UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

JOÃO VITOR CUNHA SILVA

ESCRITÓRIO DE PROJETOS DAS NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL (UNOPS): um estudo de caso sobre os impactos da pandemia de covid-19 na mudança de gestão de projetos

BRASÍLIA – DF
2021

JOÃO VITOR CUNHA SILVA

ESCRITÓRIO DE PROJETOS DAS NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL (UNOPS): um estudo de caso sobre os impactos da pandemia de covid-19 na mudança de gestão de projetos

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. José Márcio Carvalho

BRASÍLIA – DF
2021

JOÃO VITOR CUNHA SILVA

ESCRITÓRIO DE PROJETOS DAS NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL (UNOPS): um estudo de caso sobre os impactos da pandemia de covid-19 na mudança de gestão de projetos

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

João Vitor Cunha Silva

Prof. Dr. José Márcio Carvalho
Orientador

Prof. Dr. Aldery Silveira Júnior
Avaliador

Profa. Dra. Siegrid Guillaumon Dechandt
Avaliadora

Brasilia, 12 de novembro de 2021.

RESUMO

Este trabalho analisou a influência da pandemia de covid-19 nos processos de Gestão de Mudança em Projetos na equipe de funcionários do Escritório das Nações Unidas de Serviços para projetos no Brasil (UNOPS), o qual é o organismo responsável pela gestão e implementação de projetos das Nações Unidas no Brasil. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e observação direta dentro do Escritório de Projetos das Nações Unidas no Brasil. Com base na literatura estudada e nos dados analisados constatou-se que a pandemia teve diversos impactos na organização, tanto nas Mudanças Organizacionais internas, quanto na Gestão dos Projetos que estavam sendo implementados. A metodologia utilizada na pesquisa mostou que na equipe do UNOPS, de modo geral, as mudanças implementadas pelo Escritório de Projetos foram positivas para que se pudesse manter os níveis de eficiência das ações implementadas durante a pandemia. Ademais, verificou-se que as ações de Logística Humanitária implementadas pelas agências das Nações Unidas, sobretudo dentro do UNOPS, tiveram papel fundamental no combate à pandêmia de COVID-19, com o desenvolvimento de novos projetos e na busca de novos parceiros para implementação de projetos de cunho humanitário-emergencial.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Gestão de Mudança em Projetos. Escritório de Projetos das Nações Unidas. Pandemia de COVID-19.

LISTA DE ABREVIATURA

ABC	Agência de Brasileira de Cooperações (ABC)
EGP	Escritórios de Gestão de Projetos
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
GM	Gestão de Mudanças
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONU	Organizações das Nações Unidas
PMI	Project Management Institute (Instituto de Gerenciamento de Projetos)
PMO	Project Management Office
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SARS-COV	Síndrome Respiratória Aguda
UNOPS	Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 8
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO 8
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA 10
1.3 OBJETIVOS GERAIS 11
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 11
1.5 JUSTIFICATIVA 11
2 REVISÃO DE LITERATURA 13
2.1 GESTÃO DE PROJETOS 13
2.1.1 Mudança Organizacional 14
2.1.2 Gestão de Mudança de Projetos e Fatores Humanos 15
2.2 GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA HUMANITÁRIA 16
2.2.1 Ações Emergenciais, colaboração e liderança 17
2.3 HISTÓRICO E DEFINIÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS 18
2.3.1 Multilateralismo e a Globalização da Saúde 19
2.3.2 Atuação das Nações Unidas no Brasil e a pandemia de COVID-19 20
2.4 A PANDEMIA DE COVID 19 E O MUNDO DAS ORGANIZAÇÕES 21
2.4.1 Os impactos da pandemia na economia global e nos mercados emergentes 22
2.4.2 Os desafios das organizações frente à crise 23
3 MÉTODOS DE PESQUISA 25
3.1 TIPOLOGIA E DESCRIÇÃO GERAL DOS MÉTODOS DE PESQUISA 26
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, SETOR E INDIVÍDUOS OBJETO DO ESTUDO. 27
3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA 27
3.4 CARACTERIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA 28
3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS 28
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES 30
4.1 ESCRITÓRIO DE PROJETOS DAS NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL 30
4.1.1 Equipe de Projetos 30
4.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS 32
4.2.1 Visão de Mudança 33
4.2.2 Comunicação de Mudança 35
4.2.3 Liderança em Mudança 36
4.2.4 Implementação de Mudança e Estratégia de Mudança 38

4.2.5 Gestão de Pessoas e Mudanças **40**
4.2.6 Pandemia e novos modelos de trabalho **41**
4.2.7 Lições Aprendidas **43**
4.2.8 Implementação de aprendizados na Cultura Organizacional **44**
4.3 ANÁLISE DE DOCUMENTOS 45
4.4 OBSERVAÇÃO DIRETA 47
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES **51**
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **54**
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista **58**

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Ano de 2020 foi um ano extremamente atípico para o contexto sanitário global. A disseminação da pandemia de COVID-19 levou todo o planeta a uma crise sanitária e humanitária. A contração econômica gerada por este evento, principalmente na América Latina, teve grande agravamento das desigualdades socioeconômicas, com decréscimo econômico estimado em 5,3%, colocando aproximadamente 30 milhões de pessoas em situação de pobreza. Além disso, as organizações e os diversos atores ligados ao enfrentamento direto das consequências da pandemia tiveram a necessidade de se reposicionar e, por consequência, se mobilizaram para a nova realidade pandêmica (LIMA, BUSS; PAES-SOUSA, 2020).

