segurança e diretrizes organizacionais. Além disso, a comunicação interna tem sido responsável por promover a união e o apoio emocional dos colaboradores, fortalecendo o sentimento de pertencimento e colaboração em tempos de distanciamento social. A integração entre a gestão de pessoas e a comunicação interna é fundamental para garantir a eficácia das medidas adotadas pelas organizações e o cuidado com os colaboradores em meio à crise da COVID-19.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA EXPERIMENTAL

Para que siga as diretrizes acadêmico-científicas, a pesquisa seguiu as normas científicas para estudo, coleta e análise de dados. Conforme afirmado por Gil (1999), o método científico é composto por um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos que visam alcançar o conhecimento. Para que o conhecimento seja considerado científico, é necessário identificar os passos para sua verificação, ou seja, determinar o método que possibilitou a obtenção desse conhecimento.

A pesquisa atual trabalhou com o método de Pesquisa Exploratória, a pesquisa análise documental, proposto por GIL (2010). Essa abordagem permitiu investigar e descrever as mudanças e adaptações ocorridas no escopo de Gestão de Pessoas durante a pandemia. Dessa forma, foi obtido uma compreensão aprofundada das mudanças ocorridas na área, além disso, coletou e analisou dados relevantes sobre as práticas pré-pandemia, as adaptações realizadas durante o período pandêmico e as transformações ocorridas no cenário pós-pandêmico. O estudo visou compreender tanto os desafios enfrentados quanto as oportunidades surgidas durante cada fase.

3.1 A metodologia, o método e a justificativa de escolha

A análise documental foi aplicada neste estudo como método de coleta de dados. Esse método consiste na análise de documentos escritos, digitais, imagens, relatórios e outras fontes documentais disponíveis, permitindo, assim explorar fontes documentais disponíveis para compreender as mudanças ocorridas nas relações e práticas de GP para obter informações confiáveis e consistentes que auxiliem na compreensão do impacto da pandemia e nas estratégias adotadas (GIL, 2010).

A pesquisa exploratória tem como objetivo uma maior compreensão de um fenômeno pouco estudado, permitindo a percepção inicial de seus impactos. A pesquisa documental, por sua vez, é um método que permite a coleta de dados em fontes primárias, como documentos escritos, estatísticas e outros materiais ainda não analisados (GIL, 1999; LAKATOS; MARCONI, 2001). Dessa forma, a pesquisa exploratória e a utilização da análise e pesquisa documental garantiram uma abordagem sistemática, rigorosa e embasada para a investigação do tema proposto.

3.2 Abordagem dos dados e a análise documental

A coleta de dados neste estudo foi realizada por meio da análise de documentos disponíveis no Drive Oficial da Gestão de Pessoas do objeto de estudo. Essa análise documental abrangeu registros institucionais escritos, comunicados internos, relatórios de desempenho, registros de treinamentos, dinâmicas e demais documentos que possam fornecer informações relevantes sobre as práticas de GP durante o período analisado. Essa abordagem permitiu identificar as transformações ocorridas, as estratégias adotadas e as lições aprendidas nesse contexto desafiador. Além disso, contribui para o desenvolvimento de conhecimentos teóricos e práticos na área. A pesquisa também utilizou do contato com membros antigos para consulta de informações.

A análise documental foi conduzida à luz do referencial teórico de Gestão de Pessoas, utilizando os conhecimentos e conceitos dessa área para compreender as mudanças e adaptações ocorridas durante a pandemia e permitiu identificar estratégias adotadas, desafios enfrentados, iniciativas implementadas e outros aspectos relevantes relacionados à área nesse contexto. Foram consideradas fontes

confiáveis e relevantes para o estudo, levando em conta sua autenticidade, validade e atualidade, seguindo as recomendações de realização de pesquisa de Gil (2010).

Como mencionado anteriormente, os documentos relevantes estão disponíveis no drive oficial de gestão de pessoas do projeto de extensão, que é o repositório oficial das informações relacionadas à área. Além disso, foram consultados os relatórios de ações de cada gestão, que contêm registros detalhados das atividades e iniciativas realizadas. A coleta dos documentos adquiridos são de acordo com a obtenção de autorização para acesso de arquivos e documentos específicos e considera sendo fundamental registrar e organizar adequadamente os documentos coletados, a fim de facilitar a análise posterior.

3.3 Técnicas e Procedimentos

No método de pesquisa exploratória proposta por Gil (2010), a técnica principal utilizada para a coleta de dados é a análise documental. Essa técnica consiste na análise e interpretação de documentos relevantes para o tema de pesquisa, como registros escritos, relatórios, comunicados internos, políticas de GP, entre outros. Após a coleta dos documentos, a análise documental foi realizada de forma sistemática, envolvendo a leitura e interpretação dos documentos em busca de informações que permitam compreender as mudanças ocorridas na gestão de pessoas durante a pandemia.

Os dados coletados por meio da análise documental foram interpretados à luz do referencial teórico adotado, que envolvem conceitos e teorias da gestão de pessoas, pandemia e adaptação em crises na área. A análise buscou identificar as adaptações e estratégias adotadas pela gestão de pessoas do projeto em resposta à pandemia, bem como compreender o impacto dessas mudanças no contexto da extensão. A metodologia de pesquisa exploratória proposta por Gil (2010) enfatiza a flexibilidade e a abertura para novas descobertas durante o processo de análise. Nessa abordagem, as análises foram realizadas de maneira exploratória. Portanto, a técnica principal utilizada na metodologia de pesquisa exploratória é a análise documental, que consistiu na análise e interpretação dos documentos relevantes para compreender o impacto da pandemia na gestão de pessoas do projeto "Ao Vivo e Em Cores".

Na primeira parte dos procedimentos do estudo, sendo o sexto passo da pesquisa exploratória proposta por Gil (2010), foi iniciada a análise dos dados coletados por meio da técnica de pesquisa documental. Essa análise teve como objetivo identificar e ordenar os passos a serem seguidos para chegar aos objetivos da pesquisa.

Durante a investigação dos dados, os documentos foram examinados minuciosamente para identificar informações relevantes para a pesquisa. Para organizar e estruturar os dados contidos nos documentos, foram utilizadas técnicas como categorização dos documentos, criação de quadros comparativos e identificação de palavras-chave recorrentes. Essas técnicas auxiliaram na interpretação e extração de informações relevantes dos dados coletados. A análise de dados é dividida em 5 fases, de acordo com Gil (2010). A Etapa de conceituação, em que as ações de gestão de pessoas foram categorizadas de acordo com a forma em que foram aplicadas, sendo elas remotas ou não, sendo realizada uma avaliação dos dados levantados, inferência das relações causais e interpretação dos dados. Já a etapa de Codificação organizou os dados coletados para facilitar a interpretação. Isso envolve a transcrição dos documentos, tornando-os passíveis de observação, manipulação e interpretação.

As ações de gestão de pessoas observadas foram caracterizadas isoladamente, utilizando a descrição dos dados, identificando o que é típico das ações e a variabilidade existente. Em seguida, ocorreu a interpretação de dados, suposições sobre os efeitos dos fatores sociais no comportamento e um sistema de proposições sobre a atuação de cada ação e documentação dos períodos de gestão de pessoas analisadas.

Ademais, ocorreu a interpretação dos resultados obtidos a partir da análise dos dados. Nesta etapa buscou-se compreender o significado dos documentos em relação ao problema de pesquisa, identificando relações, conexões e conclusões relevantes que possam contribuir para responder à questão investigada. A interpretação dos resultados envolveu relacionar os dados obtidos com o referencial teórico adotado e com os objetivos da pesquisa. Nessa etapa, foi buscado oferecer *insights* e conclusões relevantes sobre o impacto da pandemia na gestão de pessoas do projeto "Ao Vivo e Em Cores".

Por fim, após a interpretação dos resultados obtidos por meio da análise e pesquisa documental, foi realizada a elaboração dos resultados e discussão da pesquisa. Nessa etapa, os resultados, conclusões foram organizados de acordo com as normas acadêmicas e metodológicas estabelecidas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

No presente capítulo, é analisado as transformações nas ferramentas de GP ao longo do tempo, em pré, durante e pós-pandemia. A discussão é dividida em três seções, cada qual contendo um quadro comparativo destacando mudanças ao longo do tempo, em seguida o detalhamento das ações implementadas para enfrentar desafios temporais e, ao final, a discussão dos resultados, abordando a evolução do processo seletivo, gestão de frequências e pesquisa de clima organizacional.

O capítulo conclui com uma discussão contextualizada dos resultados, destacando a importância da adaptação e inovação diante das mudanças no ambiente de projetos. Essa estrutura proporciona uma visão organizada das evoluções nas ferramentas de GP em resposta aos desafios enfrentados.