Segundo Backes et al. (2020), a adaptação das estratégias organizacionais, que agora passaram a levar em consideração o momento de retração econômica e escassez de recursos, ocasionou grande impacto negativo para as organizações. Para tanto, ficou evidente que a crise sanitária causada pela COVID-19 trouxe à tona problemas políticos, sociais e administrativos das organizações e para as nações em que estas estão incluídas. Ainda, segundo Backes et al. (2020), para muitos organismos que não estavam preparados financeiramente para uma crise, que se postergou por mais de um ano, o risco imediato que mais prevaleceu foi a falta de liquidez do negócio, o que em médio prazo também pode significar a ausência de acumulação de reservas de caixa. Ademais, o impacto ocasionado pelo vírus ainda repercute nos mercados financeiros, com maior redução de confiança e, por consequência, redução de crédito na praça.

Com o advento da globalização, o fluxo de informação, que se faz presente nos sistemas de informação de grande velocidade, as facilidades de transporte e movimentação global, que propiciam constante movimentação de bens e pessoas por todas as partes do globo, e, finalmente, as relações globais da economia neo-liberalista contemporânea contribuíram para que a pandemia se espalhasse de forma extremamente contundente nos anos de 2020 e 2021. Com isso, as novas relações de trabalho, tendo a virtualidade como fator decisivo para que as organizações conseguissem realizar suas atividades, passaram a ser problemáticas das organizações em pandemia de nível global (BACKES et al., 2020; RODRIGUES et al., 2021).

Para as organizações, as boas práticas na gestão dos processos de mudança é um ponto crucial e a gestão estratégica desses momentos de adequação organizacional é um ponto vulnerável quando se trata de obter resultados positivos. O contexto em que grandes emergências estão inseridas se diferencia de uma realidade normal, ainda mais por serem eventos de grande escala nos quais processos usuais não conseguem acompanhar as novas demandas geradas. Portanto, a implementação de iniciativas inovadoras, utilizando ambientes em que a rede de parceiros, é um diferencial, provando ser até mesmo um fator decisivo para a efetividade das ações emergenciais (ALVES; COSTA, 2020).

A eficácia na Gestão de Projetos (GP) é um grande diferencial para as instituições atuantes, em resposta às ações ditas emergenciais. Um campo de estudo na área de GP é a Gestão de Mudança de Projetos (GMP), que surge da ideia de que as mudanças também podem ser gerenciadas (LIMA et al., 2018; HWANG, LOW, 2012).

A Gestão da Mudança de Projetos advém da teoria de Mudança Organizacional, e possui três fatores essenciais que interagem com a organização a todo momento: o ambiente externo; o ambiente interno; e, a esfera individual. Essa heterogeneidade de fatores implica a entender que a mudança envolve pessoas, organizações e sistemas sociais, o que torna o processo de gestão da mudança algo muito complexo (ALMEIDA JUNIOR, RAMOS FILHO, 2020).

Para o estudo da administração é importante observar como os projetos se comportam em situações de alta complexidade e recursos escassos, como é o caso da pandemia de COVID-19. Ademais, o estudo da Gestão de Projetos remete à utilização de boas práticas mesmo sem situações de crise; a gestão dessas mudanças é extremamente importante dentro de um Escritório de Gestão de Projetos (PMO), sendo que essas mudanças devem estar claras, de forma que os aprendizados positivos sejam implementados como um ativo organizacional (LIMA et al., 2018).

As novas relações de trabalho, com a virtualidade implementada ao seu nível máximo, a saúde mental dos funcionários e gestores dos escritórios, a efetividade da comunicação organizacional durante o “home office” são fatores que podem ser analisados e, possivelmente, incluídos dentro de novas boas práticas em um mundo pós-pandemia (ROSSONI, 2020).

Este trabalho busca, de forma objetiva, avaliar a implementação de mudanças no Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos, o qual é um organismo das Nações Unidas no Brasil, que atua implementando projetos de cunho humanitário e social, por meio de parcerias com organismos públicos e organizações do terceiro setor. A natureza dos

acontecimentos ocorridos entre 2020-2021 possibilita que seja feita uma análise da aplicação dos estudos de Gestão de Mudança de Projetos em um contexto atípico e de impacto imediato.

Neste cenário complexo da pandemia de COVID-19, analisar as organizações que têm em seu mandato o apoio a emergências humanitárias pode contribuir para o debate dentro das teorias de Gestão de Mudança em Projetos, trazendo *insights* acerca dos desafios e aprendizados passados pela organização nesse contexto.

As práticas em Gestão de Projetos é uma teoria na qual os estudos em administração tem se apoiado com o intuito de entender os processos de coordenação de diversos atores para que um objetivo fim seja alcançado; é uma tarefa em que os Gestores de Projetos (PMO) têem a encumbencia de operacionalizar e, por isso, ouvir esses profissionais poderia ajudar no melhoramento das práticas de GP.

Ainda, faz-se necessário entender que devido à coordenação de diversos atores para que um objetivo fim seja alcançado, tomar diversas decisões é uma tarefa na qual os Gestores de Projetos e equipe de projetos tem a encumbencia de operacionalizar e, por isso, a análise do discurso dos participantes pode contribuir para os debates em Gestão de Projetos.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

De acordo com o relatório da Organização para Cooperação e Desenvolvimento (OCDE), os impactos da pandemia durante o ano de 2021 foram um decréscimo de 3,4% na economia mundial, ou seja, os efeitos da pandemia de COVID-19 foram negativos, a ponto de haver a necessidade de diversas adoçao de políticas de distribuilção de renda, para que as economias mundiais pudessem se manter (OCDE, 2021).

Essa situação de crise sanitária influenciou em todos os setores das economias nacionais, criando uma crise sistêmica para o Brasil. Foram impactados não somente o sistema público de saúde, mas também o campo da educação, das questões de gênero, o acesso à tecnologia e uma acentuação das desigualdades sociais, exemplos de reflexos gerados pela pandemia (PNUD, UNICEF, UNESCO, OPAS, 2021).

Dentro da teoria de Gestão de Projetos encontra-se a parte de Gerenciamento da Integração do Projeto (PMI, 2017), a qual articula os princípios da Gestão de Mudança Organizacional à realidade da Gestão de Projetos.

O recorte da temática para Gestão da Mudança de Projetos se dá com o intuito de entender quais foram os processos de mudança e quais foram as ações tomadas pela

organização. Além disso, outra temática central é entender a atuação dos Gestores de Projetos na operacionalização das diversas mudanças.

Sendo assim, o problema central desta pesquisa possui duas perguntas a serem respondidas. A primeira seria entender quais as adaptações que o Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos (UNOPS), como escritório de projetos, implementou para que o escritório conseguisse continuar operando durante a pandemia? E como os Gestores de Projeto modificaram seus projetos para atender às novas demandas que a pandemia gerou?

1.3 OBJETIVOS GERAIS

O objetivo geral deste trabalho é caracterizar e analisar as influências da pandemia de COVID-19 na Gestão de Projetos e também as aplicações de mudanças em projetos dentro do Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos, no Brasil, no período compreendido entre março de 2020 a junho de 2021.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as influências da pandemia de COVID-19 dentro do Escritório de Projetos das Nações Unidas no Brasil;
- Análisar como foi abordado o conceito de Gestão de Mudança em Projetos, e como foram implementadas as estratégias de atuação do Escritório de Projetos das Nações Unidas no Brasil;
- Descrever quais foram as iniciativas organizacionais para gestão de pessoas em projetos dentro do Escritório de Projetos das Nações Unidas no Brasil;
- Identificar como o aprendizado conquistado pode ser utilizado em uma realidade pós-pandêmica.

1.5 JUSTIFICATIVA

O estudo de caso dentro de um escritório de gestão de projetos tem grande valor quando aplicado a um contexto ambiental extremamente incomum. Fatores como escassez de recursos, remodelação de estratégias organizacionais e lidar com uma nova forma de trabalho, quando observados e descritos, podem aprimorar as práticas da gestão de projetos.

De acordo com Maximiano e Anselmo (2006), as boas práticas no gerenciamento de projetos podem diminuir o indíce de falhas e garantir que os projetos mais estratégicos da organização sejam tratados de forma prioritária. Além disso, o estudo de caso permite analisar um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto de vida real, principalmente em situações de alta complexidade e de recursos escassos (YIN, 2001).

Os resultados da pesquisa referida poderão auxiliar não somente à organização estudada, mas também organizações que foram atingidas pela pandemia de COVID-19 e organizações que tem em seu escopo áreas de gestão de projetos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta a revisão de literatura acerca do tema proposto. A divisão foi feita em quatro grandes áreas. Na primeira seção serão apresentados os conceitos de gestão de projetos e, mais adiante, os conceitos de gestão de mudanças em projetos. A segunda seção apresenta os conceitos de logística humanitária e ações de respostas emergenciais, com o intuito de entender as dificuldades e incertezas dentro de projetos dessa natureza. Na terceira parte são revisados os estudos acerca da atuação e histórico das Nações Unidas no mundo e no Brasil. Por fim, na quarta seção, é realizada revisão dos estudos sobre a pandemia de COVID-19 e seus impactos nas organizações.

2.1 GESTÃO DE PROJETOS

De acordo com o Instituto de Gerenciamento de Projetos (Project Management Institute – PMI), o projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Todo esse esforço é orientado para um objetivo que deve ser alcançado no final das etapas do projeto; essa entrega pode ser de diversas naturezas, como um produto único, uma combinação de produtos ou até mesmo um resultado ou capacidade de realizar determinado serviço. Por mais que os elementos do projeto sejam repetitivos, suas características-chave são únicas e individuais, além de poderem ser implementados em todos os níveis organizacionais (PMI, 2017).

Para Carvalho e Rabechini (2011) todo projeto tem um começo e fim bem determinado, ou seja, o quesito temporalidade é intrínseco a sua definição. Ainda, outro conceito relevante é a questão da singularidade do projeto, o que faz com que seu escopo seja único, mesmo quando similar a outros feitos anteriormente.

Além de suas definições, a importância dos projetos está se tornando fundamental para que organizações do setor público tenham um desempenho satisfatório, e os Escritórios de Gestão de Projetos (EGP) ou *Project Management Office* (PMO) – denominação amplamente utilizada em inglês – são unidades organizacionais responsáveis pela minimização de problemas gerenciais e pela disseminação de práticas de gerenciamento de projetos em toda organização. A Gestão de Projetos se torna cada vez mais profissional, o que possibilita muitos benefícios, como a redução de falhas e garantia de priorização dos projetos mais importantes (MELO, 2019).