4.1 Resultados do processo seletivo

QUADRO COMPARATIVO 1

<i>Processo seletivo</i>	Pré-pandemia	Pandemia	Pós-pandemia (2022)	Pós-pandemia (2023)
Estrutura	Totalmente presencial,	Integralmente online e três	Ocorreram dois	Apenas um processo

	quatro fases, distribuídas em dois dias.	fases. ocorrência de um psel 2020 e dois em 2022 - surgimento do processo emergencial.	processos seletivos: 1.0 totalmente online e 2.0 híbrido.	seletivo, e a fase escrita de formulário de inscrição mais detalhado.
Fases	Apresentação de vídeo, dinâmica em grupo, entrevistas em trio e entrevistas individuais	Questionário online, roda de conversa e fase individual.	Questionário online, fase de grupo e fase individual	Dinâmica em grupo totalmente presencial e fase individual híbrida.
Avaliação	Fichas específicas para cada fase, com notas de 0 a 5, abordando critérios como coletividade, iniciativa, comunicação e outros.	Discussão do desempenho, ficha online com impressões gerais e análise. Vídeos e fichas eram enviados aos coordenadores.	Discussão do desempenho. A avaliação em grupo: ficha de entrevista criada em 2019; Avaliação individual: ficha online desenvolvida em 2020.	Discussão do desempenho. A avaliação em grupo: ficha de entrevista criada em 2019; Avaliação individual: ficha online desenvolvida em 2020.

FONTE: Dados da pesquisa

No ano pré-pandemia, em 2019, o projeto conduziu apenas um processo seletivo estruturado sob o tema "Essa é a vida que eu quis?", registrando 101 inscrições e preenchendo 43 vagas de um total de 44. Nesse período, o projeto estava se adaptando à nova estrutura do processo seletivo, principalmente para cobrir vagas devido à saída de membros durante a transição de gestão. Importante destacar que o feedback dos candidatos era fornecido apenas mediante solicitação.

O processo seletivo de 2019 foi realizado de maneira totalmente presencial, distribuído ao longo de dois dias, abrangendo quatro fases. As dinâmicas incluíram atividades de grupo e entrevistas individuais, com avaliações realizadas por membros de Gestão de Pessoas (GP) e apoios do projeto. Os candidatos recebiam crachás de identificação, e as dinâmicas ocorriam entre 12h e 14h e entre 18h e 19h, conforme detalhado no edital oficial. As fases do processo seletivo incluíram a apresentação de um vídeo sobre escolas públicas e particulares, dinâmicas em grupo, entrevistas em trio e entrevistas individuais.

As três primeiras fases foram guiadas e avaliadas por um membro de GP e um apoio do projeto. Fases: 1ª Fase: Apresentação de um vídeo sobre escolas

públicas e particulares, seguido por um momento de introspecção. Os candidatos manifestaram o entendimento do vídeo em um texto ou por meio de uma expressão artística, como desenho ou poema; 2ª Fase: Dinâmica em grupo, com uma média de 16 a 18 pessoas por grupo. Englobava uma atividade de confiança, na qual os membros, de olhos vendados, percorriam a sala, e a atividade das cores, que testava a dinâmica em grupo e habilidades de liderança; 3ª Fase: Entrevistas em trio para debater as dinâmicas anteriores e o aprendizado dos candidatos durante o processo, incluindo perguntas direcionadas pelos avaliadores e 2º Dia/4ª Fase: Entrevistas individuais para aprofundar o conhecimento sobre cada candidato, explorando seus comportamentos individuais, fit cultural, visão em relação ao projeto e área de interesse. Esta etapa era conduzida por um GP e um Coordenador e o áudio das entrevistas eram gravados para consultas posteriores.

As avaliações eram realizadas por meio de fichas, atribuindo notas de 0 a 5, e o processo culminou na decisão final do conjunto de membros de GP. Na fase em grupo, cada avaliador recebia duas fichas para atribuir notas de 0 a 5, seguindo uma legenda específica: (0) não foi possível avaliar, (1) insuficiente, (2) mediante estímulo, (3) satisfatório, (4) bom e (5) acima do esperado. A Ficha 1 era destinada à dinâmica de cores e incluía os critérios de coletividade, iniciativa, comunicação, tato, liderança, confiança e questionamento. A Ficha 2 era utilizada para avaliar a entrevista em trio com critérios como desenvoltura, empatia, iniciativa, escuta ativa, competitividade, nervosismo (ansiedade) e interação.

Ao término da fase em grupo, era elaborado um relatório de análise que resumia a participação de cada candidato na dinâmica em grupo. Na fase individual, ao final, era produzida uma ficha do candidato, contendo o resultado geral e as considerações finais. Essa ficha era preenchida pelo membro de GP responsável pela fase individual e não seguia um padrão geral, consistindo em anotações e considerações específicas dos entrevistadores. A discussão final ocorria entre os membros de GP, que avaliavam e alocavam 100% dos candidatos. Durante esse processo, cada membro de GP conversava individualmente com os coordenadores para obter suas opiniões sobre qual candidato teria mais afinidade com a respectiva área. No entanto, a decisão final cabia ao conjunto de membros de GP.

Durante o período de pandemia (2020 e 2021), o processo seletivo foi adaptado para ocorrer online. As adaptações na estrutura do processo seletivo foram realizadas conforme as necessidades da transição para o online e as

demandas específicas do projeto. Em decorrência da distância física e da mudança para o ambiente online, a reestruturação passou a compreender três fases realizadas em dias distintos para os candidatos: A primeira consistia na resolução de um questionário, a segunda em uma entrevista em grupo, e a terceira em uma entrevista individual.

No ano de 2020, houve apenas um processo seletivo, com a divulgação predominantemente presencial e o tema "O lugar que pertencço". Contou com 130 inscrições e 40 vagas preenchidas das 41 disponíveis. Em 2021, ocorreram dois processos seletivos: o de início da gestão (1.0) teve como tema "Reinvenção dos relacionamentos e a atuação do Projeto Ao Vivo e em Cores em Meio à Pandemia", com 66 inscritos e 30 vagas preenchidas; o processo emergencial (2.0) surgiu para suprir as vagas não preenchidas no 1.0 e devido à evasão ocorrida no meio da gestão, os dois processos seletivos foram divulgados integralmente online e abriu 21 vagas específicas para as áreas de Prospeção, Oficinas, Financeiro, Execução e Comunicação. No psel 2.0, que se baseou no tema "A saúde mental na pandemia", ocorreram 26 inscritos, sendo 19 aprovados. Após a reestruturação para a realização online, foi enviado aos candidatos um formulário abordando temas como a qualidade da conexão de internet, a disponibilidade para participar de reuniões online, as plataformas de preferência e o interesse em participar do processo seletivo realizado de forma virtual. O feedback final dos candidatos era fornecido apenas se solicitado.

A estrutura do processo durante a pandemia consistiu em fases integralmente online, e um Manual do Candidato foi criado para orientar os participantes. As escolhas de áreas de maior interesse foram feitas no formulário de inscrição. Membros do projeto foram convidados como apoio para auxiliar no processo. As dinâmicas foram programadas entre 8h e 19h, adaptando-se à disponibilidade dos envolvidos, conforme descrito no Manual oficial do processo seletivo.

As três fases foram estruturadas em: 1ª Fase: Questionário Online, uma etapa escrita. Os candidatos escolhiam um tema apresentado no formulário, com textos de apoio, para responder por meio de texto ou expressão artística. Essa fase não era eliminatória e visava explorar a criatividade dos candidatos; 2ª Fase: Grupo de Conversa, em que perguntas eram discutidas em grupo. Os grupos, limitados a 3 a 5 pessoas por horário, mesmo online, facilitavam a avaliação. Essa etapa era guiada por um membro de GP e um apoio e envolvia perguntas guiadas para discussão

sobre o projeto e os valores valorizados no mesmo. Durante essa interação, era avaliado se os candidatos possuíam alinhamento com o projeto e como lidavam com situações em grupo e 3ª Fase: Entrevista individual realizada por um membro de GP e o coordenador da área de maior interesse do candidato. Seguindo o mesmo objetivo e estrutura do processo de 2019.

Ao término de cada fase, os apoios e coordenadores permaneciam na chamada para discutir o desempenho dos candidatos com os membros de GP. Para a avaliação, utilizava-se uma ficha online preenchida pelo GP responsável da 3ª fase. Essa ficha incluía impressões gerais e uma análise resumida do desempenho nas áreas entrevistadas, ou seja, nas duas ou três primeiras opções de áreas escolhidas pelos candidatos. Todas as fases e processos eram gravados para possibilitar consulta posterior. Os vídeos eram enviados aos coordenadores junto com a ficha avaliativa do candidato. Posteriormente, os coordenadores solicitavam uma lista dos candidatos que gostariam que fossem aprovados em suas áreas. Em uma reunião, a equipe de GP avaliava essas escolhas, assegurando que um candidato não fosse escolhido para mais de uma área e que as aprovações estivessem de acordo com a avaliação de GP, sendo o resultado final definido pelos mesmos.