2.1.1 Mudança Organizacional

A mudança organizacional, nos estudos de Wood Jr. (1992), mostra-se como parte significativa dentro das organizações, pois todos os tipos de organizações se deparam com cenários substancialmente modificados e significativamente dinâmicos. A adaptação aos diversos cenários possíveis é uma questão de necessidade para a organização, logo, desenvolver um senso de percepção do ambiente é extremamente necessário para que as mudanças sejam assumidas com uma postura reativa.

Segundo Almeida Júnior e Ramos Filho (2019), as mudanças sempre estiveram presentes na história humana e das organizações, e, ainda, as novas tecnologias de produção, informática e comunicação fizeram com que as mudanças se tornassem consideravelmente mais frequentes. Ademais, o estreitamento dos mercados e a alta competitividade entre eles obrigaram as organizações a implementar constantes inovações, com o intuito de se manterem à frente de seus concorrentes.

Para Cruz e Freitas (2010) esforços estão sendo feitos para melhor compreender as mudanças nas organizações e os modelos reducionistas e simplistas não conseguem explicar a realidade sobre essa questão. Além disso, é importante entender que uma visão mais integrada e profunda se faz necessária para que ambientes complexos em relações internas e externas sejam analisados e que, assim, suas mudanças possam gerar um ambiente organizacional positivo. Inicialmente, as teorias da Administração Clássica abordaram aspectos de mudanças estruturais e seus desdobramentos nas organizações da década de 70 e 80. Posteriormente, por meio da Escola de Relações Humanas, as mudanças organizacionais adquiriram viés mais comportamental e, assim, passaram a incluir as relações sociais presentes no ambiente organizacional, bem como os pensamentos sobre política, filosofia e psicologia (CRUZ, FREITAS, 2010).

As mudanças podem ter caráter ocasional ou contínuo. A mudança ocasional tende a ser uma mudança episódica que é provocada por um desequilíbrio da organização frente a uma condição de desalinhamento situacional ou de problemas de relação com o ambiente em que está inserida. Já a mudança contínua, tende a ser progressiva, com ajustes pequenos e ininterruptos de forma a abranger as remodelações e ganhar conhecimento no processo de mudança (PETTIGREW, WOODMAN, CAMERON, 2001).

Por fim, para a sustentação teórica desse excerto, também foi abordada a visão de mudança organizacional, de forma a entender quais mudanças influenciaram o Escritório de Gestão de Projetos frente à Pandemia de COVID-19, situação isolada que afetou o ambiente

externo, necessitando de uma reação dos agentes para que as ações desenvolvidas pelo Escritório fossem, de alguma forma, úteis em uma momento de extrema incerteza.

2.1.2 Gestão de Mudança de Projetos e Fatores Humanos

Para suportar os processos de mudanças organizacionais duas disciplinas dentro da administração ganharam espaço – a primeira, Gestão de Mudanças (GM), que tem o objetivo de dar apoio nas dimensões técnicas, comportamentais, sociais e emocionais aos que estão diretamente envolvidos no processo; a segunda seria a própria Gestão de Projetos, que é uma das principais ferramentas para a implantação de mudanças, com foco no planejamento e controle das atividades para alcançar um objetivo dentro do prazo, orçamento e especificações definidas (RAMOS FILHO, ALMEIDA JUNIOR, 2019).

Sobre a relação da Gestão de Mudanças e da Gestão de Projetos pode-se afirmar que:

> A aplicação de conceitos da Gestão de Mudanças permite as equipes de gerenciamento de projetos lidarem, de forma mais adequada, com as questões humanas que influenciam o empreendimento. Suportar apropriadamente estas questões, viabiliza o controle das ansiedades e resistências dos stakeholders, desenvolvendo a efetividade do gerenciamento e aumentando as possibilidades de sucesso do projeto (RAMOS FILHO, ALMEIDA JUNIOR, 2019, p. 5).

Para Lanz e Tomei (2013) a GM pode ser classificada pelo esforço necessário para sua realização e seu impacto, podendo ter caráter incremental ou inovador. As de caráter incremental (de melhoria contínua) são de curto prazo e, normalmente, pequenas, porém com grande impacto no desempenho da organização. Já as de características inovadoras (ou radicais) tem um porte maior, um escopo de longo prazo e alto risco, o que pode afetar radicalmente a organização.

Quando a organização possui um processo estruturado de gestão, as mudanças nos projetos podem aumentar as chances de aprendizado e sucesso. Para tanto, o início de todo esse processo é a partir de uma solicitação de mudança, que deve conter a descrição da demanda, identificação do solicitante, descrição dos benefícios esperados, data do pedido e, por fim, a data que se faz necessária uma decisão. Isso permite que a mudança ocorra de uma maneira mais formal, de modo que o projeto continue a atender às necessidades originais (LIMA, CARVALHO; CAMILO, 2018).