No primeiro ano de retorno ao presencial, devido à alta rotatividade e para suprir as vagas não preenchidas no primeiro psel, ocorreram dois processos seletivos: Início da gestão (1.0) e emergencial (2.0). No PSel 1.0, o tema trabalhado foi "O novo normal: relações interpessoais à forma como vivemos em sociedade, nada será como antes", com 54 inscrições e 30 vagas abertas, sendo 24 preenchidas e seguiu a mesma estrutura do processo seletivo anterior. Já o 2.0 obteve 50 inscrições para 20 vagas, das quais 17 foram preenchidas, tendo como tema "Prioridade e gestão de tempo no presencial". O PSel início de gestão seguiu as estruturas dos anos de pandemia, enquanto o emergencial foi realizado de maneira híbrida e readaptado para o presencial. Em ambos os processos, o feedback dos candidatos foi enviado apenas se solicitado.

Para estruturação do processo seletivo 2.0, as fases ocorreram de maneira híbrida, e para auxiliar na aplicação, foram convidados mais apoios, para facilitar a avaliação presencial. As dinâmicas e entrevistas mantiveram o período de aplicação do online, entre às 8h e 19h, devido a possibilidade de agendamento online ou presencial. Assim como descrito nos anos de pandemia, o Manual do candidato foi

disponibilizado no formulário de inscrição. As fases consistiram em: 1º Fase: Questionário online, segundo a estrutura dos processos anteriores; 2º Fase: Dinâmica em grupo - "Planeta Jasper": foi disponibilizado um case que envolvia o debate em grupo e a resolução de um problema fictício relacionado à evacuação de um planeta. A dinâmica "Planeta Jasper" consistia na divisão em subgrupos para debater as soluções, e, ao final, cada grupo apresentava suas conclusões para os demais. Esta fase foi realizada de forma totalmente presencial, com grupos de 10 a 12 pessoas subdivididos em grupos menores de 5 a 6 pessoas para a discussão final e 3º Fase: Entrevista individual. Fase totalmente online seguindo estrutura anterior.

Ao final de cada fase, os apoios e coordenadores permaneciam na sala da dinâmica ou na chamada online para discutir o desempenho dos candidatos com os membros de GP. A avaliação em grupo utilizou a ficha de entrevista criada em 2019, enquanto para a avaliação individual, foi empregada a ficha online desenvolvida em 2020. As fases individuais foram gravadas, e para a avaliação final, os vídeos e as fichas foram enviados aos coordenadores, que retornavam para GP com uma lista de candidatos que desejavam em suas áreas. A discussão dentro da área de GP sobre cada candidato seguiu a estrutura estabelecida durante a pandemia.

Já no segundo ano pós-pandemia, devido à nula taxa de rotatividade, foi realizado apenas um processo seletivo de início da gestão, com o tema "Conhecendo o Ao Vivo e Em Cores". O processo contou com 67 inscrições e a aprovação de 37 candidatos para as 42 vagas disponíveis. As dinâmicas e entrevistas mantiveram-se no período de aplicação online, entre 8h e 19h, com agendamento online ou presencial de acordo com as disponibilidades dos apoios e membros de GP. O processo contou com duas fases.

Para a reestruturação, a fase escrita foi substituída por um formulário de inscrição mais detalhado, alinhado ao tema do processo, que apresentou as áreas e o projeto. O formulário incluiu vídeos guias de cada área, explicando o funcionamento, solicitando o nível de interesse do candidato de 0 a 5 e a justificativa de escolha. Foram abertas vagas para todas as áreas, e disponibilizado o manual do candidato. Após o encerramento do período de inscrição, os candidatos receberam um formulário para classificação das áreas de interesse, indicando dá mais para a menos desejada.

As fases consistiram em: 1º Fase: Dinâmica em grupo totalmente presencial. Cada grupo recebeu uma folha com dois problemas situacionais, casos autorais de GP, que apresentavam possíveis contratempos no projeto. Em média, foram formados grupos de 5 a 10 pessoas, com 30 minutos para discutir o texto, responder às perguntas e preparar a apresentação para os avaliadores. A fase contou com um a dois membros de GP e de três a quatro apoios, devido à grande quantidade de pessoas por grupo e à necessidade de avaliar todos e 2º Fase: Entrevista individual realizada de forma híbrida, com entrevistas online ou presenciais, conforme a disponibilidade de cada candidato e avaliadores. Nesta fase, foram gravadas todas as entrevistas online e parte das entrevistas presenciais para facilitar a avaliação posterior.

Ao final de cada fase, os apoios e coordenadores permaneciam na sala da dinâmica ou na chamada online para discutir o desempenho dos candidatos com os membros de GP. A avaliação em grupo utilizou a ficha Entrevista criada em 2019, e para a avaliação individual, foi utilizada a ficha online criada em 2020. As fases individuais foram gravadas, e para a avaliação final, os vídeos e as fichas foram enviados para os coordenadores. A resposta final foi decidida em conjunto com o GP, em uma reunião que seguia a estrutura das gestões anteriores. Entretanto, nesta gestão, houve uma conversa simultânea com os coordenadores para consolidar as aprovações de cada área.

4.1.1 Discussão sobre o Psel

No ano de 2019, o processo seletivo, presencial e estruturado em quatro fases, enfatizou uma avaliação holística dos candidatos. A decisão final, realizada em conjunto pelos membros de GP, destacou a importância do alinhamento dos candidatos com os valores do projeto, indicando uma abordagem centrada na visão compartilhada. O desafio enfrentado foi a conciliação de horários, tanto entre os candidatos quanto com os avaliadores, uma vez que a estrutura do processo seletivo envolveu múltiplas fases. Gestão de Pessoas e Processo Seletivo De acordo com Chiavenato (1999), a gestão de pessoas é uma função que busca a colaboração eficaz dos indivíduos para atingir os objetivos organizacionais e individuais. Isso é evidente no processo seletivo descrito, em que a avaliação holística dos candidatos e a decisão final realizada em conjunto pelos membros de

GP destacam a importância do alinhamento dos candidatos com os valores do projeto.

Durante os anos pandêmicos, as adaptações foram inevitáveis, migrando para o formato online. A virtualização proporciona flexibilidade geográfica, ampliando o alcance de candidatos. A manutenção de dinâmicas online, focadas em discussões em grupos reduzidos e entrevistas individuais, preservou a essência da avaliação presencial, evidenciando a importância das habilidades interpessoais e da adaptação a desafios. A comunicação interna, conforme destacado por Marchiori (2010), desempenha um papel crucial na criação de um ambiente de trabalho humanizado, colaborativo e participativo. Isso é refletido na transição para o formato online, onde a manutenção de dinâmicas online, focadas em discussões em grupos reduzidos e entrevistas individuais, optou por preservar os preceitos de 2019.

Em 2020 e 2021, a transição para o formato online trouxe alterações significativas, possibilitando a formação de grupos simultâneos devido à natureza virtual. Dutra (2020) destaca que a pandemia acelerou transformações que já estavam em curso, como a adoção do trabalho remoto e a necessidade de repensar as práticas de gestão. Isso é evidente na adaptação do processo seletivo para o formato online e nas alterações significativas que ocorreram em 2020 e 2021. As mudanças foram refletidas no novo formato com três fases realizadas em dias distintos, enfrentando o desafio de lidar com um grande número de inscritos e entrevistas, substituindo dinâmicas por perguntas e concedendo flexibilidade para prazos atrasados na primeira fase do processo seletivo. Apesar das dificuldades na transição para novas estruturas, o projeto obteve resultados positivos, considerando o grande número de aprovações.

A necessidade de reservar salas e as limitações de horários surgiram como obstáculos práticos, delineando o panorama desafiador da mudança de ambiente. Em meio a esses desafios, emergiram vantagens, com a interação presencial oferecendo uma experiência mais natural. Além disso, a possibilidade de um diálogo mais aprofundado fora do contexto formal do Psel destacou-se como uma oportunidade no processo de seleção. Essa dualidade entre desafios e benefícios reflete a complexidade da transição entre os modos presencial e online, delineando um contexto adaptativo no projeto.

Em 2023, no processo seletivo, a sede do projeto já estava pronta, eliminando a necessidade de reservar salas para as dinâmicas em grupo e viabilizando as

entrevistas presenciais. Contudo, a limitação do espaço resultou na possibilidade de realizar apenas uma fase de grupo por horário e duas fases individuais simultâneas no formato presencial. O grande volume de entrevistas presenciais sobrecarregou a agenda dos membros de Gestão de Pessoas, destacando a necessidade contínua de ajustes operacionais para garantir eficiência e equidade no processo seletivo. Esses desafios práticos evidenciam a complexidade da gestão logística durante a fase presencial do processo seletivo em 2023.