2.2 GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA HUMANITÁRIA

A maioria dos estudos existentes na área de logística tem como foco principal a logística empresarial e o setor de serviços. Os conceitos que são abordados por esses estudos privilegiam o diferencial competitivo das organizações frente a seus concorrentes. Entretanto, segundo Nogueira, Gonçalves e Novaes (2014), a partir de alguns atentados terroristas do início do século XXI e eventos de catástrofes naturais recentes tem-se colocado em evidência um tratamento logístico especial, denominado de Logística Humanitária. Esse conceito, embora pouco estudado no Brasil, é desenvolvido a partir dos objetivos da logística, que tem em suas necessidades principais vencer tempo e distância na movimentação de materiais, e assim, executar serviços de forma eficiente e eficaz, aplicados em situações de emergências complexas, com o intuito de ajudar comunidades vulneráveis. Essa vulnerabilidade pode surgir a partir de catastofres naturais, guerras, atentados terroristas, emergencias sanitárias. Para que os resultados sejam positivos, existe uma necessidade de evitar disperdícios, organizar o fluxo de pessoas e materiais de forma adequada, que geralmente tem recursos extremamente limitados e, por fim, aliviar o sofrimento das pessoas naquele momento (NOGUEIRA, GONÇALVES, NOVAES, 2014).

Para Fontainha et al. (2015), a responsabilidade pela ação nas etapas do ciclo de vida dos desastres é tradicionalmente atribuída ao setor público, entretanto, outros setores estão sendo cada vez mais reconhecidos como fundamentais para que seus objetivos principais sejam atendidos, os quais por natureza necessitam de alta eficiência na sua gestão.

Sobre os objetivos das operações humanitárias, o trecho a seguir reflete a alta complexidade dos cenários em que essas operações estão envolvidas:

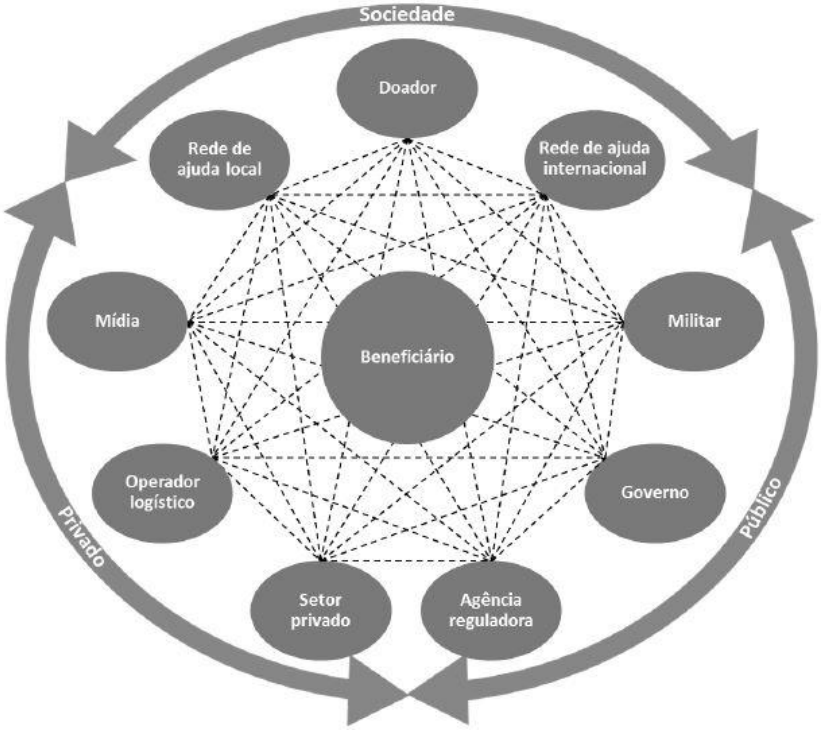
> Mais especificamente, as operações humanitárias têm como objetivo atender diversas demandas da população afetada por desastres, tais como a busca e resgate imediato, tratamento médico, fornecimento de abrigo, suprimentos básicos como água e alimentos, suprimentos especiais, como roupas, reestabelecimento de infraestrutura de serviços essenciais, reestabelecimento das atividades produtivas/comerciais, etc (FONTAINHA et al. 2015, p. 2).

Ainda, de acordo com Fontainha et al. (2015), diversos *stakeholders* fazem parte de todo o processo operativo das organizações, no contexto das operações humanitárias. Os pesquisadores conseguiram identificar certas afinidades e propriedades de cada *stakeholder* envolvido no processo, sendo a divisão a seguinte: a primeira, o grupo da sociedade, na qual se encaixam as redes de ajuda locais, os doadores e a rede de ajuda internacional; na segunda divisão encontra-se o serviço público, que pode ser caracterizado pelos militares, Governo e

agências reguladores; por fim, observou-se o setor privado, no qual se encontram as diversas organizações, os operadores logísticos e a mídia (FONTAINHA et al. 2015).

Todos esses grupos juntos formam uma rede integrativa e as boas práticas na coordenação entre os diversos *stakeholders* é a única forma de garantir que a efetividade das ações sejam altamente resolutivas (FONTAINHA et al. 2015; AKHTAR et al. 2012).

Figura 1 – Modelo conceitual de integração dos stakeholders em operações humanitárias



Fonte: Fontainha et al (2015, p. 5).

2.2.1 Ações Emergenciais, colaboração e liderança

Para Waugh Junior e Streib (2006), as ações emergenciais vão além da busca e salvamento em situações de desastre, sendo que esse conceito também inclui mitigação nos impactos dos desastres antes mesmo deles acontecerem; preparação e treinamento anterior aos acontecimentos, organização das respostas e recuperação após o desastre, com restauração dos serviços de atenção básica e essenciais para a vida. Todos esses aspectos formam a Gestão de Emergências, que é um conceito naturalmente paradoxal, visto que é um acontecimento espontâneo, entretanto, organização e planejamento contribuem para uma gestão mais eficaz.

Ainda, para Waugh Junior e Streib (2006), as operações emergenciais que são multiorganizacionais, intergovernamentais e multisetoriais normalmente envolvem múltiplos departamentos e necessitam de um comando unificado para que as tomadas de decisão sejam eficientes. Apesar dessa necessidade de um comando unificado, o papel de um Gestor de Emergências é limitado pelas diversas operações que acontecem em uma situação de desastre.

Para Bryson, Crosby e Stone (2015) a colabaração entre entidades de multisetores vêm ganhando espaço no contexto global na última década, neste sentido, a definição proposta pelos autores é a colaboração intersetorial, a ligação e o compartilhamento de informações, recursos, atividades e capacidade entre organizações de dois ou mais setores, com o objetivo de atingir, juntos, objetivos que organizações separadas não conseguiriam. Ou seja, através de diversas metodologias de organizações multisetorias, as organizações conseguem atender a problemas extremamente complexos da sociedade global (BRYSON, CROSBY, STONE, 2015).

A Governança Colaborativa, ainda que seja uma teoria recente nos estudos organizacionais, está muito presente na obtenção de resultados satisfatórios para desafios organizacionais de empreendimentos multisetoriais. Para Bryson, Crosby e Stone (2015) a liderança nesse contexto é um dos aspectos mais importantes para o sucesso das implementações, sendo essa caracterizada como um grande desafio para alinhar as condições iniciais, estruturas, processos, resultados e *accountability*. Além da questão da liderança, os gestores colaborativos ainda tem os fatores ambientais como um grande desafio, visto o pouco controle nesse tipo de situação e as diversas decisões estratégicas que devem ser tomadas, principalmente quando se trata de um contexto humanitário. Tudo isso reforça a necessidade de ampliar a perspectiva de sistemas dinâmicos em gestão, sendo os papéis da tecnologia e parceria institucional cruciais para a efetividade todo o processo de colaboração (BRYSON, CROSBY, STONE, 2015).

2.3 HISTÓRICO E DEFINIÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS

A Organização das Nações Unidas (ONU) foi criada no contexto pós Segunda Guerra Mundial, na chamada nova ordem mundial, que foi formada como consequência da vitória aliada. Neste contexto, também se iniciou o debate sobre os direitos humanos universais e como as nações passariam a se organizar de modo que os acontecimentos ocorridos durante a Segunda Guerra não voltassem a acontecer. Surgia aí, por meio da Carta da ONU, o chamado Direito Novo, que congrega pensamentos sobre a universalidade dos direitos humanos, a

necessidade do debate mais próximo entre as nações e, principalmente, a manutenção da paz (LAFER, 1995).

Para Xavier et al. (2007), a ONU é uma organização internacional de vocação universal, que não pretende se transformar em um Estado ou em um governo mundial. Aspectos como a cooperação econômica, social, política, militar, humanitária, cultural e técnico-científica fazem com que as nações soberanas tenham uma estrutura mundial capaz de intervir na procura de soluções para disputas ou problemas da humanidade. Ainda para os autores, pode-se concluir que a ONU tem quatro ordens de razão, sendo a primeira, uma associação voluntária de Estados, enquanto sujeitos plenos do Direito Internacional.

Na segunda ordem de razão, as Nações Unidas são constituídas por um Tratado (ou Convenção Internacional), o qual os Estados não são obrigados a assinar, contudo, quando são signatários devem cumprir suas obrigações enquanto membros (XAVIER et al, 2007).

Na terceira ordem de razão, a ONU é dotada de uma constituição que regulamenta as relações dos seus membros, possuindo personalidade jurídica distinta dos Estados e autonomia, com instituições próprias e órgãos que cuidam dos seus interesses em todo o mundo (ONU, 1945).

2.3.1 Multilateralismo e a Globalização da Saúde

Para Sardenberg (2005), após a criação da Carta da ONU no período pós-guerra e a eventual criação de um sistema mais organizado das Nações Unidas, novas instituições internacionais começaram a explorar todas as potencialidades de uma nova realidade globalizada e a utilizar de políticas multilaterais com o objetivo de estabelecer a paz, a segurança internacional e o desenvolvimento socioeconômico. Assim, as Nações Unidas surgiram como um espaço para diálogo e democratização dos processos decisórios internacionais, além de ser um órgão deliberativo para a intervenção nos mais variados casos de manutenção dos direitos humanos.

Através de seus comitês, fóruns e assembleias, as Nações Unidas atuaram de perto em situações com raízes complexas, que necessitavam de resposta rápida e eficaz. Existem exemplos de atuação na manutenção da paz – com atuação direta do Conselho de Segurança da ONU, como nos casos do Sudão, Haiti e em países do Leste Europeu –, exemplos de atuação no desenvolvimento sustentável e na ampliação de políticas de cunho ambiental, como as conferências Rio-92 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da agenda 2030 (SARDENBERG, 2005).

Uma das áreas em que o sistema das Nações Unidas atua é a da saúde pública, que nos dias atuais vem sendo considerada um bem público global, ou seja, nenhuma coletividade deve ser excluída de sua posse e seus benefícios devem estar disponíveis a todos. A saúde global está diretamente ligada ao processo de globalização, e esta possui os princípios de uma disciplina focada na saúde coletiva, na interdisciplinaridade e nas ações de promoção, prevenção e recuperação da saúde humana (FORTES, RIBEIRO, 2014).