A análise comparativa revela uma capacidade adaptativa notável do Projeto Ao Vivo e Em Cores diante de desafios diversos. A transição para formatos online foi explorada de forma a manter a essência da avaliação presencial. A continuidade de práticas consistentes, como feedback sob demanda e fichas de avaliação padronizadas, destaca a importância da eficiência e da objetividade, conforme destacado por Chiavenato (2004). A flexibilidade nas estruturas dos processos seletivos e a busca pela inovação indicam uma abordagem estratégica na gestão de pessoas, visando eficácia operacional e a construção de uma equipe alinhada com os valores do projeto.

A pandemia, conforme observado nas análises anteriores, impactou significativamente o formato e a dinâmica dos processos seletivos. A rápida adaptação a estruturas online e híbridas, juntamente com a implementação de um formulário de inscrição mais detalhado, solidificou-se como uma prática habitual, reforçando a resiliência do projeto. A manutenção da licença de um mês como medida de apoio à saúde mental dos membros e a rotatividade zero em 2023 são destaques importantes. Esse mecanismo revela um compromisso efetivo com o bem-estar da equipe, equilibrando as demandas do projeto com a consideração pela carga emocional e física dos participantes.

A análise mais detalhada da dinâmica por área traz à tona desafios específicos relacionados à transição para o formato presencial em 2023. A limitação do espaço e a sobrecarga na agenda dos avaliadores ressaltam a necessidade contínua de ajustes operacionais para garantir eficiência e equidade no processo. O projeto Ao Vivo e Em Cores não apenas sobreviveu aos desafios da pandemia, mas também emergiu mais robusto e adaptável. A combinação de inovações práticas, como o formulário de inscrição detalhado, e medidas de apoio, como a licença de um mês, destaca a maturidade e a sensibilidade do projeto em lidar com as necessidades dinâmicas de sua equipe.

Ao analisar a evolução dos processos seletivos do projeto ao longo dos anos, é evidente que o alinhamento estratégico do processo seletivo com a cultura organizacional é um elemento crítico. Como aponta Chiavenato (2004) em sua obra "Gestão de Pessoas", o processo seletivo é mais do que uma simples ferramenta de admissão; é uma estratégia que deve refletir os valores e metas da organização. A análise comparativa revela como o projeto refletiu a perspectiva ao longo do tempo, buscando candidatos não apenas com as habilidades técnicas necessárias, mas também alinhados com os princípios fundamentais do projeto. Dutra (2010), contribui para essa discussão ao destacar a dinamicidade inerente ao processo seletivo. Durante os anos analisados, o projeto demonstrou uma capacidade de adaptação às mudanças organizacionais, especialmente evidenciadas durante os desafios impostos pela pandemia. A transição para formatos online, a flexibilidade nas estruturas dos processos seletivos e a busca constante pela inovação são reflexos dessa compreensão dinâmica.

4.2 Frequência e Participação

QUADRO COMPARATIVO 2

<i>Gestão de Frequência</i>	Pré-pandemia	Pandemia	Pós-pandemia (2022)	Pós-pandemia (2023)
-----------------------------	--------------	----------	------------------------	------------------------

Política de frequência	Até 4 faltas injustificadas;	Abordagem flexível e adaptativa à pandemia, decisão de não julgar a frequência.	Controle efetivo, Introduziu um protocolo de justificativas.	Controle maior e protocolo de justificativa.
Política advertências	Por faltas em pré-ações, ações, recepções e eventos. 4 adv. levam à notificação; 5° resulta no desligamento. RA seguem as mesmas regras.	3 Faltas não justificadas consecutivas em RGs ou RA: Contato de GP, se sem retorno, desligamento. Afastamento temporário	3 faltas consecutivas RG ou 2 RA, gerava 1 adv. falta não justificada em ações e eventos, 2. Limite de 3 anuais. Após atingir o limite, desligamento.	Falta não justificada em eventos obrigatórios ou 3 faltas consecutivas, 1 adv. Falta em ação principal, 2 adv. com 3 gerava desligamentos. Regra de desligamento imediato.
Controle	Assinaturas em caderno e planilha online.	Lista Meeting	Caderno e planilha	Lista em RG e planilha de controle.

FONTE: Dados da pesquisa

No ano pré-pandemia, a política de frequência estabeleceu horários regulares para Reuniões Gerais (RG) às segundas-feiras, com uma margem de tolerância de 15 minutos para atrasos. Os membros podiam faltar até quatro vezes, com abonos mediante justificativas válidas, como atestado médico, compromissos acadêmicos inadiáveis, participação em eventos e situações de enfermidades familiares.

A política de advertências consistiu em um sistema que resultava em uma advertência em caso de faltar em pré-ações, ações e recepções solidárias, não atingir a frequência mínima de 25% em eventos por semestre e a falta em RG, na qual, a cada falta uma advertência. Quatro advertências acarretavam em uma notificação, enquanto a quinta resultava no desligamento do membro do projeto. Em relação às reuniões de área (RA), o controle foi realizado pelos coordenadores e seguia as mesmas regras das RG.

A realização de controle, em RG, era feito manualmente, com as assinaturas registradas em um caderno e posteriormente transferidas para uma planilha online. A presença em eventos era documentada por meio de formulário de disponibilidade, sendo essas informações consolidadas em uma planilha de frequência e o

formulário de horas extras era utilizado para contabilizar as atividades dos membros em eventos não obrigatórios.

Durante o período de pandemia, internamente, a área de GP adotou uma abordagem flexível e adaptativa em resposta às circunstâncias da pandemia. Nesse contexto, a decisão foi não julgar a frequência, levando em consideração as limitações dos alunos com acesso à internet. No entanto, os membros continuavam recebendo as normas da política do projeto, que delineavam as regras de frequência e deveres para com o projeto. Ademais, a política de frequência manteve o horário das Reuniões Gerais (RG) e a tolerância de atrasos inalterados. Contudo, a gestão da pandemia promoveu ajustes nas definições de eventos considerados obrigatórios e nas horas extras apesar de não serem colocados em prática. Eventos obrigatórios incluíam reuniões gerais, semanais, pré-ação e ações ao longo do ano, enquanto as horas extras abrangiam reuniões extraordinárias, emergenciais e demandas fora do horário regular de reuniões.

Já a política de advertências, nesse cenário, adotou a terminologia "faltas". Em caso de ausência em reuniões gerais ou reuniões semanais de área sem a prestação de justificativa por um período de três semanas consecutivas, a Gestão de Pessoas entrava em contato para averiguar a situação. Na falta de retorno por parte do membro, a medida resultava no desligamento do projeto. Além disso, foi iniciada a implementação do afastamento temporário das atividades do projeto, uma medida sujeita a discussões entre a Gestão de Pessoas e os coordenadores das respectivas áreas dos membros. Durante as reuniões gerais, os membros da Gestão de Pessoas exerciam o controle por meio da lista de participantes nas chamadas via Meet, registrando as presenças em uma tabela de controle. A supervisão das reuniões gerais ficava a cargo dos coordenadores, sendo que, em situações de ausência frequente dos membros, eram orientados a contatar a Gestão de Pessoas e as horas extras eram computadas por meio de um formulário específico.

No primeiro ano após a pandemia, ocorreu uma mudança significativa na gestão de pessoal (GP), marcando a primeira vez desde 2019 em que a área começou a exercer um controle mais efetivo sobre a frequência no projeto. Esse controle abrangeu desde as Reuniões Gerais (RG) e Reuniões de Área (RA) até a participação em eventos. A política de frequência preservou os horários e a tolerância de atrasos nas Reuniões Gerais (RG) e, além disso, foi introduzida a obrigatoriedade de participação nas reuniões semanais de área. No que diz respeito

às justificativas de ausência, um novo protocolo foi estabelecido: os membros deveriam comunicar ao GP responsável da área, apresentando justificativas plausíveis que não estivessem relacionadas à falta de comprometimento por parte do membro.

Em consequente, a política de advertências foi estruturada em um sistema que conectava faltas, advertências e o possível desligamento do membro. A aplicação de advertências seguia critérios específicos: três faltas consecutivas em Reuniões Gerais (RG) sem justificativas resultavam em uma advertência; duas faltas consecutivas em reuniões semanais de área geravam uma advertência; a ausência sem justificativas em ações e eventos Ao Vivo e em Cores acarretava em duas advertências, sendo obrigatório o envio de justificativa até dois dias antes, exceto por motivos passíveis de reavaliação pela GP. Cada membro tinha um limite de três advertências anuais, sendo que após atingir esse limite, a GP investigava a situação e possíveis justificativas. Caso ultrapassasse as três advertências sem resposta, o desligamento era previsto e o afastamento temporário, sujeito a discussões entre a Gestão de Pessoas e os coordenadores das respectivas áreas, foi mantido como uma medida.