Para Frenk e Gómez-Dantés (2013) fatores como a diminuição das distâncias e o aumento do tráfego de vetores de doenças no mundo atual influenciam diretamente o processo de redução de fronteiras na questão da saúde pública. E por isso os esforços para o desenvolvimento de políticas sanitárias globais só será eficaz com a união dos mais diversos atores, através do compartilhamento de experiências, construção de conhecimento sólido e empatia.

2.3.2 Atuação das Nações Unidas no Brasil e a pandemia de COVID-19

Segundo Moreira, Santos e Souza (2020) em 1948 foi criada a agência multilateral de saúde das Nações Unidas, a Organização Mundial da Saúde (OMS), que é a agência especializada na coordenação de esforços para o desenvolvimento de políticas sanitárias globais, sendo o principal meio da ONU para a aplicação de estratégias ligadas à saúde pública mundial. O histórico de atuação da OMS inicia-se no contexto pós Segunda Guerra Mundial, e passa por diversas atuações no combate de emergências sanitárias, sendo elas pandemias e epidemias.

Como exemplos da atuação da OMS pode-se elencar a erradicação da malária na década de 50, as epidemias de varíola na década de 60, as epidemias de poliomielite/paralisia infantil na década de 80, a epidemia de HIV na década de 90, todas no século XX. Já no século XXI, pode-se elencar a pandemia da Sars-Cov (Síndrome Respiratória Aguda), a pandemia de Gripe Aviária e a gripe H1N1. Todos esses eventos tiveram atuação da OMS como um órgão centralizador de informação que atuava na disseminação de procedimentos mundiais para o combate dessas crises sanitárias (MOREIRA, SANTOS, SOUZA, 2020).

No Brasil, a atuação da OMS é antiga, com casos de relevância mundial sendo protagonizados pela relação da instituição com o País, como a questão da quebra de patentes do chamado coquetel de combate a HIV que teve no Brasil um marco histórico para os países em desenvolvimento, e é uma herança das relações com a OMS (MOREIRA, SANTOS, SOUZA, 2020).

Durante a pandemia de COVID-19, que é uma conjuntura extremamente recente, a OMS vem acompanhando o crescimento da incidência de casos, desde o surgimento do vírus na cidade de Wuhan, na China. O principal papel da OMS nessa nova pandemia é organizar e partilhar as informações sobre o vírus de maneira científica, além de atuar junto a outros organismos das Nações Unidas para o desenvolvimento de ações de cunho emergencial, bem como criar iniciativas globais para o desenvolvimento de estratégias de atuação, como o caso da iniciativa das vacinas do COVAX (MOREIRA, SANTOS, SOUZA, 2020).

Ademais, para Mattos (2001) as agências internacionais são constituídas através de diversos acordos entre os governos nacionais, nas quais se estabelece missão, os arranjos do seu governo e os meios com que a agência obterá seus recursos. Ainda, o objetivo central desse tipo de organização, principalmente em se tratando da OMS, é fazer recomendações junto aos sistemas de saúde nacional, com um amplo esforço para pesquisa, de forma a oferecer à comunidade ajuda no desenvolvimento de políticas e parâmetros de alocação de recursos (MATTOS, 2001).

Portanto, a resposta do sistema das Nações Unidas atende a três dimensões principais: a sanitária, na qual a OMS envolve diversos atores para o desenvolvimento de testes de diagnósticos, tratamentos farmacêuticos e vacinas. O objetivo principal da OMS, nesse sentido, é organizar essas tecnologias de modo que o acesso seja universal e imediato. Na segunda dimensão, a emergencial, reúne-se o conjunto de iniciativas das agências especializadas e dos programas e fundos, os quais atuam diretamente na cadeia de produção e distribuição dos diversos insumos necessários a uma resposta eficaz. Por último, há a dimensão de retomada pós-pandemia, na qual se concentram os esforços para garantir a funcionalidade dos serviços de saúde pública e também iniciativas de reconstrução econômica (BUZZ, FONSECA, 2020).

2.4 A PANDEMIA DE COVID 19 E O MUNDO DAS ORGANIZAÇÕES

Para Rodrigues, Landim e Santos (2020) a crise ocasionada pelo novo coronavírus pode ser caracterizada pela sua velocidade e distribuição, que foi reforçada pelas diversas redes necessárias para os mantimentos e fluxos do capitalismo. Também para os autores, essas redes sempre existiram, mas se alteraram de forma significativa com a revolução técnico científica da globalização, a qual quebrou barreiras geográficas e propiciou um melhor funcionamento do fluxo de capital em todos os espaços do mundo. A ideia de

homogeneização de culturas, economias e mercado também facilitou o processo de disseminação de doenças.

O Brasil e o mundo foram atingidos por uma crise sistemática durante esse período, toda a dinâmica social, de gestão, de planejamento das organizações e dos Estados foi impactada (CASTRO et al., 2020).

Ainda para Castro et al. (2020), quando se trata das organizações em específico, pode-se dividir os impactos da pandemia em quatro partes principais, sendo a primeira os desdobramentos macroeconômicos e as estratégias governamentais de mantenimento da produção; a segunda, as adaptações organizacionais para um ambiente altamente digital; a terceira, relaciona-se com a alternativa do teletrabalho e suas adaptações nas organizações; e, por fim, a necessidade de se abordar o tema sobre a saúde mental dos recursos humanos (CASTRO et al., 2020).