Quanto ao controle, houve uma transição de métodos. Inicialmente, um caderno era utilizado para registrar as assinaturas dos membros, posteriormente transferidas para a tabela de controle. Após a implementação do processo seletivo 2.0, a área adotou um novo método, onde os membros da Gestão de Pessoas ficavam encarregados de registrar as presenças diretamente na tabela de controle, cada qual de suas respectivas áreas das quais eram responsáveis. As justificativas passaram a ser registradas em um grupo específico no WhatsApp destinado somente para esse fim. A supervisão das RA ficava a cargo dos coordenadores, orientados a contatar a Gestão de Pessoas em casos de ausência frequente dos membros e as horas extras eram registradas por meio de um formulário específico.

No cenário pós-pandemia de 2023, a política de frequência permaneceu consistente, mantendo os horários das Reuniões Gerais (RG) e a tolerância para atrasos inalterados. Além disso, a obrigatoriedade de participação nas reuniões semanais de área foi mantida, na qual, GP passou a ter maior acesso e controle sobre as frequências nas reuniões de área, tornando mais séria a obrigatoriedade da participação nas RA. No que se refere às justificativas de ausência, tornou-se necessário comunicá-las tanto ao GP responsável da área quanto aos

coordenadores. As justificativas deveriam ser descritas como plausíveis, conforme definido no "Manual de Justificativas". Foram consideradas válidas apresentação de atestado médico, compromissos acadêmicos e avisos prévios sobre enfermidades familiares. No entanto, situações como retorno à cidade natal e esquecimento foram consideradas não válidas e as justificativas pessoais diversas estavam sujeitas a análises para determinar sua validade.

A política de advertências consistiu em, a cada falta sem justificativa válida em eventos obrigatórios, como eventos no bosque, festas na escola ou pré-ações, resultava em uma advertência. Além disso, a cada três faltas no mês em reuniões sem justificativa válida, tanto de área quanto gerais, era gerada uma advertência. A falta sem justificativa válida na ação principal do ano acarretava em duas advertências. Com a acumulação de três advertências, o membro era desligado do projeto. Uma nova regra implementada nessa gestão estabeleceu que qualquer ato de desrespeito, violência, preconceito ou comunicação não assertiva com membros do projeto ou com a comunidade resultaria em desligamento imediato.

No sistema de controle adotado em 2023, durante as Reuniões Gerais, os membros registravam suas presenças assinando uma lista impressa que continha o nome de todos os integrantes do projeto, organizados por áreas. Posteriormente, essas assinaturas eram transferidas para uma tabela denominada "Acompanhamento da área". Já nas Reuniões de Área (RAs), o registro era feito diretamente nessa mesma tabela pelos coordenadores. As diretrizes do projeto, incluindo a política de frequência e advertência, bem como o controle da quantidade de advertências por membro e o monitoramento de faltas em RG e RA, eram consolidadas juntas na tabela de acompanhamento. Cada área possuía sua própria tabela, acessível para consulta pelos membros nos grupos formais oficiais de suas respectivas áreas.

Ao término de cada mês, uma reunião da Gestão de Pessoas era realizada para revisar as tabelas das áreas e garantir o cumprimento das frequências mínimas pelos membros. O controle dos eventos obrigatórios ocorria por meio de uma lista impressa, que era verificada pelos GPs ao final de cada evento. As horas extras eram registradas por meio de um formulário específico.

4.2.1 Discussão sobre a frequência e participação

No decurso temporal, a dinâmica da política de frequência experimentou transformações e procedimentos diversos, testemunhando a adaptabilidade do projeto a contextos heterogêneos. Em 2019, a atuação do Grupo de Pessoas (GP) revelava-se intensiva, seguindo a perspectiva de Chiavenato (1999) sobre a gestão de pessoas como uma área essencial na administração dos membros de uma organização. Na época, a atuação da área era majoritariamente concentrada no intervalo para o almoço, com algumas semanas específicas designadas para atividades de gestão de pessoas. A participação nas reuniões de área se mostrava restrita, provocando conflitos recorrentes entre áreas e diretorias, o que demandava reuniões extraordinárias. O controle de frequência, historicamente desafiador, era manual, registrado em caderno e posteriormente transferido para planilha online, enfrentando obstáculos na exclusão de membros. Esse cenário destaca a importância da gestão, conforme as teorias de Chiavenato, para a dinâmica e adaptação de um grupo ao longo do tempo.

Com a transição para o formato online em 2020, observou-se uma maior integração do GP em todas as reuniões, facilitada pelo ambiente virtual. A flexibilidade na avaliação de frequência, em virtude da pandemia, e a promoção de eventos mais descontraídos tinham como propósito incentivar a participação. Em 2021, apesar de melhorias na participação e engajamento pessoal, a cobrança persistia, desvelando desafios para compreender as dificuldades enfrentadas pelos membros. Esse cenário destaca a importância da Comunicação Interna, conforme abordado por Marlene Marchiori (2010), na criação de um ambiente de trabalho humanizado, colaborativo e participativo. A valorização da comunicação interna, como estratégia para a efetividade da organização, torna-se evidente, uma vez que através da comunicação, uma organização pode receber, oferecer, canalizar informações e construir conhecimento, possibilitando a tomada de decisões mais acertadas.

O ano de 2022 assinalou o retorno às atividades presenciais, introduzindo novas complexidades na contabilização da frequência. O controle tornou-se presencial pela primeira vez, e embora tenham sido efetuadas tentativas de automatização, a dificuldade em aplicar advertências sem um controle eficaz persistiu. A adaptação dos membros envolveu uma carga horária mais extensa, necessidade de deslocamento e desafios para conciliar responsabilidades simultâneas nos ambientes online e presencial.

No ano subsequente, 2023, observou-se a implementação de regras mais claras, com a adoção de listas de presença em todas as atividades e critérios rigorosos para a aplicação de advertências. A gestão da participação passou a ser conduzida pelas Reuniões de Área (RA), evidenciando uma progressão técnica e estrutural na política de frequência do projeto. Adicionalmente, a introdução de medidas de desligamento imediato em face de comportamentos desrespeitosos, violentos, preconceituosos ou de comunicação não assertiva reflete um compromisso com a manutenção de um ambiente respeitoso e saudável. Essa abordagem mais robusta, alinhada à de Margarida Kunsch (2003), que enfatiza a importância da comunicação interna para o engajamento dos participantes do projeto, destaca a necessidade de mensurar resultados e adaptar práticas às necessidades específicas do projeto.

Esta análise mais abrangente não apenas ilustra a evolução dos processos de frequência, mas também revela os desafios enfrentados e as adaptações implementadas ao longo dos anos. A transição para o meio online conferiu flexibilidade, enquanto o retorno ao formato presencial apresentou novos desafios que foram superados ao longo do tempo, culminando em uma política de frequência mais sólida e estruturada em 2023. Essa evolução reflete a habilidade do projeto em assimilar aprendizados e adaptar-se a cenários diversos, moldando suas práticas para assegurar uma gestão eficiente e equitativa.

4.3 Pesquisa de Clima Organizacional

QUADRO COMPARATIVO 3

PCO	Pré-pandemia	Pandemia	Pós-pandemia (2022)	Pós-pandemia (2023)
Organização	Ouvidoria era utilizada como uma ferramenta para compreender o cenário	Ouvidoria tornou-se uma ferramenta mais frequente; surgimento do PCO Estrutura: Estipulado para duas vezes na gestão. Surgimento do PCO	Foram realizadas duas pesquisas de clima organizacional; imagem	PCO reestruturado para o presencial e aplicação no meio da gestão
Estrutura	A coleta de dados ocorria por meio de um formulário anônimo.	Estipulado para duas vezes na gestão. Formulário anônimo	A coleta de dados ocorria por meio de um formulário anônimo	Reunião individual entre membro e GP
Resultados	64.71% foram reclamações e 35.29% sugestões.	insights e direcionamentos compartilhados com DG. A gestão de 2020 registrou a participação de 94,74% membros do total, enquanto a de 2021 62,07% dos membros.	A ouvidoria recebeu 11 interações, com 45,45% sendo feedbacks pontuais, 36,36% sugestões, 9,09% dúvidas e 9,09% elogios. Já o PCO de meio de gestão obteve 65,15% dos membros, enquanto o PCO de final de gestão registrou 95,83% do projeto.	PCO de 100% dos membros já ouvidoria recebeu 2 interações, ambas sugestões*

FONTE: Dados da pesquisa

No ano pré-pandemia, o projeto não possuía uma Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) formalizada. Em vez disso, a ouvidoria era utilizada como uma ferramenta para compreender o cenário organizacional, abordando questões relacionadas ao clima interno. A coleta de dados ocorria por meio de um formulário anônimo, permitindo que os participantes expressassem suas opiniões, sugestões e preocupações de maneira confidencial, sendo que apenas as contribuições consideradas relevantes e construtivas eram selecionadas para leitura e discussão em RGs. Como resultados dessa ferramenta, a ouvidoria era utilizada para resolver problemas, mas muitas vezes as respostas eram reclamações sem questões específicas ou indicações de melhorias.

No ano de 2019, o formulário recebeu 17 respostas, das quais, 64.71% foram reclamações e 35.29% sugestões.

Durante o período de pandemia, a ouvidoria tornou-se mais frequente, adaptando-se às mudanças nas interações online. Em 2020, diante da necessidade de ouvir os membros fora do ambiente online, surgiu a Pesquisa de Opinião, posteriormente formalizada como Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) em 2021. Este processo tornou-se uma ferramenta crucial para compreender os sentimentos dos membros e melhorar o clima organizacional em meio à desmotivação e falta de perspectiva online. Em 2021, a estrutura do PCO permaneceu a mesma, com a adição de campos obrigatórios para justificativa e uma pergunta final para comentários adicionais dos membros e o preenchimento pedia identificação da área a qual o membro pertencia, porém o formulário era anônimo.

A estrutura do PCO foi concebida originalmente para ocorrer duas vezes durante a gestão, mas, devido à sobrecarga de demandas, foi implementada apenas uma vez no meio da gestão. O formulário do PCO englobou três seções de perguntas, categorizadas em comunicação dentro do projeto, comunicação dentro da área e aspectos relacionados ao projeto (Reconhecimento, lideranças e estrutura), totalizando 30 perguntas. As respostas foram solicitadas numa escala de 1 a 5, em que 1 representava "muito pouco" e 5 "muito/totalmente". Algumas perguntas adotaram o formato de resposta entre "sim" e "não". Além disso, uma questão específica sobre as Reuniões Gerais incentivou os membros a escolherem três adjetivos que melhor descrevessem essas reuniões, a partir de opções como estressante, cansativo, entediante, empolgante, produtivo, descontraído, importante, prazeroso ou improdutivo. A estrutura da ouvidoria permaneceu alinhada com a adotada no ano de 2019.

Por fim, os resultados gerados pelo formulário foram visualizados por meio de gráficos e posteriormente discutidos em uma reunião que envolvia o GP responsável pela área e os coordenadores correspondentes. Essas análises eram aprofundadas dentro da área de GP, visando desenvolver estratégias de melhoria. Todos os insights e direcionamentos eram então compartilhados com a Diretoria Geral para garantir uma abordagem abrangente e coordenada. A gestão de 2020 registrou a participação de 54 membros, representando 94,74% do total, enquanto a de 2021 contou com 36 respostas, correspondendo a 62,07% dos membros.

No primeiro ano pós-pandemia, foram realizadas duas PCOs, mantendo a estrutura adotada durante a pandemia, mas incorporando algumas modificações nas perguntas. A ouvidoria também continuou, entretanto passou por alterações, permitindo que os membros direcionassem suas interações para áreas específicas e anexar arquivos visuais, uma mudança solicitada por meio de uma ouvidoria anterior. Os resultados da ouvidoria foram 11 interações, com 45,45% sendo feedbacks pontuais, 36,36% sugestões, 9,09% dúvidas e 9,09% elogios. As ouvidorias continuaram a ser encaminhadas para os grupos das áreas, quando especificado, e discutidas entre o GP e a DG quando relacionadas ao projeto como um todo, sendo apresentadas em RG quando julgadas necessárias.

Quanto aos PCOs, os resultados foram discutidos em uma reunião com a Diretoria Geral e transcritos em documentos personalizados para cada área, sendo debatidos entre o GP da área e o coordenador. O PCO de meio de gestão obteve 43 respostas, correspondendo a aproximadamente 65,15% dos membros, enquanto o PCO de final de gestão registrou 46 respostas, representando cerca de 95,83% do projeto.

É importante ressaltar que as porcentagens da gestão de 2022 são aproximadas devido à considerável rotatividade ao longo da gestão, impossibilitando a determinação da quantidade precisa de membros presentes no projeto durante a aplicação dos PCOs, devido à ausência de uma data exata para as saídas dos membros.

No cenário pós-pandemia, a gestão de 2023 implementou uma PCO no meio do período, adaptada para o formato presencial. Os membros da área de GP conduziram uma investigação aprofundada sobre os tipos de PCO, e a pesquisa foi reestruturada e adaptada para o formato presencial. Isso surgiu da necessidade de entender melhor o funcionamento do projeto e restaurar sua eficácia em resposta à taxa de rotatividade observada na gestão de 2022 e na observação de respostas pouco eficientes nos formulários, bem como o tempo demorado de respostas dos membros. A pesquisa tornou-se obrigatória, não sendo mais anônima para os membros de GP. Entretanto, todas as respostas foram protegidas em sigilo dentro da área, com o compromisso de que apenas a área de Gestão de Pessoas teria acesso às informações. Foi destacado que os pontos levantados seriam debatidos na área para desenvolver soluções aplicáveis ao projeto. Após a aplicação e exposição dos

resultados, foi disponibilizado um formulário de feedback sobre a nova estrutura e maneiras de manter constantes melhorias.

A estrutura da pesquisa foi organizada em um documento, cada membro possuindo um documento próprio para preenchimento em conjunto com GP. As perguntas foram divididas em categorias, como pertencimento/reconhecimento, motivação, liderança, comunicação, conhecimento/integração geral e crescimento do projeto. As lideranças, coordenadores e DG tinham uma versão com perguntas comuns aos membros e acréscimo de questões sobre expectativas, área, outros coordenadores, autonomia e liderança em dupla. A aplicação ocorreu em reunião somente entre o membro e o GP responsável da área, podendo ocorrer de forma presencial ou online, conforme a disponibilidade de horários dos envolvidos. A estrutura da ouvidoria seguiu a mesma do ano de 2019, porém, passou a ser fixada na descrição de todos os grupos oficiais de área.

Em relação aos resultados, a ouvidoria recebeu 2 interações, ambas sugestões. Quanto ao PCO, houve a resposta de 100% dos membros. Os resultados foram divididos em categorias por áreas, gerando quatro relatórios para cada área: um destinado às estratégias de Gestão de Pessoas, outro para a Diretoria Geral, um para os coordenadores das respectivas áreas e outro apresentado para o projeto como um todo. Nos relatórios entregues para as lideranças, foram incluídas sugestões de planos de ação.

4.3.1 Discussão sobre o PCO

As modificações da Pesquisa de Clima Organizacional ao longo dos anos revela uma trajetória marcada por adaptações, crescimento e aprendizado contínuo e pode ser analisada à luz das teorias de Gestão de Pessoas. Segundo Chiavenato (1999), a gestão de pessoas é uma área essencial da organização que se desdobra em uma série de práticas voltadas para a efetivação do trabalho colaborativo e para alcançar os objetivos comuns do projeto. Essas práticas abrangem desde a seleção e recrutamento de talentos até a capacitação, motivação e desenvolvimento dos colaboradores. A ferramenta de PCO pode ser vista como uma dessas práticas de gestão de pessoas, que precisou ser adaptada e transformada ao longo do tempo para atender às necessidades e desafios emergentes. A transição para o meio online, por exemplo, conferiu flexibilidade ao processo, permitindo uma maior

integração e participação dos membros nas reuniões, conforme destacado por Dutra (2020) e Carvalho et al. (2020). Em 2019, antes da formalização da PCO, a ouvidoria era empregada como principal ferramenta para a compreensão do cenário interno. Apesar da ausência de um método estruturado, a ouvidoria desempenhava papel fundamental na captação de percepções e desafios.

Com a eclosão da pandemia em 2020, o projeto adaptou-se rapidamente, introduzindo a Pesquisa de Opinião, que posteriormente evoluiu para a PCO. A estruturação do formulário, com campos obrigatórios e perguntas específicas, permitiu uma análise mais aprofundada, contribuindo para a compreensão dos sentimentos dos membros, especialmente durante os períodos de esgotamento. A expressiva participação, mesmo em meio aos desafios da pandemia, evidenciou a participação dos membros.

Em 2021, a consolidação de práticas fortaleceu a atuação da GP, culminando em PCOs que mantiveram a estrutura adaptada e permitiram maior interação na ouvidoria, demonstrando a proatividade dos participantes do projeto. O ano de 2022, marcado pela consolidação de práticas, emergiu da necessidade de compreender de maneira mais aprofundada o estado dos membros e responder à alta taxa de rotatividade observada. No entanto, observou-se uma falta de dedicação ao responder o questionário, impactando a eficácia do método com a realização de duas PCOs que mantiveram a estrutura adaptada, permitindo maior interação na ouvidoria e participação significativa. Em prol disso, a comunicação interna, pautada nos estudos de Marlene Marchiori, desempenha um papel crucial na criação de um ambiente de trabalho humanizado, colaborativo e participativo (MARCHIORI, 2010). Nesse sentido, a PCO pode ser vista como uma ferramenta de comunicação interna que permite captar as percepções e sentimentos dos membros, contribuindo para a tomada de decisões mais acertadas e para a promoção de um ambiente saudável e produtivo.

A discussão dos resultados em reuniões envolvendo a Diretoria Geral, Gestão de Pessoas e coordenadores consolidou práticas de análise e aprimoramento contínuo. A flexibilidade do método permitiu direcionamento específico para áreas, revelando uma abordagem mais personalizada. O ano de 2023 marcou a fase pós-pandemia, refletindo refinamentos na PCO, tornando-a obrigatória e não anônima para membros de GP, reestruturando-a para o formato híbrido. A participação integral dos membros e a geração de relatórios categorizados

evidenciam um refinamento na abordagem, visando respostas mais eficientes e soluções aplicáveis. Essas adaptações refletem não apenas a capacidade de adaptação às circunstâncias, mas também um aprendizado contínuo e uma busca constante por métodos mais eficazes, demonstrando o comprometimento do projeto em promover um ambiente organizacional saudável e produtivo ao longo do tempo.

É essencial destacar a importância do método adotado em 2019 como alicerce fundamental para o desenvolvimento posterior da PCO. A ouvidoria, embora menos estruturada, desempenhou um papel crucial na captação das primeiras percepções e desafios. Essa abordagem inicial forneceu insights valiosos, indicando a necessidade de uma ferramenta mais formalizada, como a PCO, nos anos seguintes. Assim, o método adotado em 2019 desempenhou um papel essencial ao servir como a base sobre a qual práticas mais avançadas foram construídas, refletindo a evolução e o crescimento do projeto Ao Vivo e em Cores ao longo do tempo.

A trajetória da PCO reflete não apenas a capacidade de adaptação às circunstâncias, como evidenciado nos anos pandêmicos, mas também um aprendizado contínuo e uma busca constante por métodos mais eficazes. A valorização das práticas iniciais de 2019 demonstra o reconhecimento da importância do passado na construção de um presente mais robusto e no planejamento de um futuro mais promissor. Por fim, a análise mais abrangente da evolução da PCO revela a capacidade do projeto de assimilar aprendizados e adaptar-se a cenários diversos, moldando suas práticas para assegurar uma gestão eficiente e equitativa. Isso está em linha com o que Chiavenato (2004) destaca sobre a evolução da área de Gestão de Pessoas, que passou por intensas modificações tanto em seus aspectos tangíveis quanto conceituais e intangíveis, adaptando-se aos padrões e necessidades de sua época. O projeto, ao consolidar métodos, inovar e aprender com cada fase, revela seu comprometimento em promover um ambiente organizacional saudável e produtivo ao longo do tempo.

4.4 Em resumo

Ao revisitar a trajetória do projeto Ao Vivo e em Cores ao longo dos anos, é evidente que as práticas de Gestão de Pessoas GP, conforme discutido por Dutra

(2010) desempenharam um papel crucial na adaptação e no aprimoramento contínuo. A abordagem inovadora e resiliente da equipe, promoveu a liberdade e a abertura comunicacional conforme destacado por Kunsch (2003), e permitiu não apenas enfrentar desafios, mas transformá-los em oportunidades de crescimento.

A análise da frequência no projeto revelou uma mudança significativa, especialmente durante a transição para o formato online em 2020. A flexibilidade introduzida devido à pandemia trouxe vantagens na participação, mas também trouxe desafios na manutenção do controle e da cobrança efetiva. A migração para o presencial em 2022 exigiu ajustes substanciais na política de frequência, culminando em regras mais claras e rigorosas em 2023. Essa evolução destaca a importância de adaptar as práticas de GP conforme as necessidades e circunstâncias do projeto.

No que diz respeito ao Processo Seletivo (PSEL), a análise revelou a necessidade de ajustes ao longo dos anos para garantir eficiência e alinhamento com os objetivos do projeto. A intensificação das atividades em 2019, concentradas principalmente no horário de almoço, contrasta com a flexibilidade e maior integração do GP em todas as reuniões durante a pandemia. As mudanças na dinâmica do PSEL acompanham a transformação do projeto, destacando a importância de estratégias adaptativas na seleção de novos membros.

Em conjunto, as práticas relacionadas à Pesquisa de Clima Organizacional (PCO), controle de frequência e processo seletivo delineiam um quadro abrangente da evolução do projeto Ao Vivo e em Cores. A resiliência demonstrada diante dos desafios e a disposição para inovar em cada aspecto refletem um comprometimento constante com a melhoria contínua.

Por fim, a jornada do projeto não apenas ilustra a capacidade de adaptação, mas também reforça a importância de processos eficazes de GP na construção e sustentação de uma comunidade coesa. As lições aprendidas ao longo dos anos servem como guia para o futuro, promovendo um ambiente organizacional dinâmico, saudável e orientado para o sucesso mútuo de seus membros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao abordar os desdobramentos da pandemia nas práticas de Gestão de Pessoas (GP) no Projeto Ao Vivo e em Cores, é crucial considerar não apenas as mudanças diretas nos processos seletivos, frequência e PCO, mas também os

impactos em outros aspectos operacionais. Essa visão é consistente com a abordagem de Dutra (2010) sobre a gestão de pessoas, o qual conferiu flexibilidade ao processo. A análise dessas transformações e a compreensão de eventos específicos pré-pandêmicos proporcionam uma visão ampla do desenvolvimento do projeto ao longo do tempo.

Cunha et al. (2020) destacaram as mudanças significativas nas práticas de gestão de pessoas em empresas brasileiras durante a pandemia, sendo assim, ao avaliar o impacto da pandemia na gestão de pessoas é essencial examinar as adaptações e estratégias implementadas durante esse período de crise. Além dos processos anteriormente mencionados, como PSEL, PCO e frequência, outros aspectos da gestão de pessoas também foram alterados ao longo da pandemia, impactando diretamente o projeto. Visto que, antes mesmo da pandemia, já havia observações quanto à transparência, problemas de comunicação, iniciativas de integração e reconhecimento, além de desafios e conflitos entre áreas. (KUNSCH, 2003).

Em 2020 o projeto trouxe consigo uma contribuição externa, com o Projeto da Ambev (VOAjr), que, apesar de sua visão empresarial, impactou positivamente a estrutura do projeto. A pandemia não apenas exigiu adaptações, mas também trouxe à tona a importância da flexibilidade nas práticas de GP, refletida na capacidade de realizar a transição para o presencial de maneira aprimorada. Por outro lado, a criação de uma reunião, durante a pandemia, entre GP e DG para orientar e aconselhar a Diretoria Geral ressalta a relevância da equipe de Gestão de Pessoas nas decisões estratégicas do projeto.

Ao considerar a transição para o presencial em 2022, surgiram desafios, como a continuidade de práticas online, a adaptação de dinâmicas e a manutenção de formatos da GP. No entanto, as vantagens dessa transição, como dinâmicas mais interativas, maior facilidade de interação e criação de laços, e vínculos mais fortes entre os membros, também foram observadas.

A adaptação dos membros em 2022 refletiu-se em mudanças na carga horária, necessidade de locomoção e desafios na esfera pessoal e acadêmica. Essas transformações se refletiram na Pesquisa de Clima Organizacional (PCO), com respostas que indicam a influência dessas mudanças na satisfação com a Reunião Geral (RG).

Dessa forma, ao considerar o impacto da pandemia e as adaptações ao longo dos anos, percebe-se que o Projeto Ao Vivo e em Cores não apenas superou desafios, mas também aproveitou oportunidades para fortalecer sua estrutura organizacional e promover um ambiente mais saudável e produtivo para seus membros. Essa análise reforça a ideia de que a gestão de pessoas é um elemento central na trajetória de qualquer projeto, moldando não apenas a admissão de novos membros, mas também para fortalecer a cultura, estrutura organizacional e promover um ambiente mais saudável com desenvolvimento contínuo.

Ao refletirmos sobre a trajetória do projeto "Ao Vivo e em Cores" ao longo dos anos, especialmente no contexto desafiador da pandemia de COVID-19, torna-se evidente a capacidade de adaptação e inovação da equipe de Gestão de Pessoas. Isso reflete o comprometimento constante com a melhoria contínua. (BASTOS, 2005)

As considerações finais abrangem não apenas a evolução do Psel, PCO e gestão de frequência, mas também outros processos impactados ao longo desse período de transformação, incluindo a transição para o trabalho remoto, flexibilidade na carga horária e adaptação às dinâmicas de trabalho. Isso destaca a importância da pesquisa qualitativa na compreensão da gestão de pessoas, conforme discutido por Zanelli (2004)

Portanto, a pandemia de COVID-19 teve um impacto significativo na gestão de pessoas do projeto, demandando adaptações e inovações significativas. No entanto, apesar desses desafios, o projeto foi capaz de se adaptar e evoluir, demonstrando a importância crucial da gestão de pessoas na superação de crises e na promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Por fim, este estudo, embora meticuloso e abrangente, possui algumas limitações que devem ser reconhecidas. Primeiramente, houveram algumas lacunas de informações que exigiram confirmação com outros membros do projeto. Embora tenha ocorrido esforço para garantir a precisão dos dados, a necessidade de verificar certas informações pode ter introduzido um elemento de subjetividade.

Em segundo lugar, como coordenadora da área de Gestão de Pessoas em 2023, tive acesso privilegiado aos dados e aos membros do projeto para confirmar as informações. Isso foi uma vantagem significativa, pois facilitou a coleta de dados e a verificação de informações. No entanto, também apresentou um desafio único. Foi necessário um esforço consciente para manter a imparcialidade durante a

condução da pesquisa. Para garantir a objetividade, recorri a uma quantidade substancial de material teórico e me distanciei das minhas experiências pessoais ao analisar os dados.

Essas limitações não diminuem a validade dos resultados, mas destacam a complexidade da pesquisa em gestão de pessoas e a necessidade de abordagens cuidadosas e reflexivas. Futuros estudos poderiam se beneficiar de uma abordagem mais objetiva na coleta de dados e na análise das informações. Além disso, pesquisas futuras poderiam explorar mais a fundo as experiências individuais dos membros do projeto para obter uma compreensão mais profunda das práticas de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B. Gestão de pessoas: bases teórico-conceituais e pesquisa. In: BASTOS, A. V. B.; CARVALHO, F. J. A. de; ASSIS, N. T. de (Orgs.). **Psicologia do Trabalho e Gestão de Pessoas**: construindo diálogos. Porto Alegre: Artmed, 2005.

BECKER, B.; HUSELID, M. A. Strategic human resources management: Where do we go from here? **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006.

BRASIL. **Lei nº 9.608**. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. Brasília, DF, 1998.

CAMPOS, A. E. M.; ABEGÃO, L. H.; DELAMARO, M. C. **O Planejamento de Projetos Sociais**: Dicas, Técnicas e Metodologias. 2021.

CARVALHO, A. B. B.; NASCIMENTO, L. B. **Gestão de pessoas no contexto brasileiro**. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

CASTRO, B. L. G. de et al. COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, set. 2020. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572020000300002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 10 jul. 2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE (BRASIL). **Recomendação nº 036, de 11 de maio de 2020**. 2020. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/recomendacoes-cns/1163-recomendac-a-o-n-036-de-11-de-maio-de-2020>. Acesso em: 01 de julho de 2023.

CUNHA, M. P.; PEIXOTO, A. L.; COSTA, M. L.; BORGES, L. F.; & SILVA, J. M. (2022). O impacto da pandemia de COVID-19 na gestão de pessoas: um estudo com empresas brasileiras. **Revista Gestão e Sociedade**, v. 16, n. 2, p. 245-272, 2022.

DALCOL, Charlene.; GRAZIADEI, Carolina.; MÜLLER, F.abrise. Comunicação interna e Gestão de Pessoas: desafios e aproximações possíveis para as relações públicas. **Caderno de Comunicação, Santa Maria**, v. 23, art. 8, p. 2-24, mai./ago. 2019.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ELIAS, M. C.; PIOVAN, T. T. C. **Extensão universitária: ações e perspectivas**. 2016. São Paulo: Editora Cultura Acadêmica.

FIOCRUZ. **Impactos sociais, econômicos, culturais e políticos da pandemia**. Observatório Covid-19. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia>. Acesso em: 03 jul. 2023.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. Editora Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social** ./ Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008. ISBN 978-85-224-5142-5 1. Ciências sociais - Metodologia 2. Ciências sociais - Pesquisas 3. Pesquisa - Metodologia I. Título.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INFORME ENSP. A pandemia de Covid-19 é uma crise sanitária e humanitária, dizem pesquisadores. **Caderno de Saúde Pública**, Instituto Fiocruz, [online], 20 jul. 2020. Disponível em: <https://informe.ensp.fiocruz.br/secoes/noticia/45045/49462>. Acesso em: 20 jun. 2022.

JACOBOSKI, B. Depois do fim. **Revista Sextante**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), maio de 2021. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/sextante/depois-do-fim/>. Acesso em: 07 jul. 2023.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 2013.

LACOMBE, F. J.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2013.

MARCHIORI, M. arlene. **Comunicação interna e Gestão de Pessoas**: desafios e aproximações possíveis para as Relações Públicas. 2006.

MARCHIORI, M. **Comunicação interna**: conceitos, problemas e práticas. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: Do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2016.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas**: como transformar o potencial humano em resultados. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE (OPAS). **Histórico da pandemia de COVID-19**. Disponível em:

<https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19#:~:text=Em%2011%20de%20mar%C3%A7o%20de,pa%C3%ADses%20e%20regi%C3%B5es%20do%20mundo>. Acesso em: 04 julho 2023.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. **Histórico da Pandemia COVID-19**. 2021. Disponível em:

<https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19#:~:text=Em%2011%20de%20mar%C3%A7o%20de,pa%C3%ADses%20e%20regi%C3%B5es%20do%20mundo..> Acesso em: 04 jul. 2023.

OBSERVATÓRIO HOSPITALAR. Estratégia Brasileira de Combate à COVID-19.

Como o vácuo de liderança minimiza os resultados. [2021]. Disponível em:

<https://observatoriahospitalar.fiocruz.br/conteudo-interno/estrategia-brasileira-de-combate-covid-19-como-o-vacu-de-lideranca-minimiza-os>. Acesso em: 04 de julho de 2023.

OBSERVATÓRIO COVID-19. **Impactos sociais, econômicos, culturais e políticos da pandemia**. [online], Fundação Oswaldo Cruz, 2021. Disponível em:

<https://portal.fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia>. Acesso em: 31 jun. 2023.

PINHO, J. B. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1990.

RUÃO, T. Da comunicação de massa à comunicação organizacional. **Revista Anagramas**, v. 1, n. 3, p. 117-124, 2004.

SANTOS, J. G.; SILVA, L. S. **Gestão de pessoas no contexto organizacional**: Uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2018.

SOHRABI, C.; et al. **World Health Organization declares global emergency**: A review of the 2019 novel coronavirus (COVID-19).

STEPHANOU, L.; MÜLLER, L. H.; CARVALHO, I. C. M. **Guia para elaboração de projetos sociais**. São Leopoldo, RS: Sinodal, Porto Alegre/RS: Fundação Luterana de Diaconia, 2003.

UNA-SUS (Universidade Aberta do SUS). **Organização Mundial de Saúde declara pandemia de coronavírus**. 2020. Disponível em: <https://www.unasus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus>. Acesso em: 01 jul. 2023.

UNESP. **Extensão Universitária**: um projeto de formação e transformação. 2015. São Paulo, (Especialização em Extensão Universitária) - Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista, Bauru. Disponível em: https://www.faac.unesp.br/Home/Utilidades/ebook_extensao-universitaria.pdf. Acesso em: 26 junho de 2023.

UNESP. **Comunicado 02 - Comitê UNESP COVID-19**. 2021. Disponível em: https://www2.unesp.br/portal#!/aci_ses/notas-e-comunicados/comunicado-02--comite-unesp-covid-19/. Acesso em: 26 junho de 2023.

UNESP. Comitê UNESP COVID-19. **Comunicado 03. 2022**. Disponível em: https://www2.unesp.br/portal#!/aci_ses/notas-e-comunicados/comunicado-n-3-de-2022-do-comite-unesp-covid-19/. Acesso em: 26 de junho de 2023.

UNIVERSIDADE ABERTA DO SUS (UNA-SUS). **Organização Mundial de Saúde declara pandemia de coronavírus**. 2020.. Disponível em: <https://www.unasus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus>. Acesso em: 01 de julho de 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA (UNESP). Faculdade de Engenharia de Bauru (FEB): **Projetos de extensão**. Disponível em: <https://www.feb.unesp.br/#!/extensao/projetos/>. Acesso em: 30 jun. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA (UNESP). **Portal UNESP**: Apresentação PROEX. Disponível em: <https://www2.unesp.br/portal#!/proex/apresentacao13159/sobre/>. Acesso em: 30 jun. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA (UNESP). **Portaria nº 404**. Criação dos Subprogramas de Extensão Universitária vinculados à Pró-Reitoria de Extensão Universitária – PROEX, e as Diretrizes para seus Funcionamentos. São Paulo, 2016.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.