2.4.1 Os impactos da pandemia na economia global e nos mercados emergentes

Segundo o relatório *Global Economic Effects of COVID-19*, feito pelo Congressional Research Service (2021), órgão de pesquisa feito para levantamento de informações para o Congresso dos Estado Unidos da América, o vírus da COVID-19 se espalhou por mais de 200 países no globo e afetou negativamente o crescimento da economia global em uma porcentagem que não ocorria há um século. Ainda, estimativas indicam que a variação negativa do crescimento da economia global, analisada anualmente, deve ser de -4,5% a -6.0% em 2020, com uma recuperação potencial em 2021 entre 2,5% a 5,2%. Os reflexos da pandemia nas economias mais desenvolvidas pode ser sentido até o ano de 2024, com o comprometimento de até 60% de toda a atividade econômica global.

As políticas econômicas no início da pandemia eram de cunho paliativo e de curta duração. Conforme a crise sanitária foi se agravando, os gestores públicos viram a necessidade de implementar políticas mais amplas com o intuito de sustentar os mercados nacionais e seu crescimento. A alta do dólar em países em desenvolvimento, principalmente da América Latina, como Brasil, México e Chile fizeram com que estes países buscassem ajuda e empréstimos de bancos internacionais, como o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento. Ademais, diversas iniciativas do G-20, incluindo o Brasil, foram iniciadas com o intuito de assegurar a saúde, o bem estar e a segurança alimentar dos países em desenvolvimento (CRS, 2021).

Para a realidade brasileira, o Governo Federal adotou diversas medidas com o intuito de diminuir os impactos da pandemia, entre essas medidas, pode-se citar um pacote de ajuda emergencial na casa dos 30 bilhões de dólares para o pagamento de auxílio emergencial aos micro e pequenos empresários e os desempregados, ademais, a redução de taxa básica de juros (SELIC) sendo a maior redução da história chegando a 3,75%, além de diversas iniciativas da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) e de bancos estatais para a manutenção de crédito e extensão dos prazos de pagamento (OCDE, 2020).

2.4.2 Os desafios das organizações frente à crise

Em um espaço curto de tempo as organizações viram a necessidade de criar novos métodos e ferramentas para se adequarem a um novo contexto. Para a preservação da saúde, muitos negócios tiveram que mobilizar sua infraestrutura técnica e de software. Todavia, essa necessidade implica em formar novos padrões socioculturais de trabalho, com outro ritmo, treinamento constante para uso das novas ferramentas, necessidade de manter a motivação da equipe e controle dos funcionários (BACKES et al., 2020).

Segundo Rossoni (2020), a implementação das novas formas de trabalho nas organizações podem ser dividido em dois grandes desafios: o primeiro seria a dificuldade de separação da vida do trabalho e da vida particular, a sobreposição das duas rotinas em um mesmo ambiente, o que pode aumentar o estresse dos indivíduos. O segundo desafio seria manter o nível de produção, mesmo com mecanismos de controle menos eficazes.

Outra preocupação que ocorre nas organizações nesse tempo de pandemia é a saúde mental da população e, consequentemente, dos funcionários das empresas. As recomendações de quarentena têm sido uma tentativa de redução dos casos de COVID-19 em diversos países do globo. Essas medidas têm o intuito de diminuir a circulação de pessoas e obrigar somente serviços essenciais a continuarem funcionando, entretanto a exposição de longo prazo a esse tipo de situação pode gerar uma vulnerabilidade maior ao estresse, ansiedade e medo persistente. Além disso, a tensão gerada pela testagem positiva ou negativa e pela própria contaminação da doença pode gerar um sentimento de coisificação e agregam um maior sofrimento (FARO et al., 2020).

Para tanto, atrelado à questão da virtualização do trabalho, um outro problema apontado pelos estudos organizacionais é a questão da comunicação organizacional, que vêm sendo intensivamente migrada para meios à distância, especialmente digitais. O trabalho remoto foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia, o que trouxe à tona a

adaptação dos processos de comunicação interna. Sendo a comunicação uma ferramenta crucial para as atividades organizacionais, existe uma grande necessidade dela se manter ativa e produtiva, mesmo em meio à crise. A comunicação tem o papel de facilitadora da interação entre os diferentes setores e escalões, ampliando o diálogo, estreitando relações e encontrando consensos para as mais variadas situações no ambiente organizacional (MICHEREFF, FEUERSCHÜTTE, SANCHEZ, 2021).

Todos esses fatores fazem parte de uma ampla discussão sobre o legado da pandemia e, ainda, como as organizações, públicas ou privadas, passaram a gerir os processos de mudanças gerenciais e comportamentais nas diversas esferas abrangidas no contexto pandêmico.

A possibilidade de entender esse fenômeno através de uma pesquisa, em um Escritório de Gestão de Projetos é uma grande oportunidade para o desenvolvimento de boas práticas para o setor, principalmente quando envolvem instituições que atuam em áreas de alta complexidade, envolvendo uma gama variada de stakeholders, uma cadeia de governança altamente pulverizada e ações emergenciais de impacto altamente necessário. A aplicação dos conceitos de Gestão de Mudança em Projetos também é muito necessária para trazer o entendimento sobre questões operativas de um processo tão engessado como a Gestão de Projetos; essa aplicação tem grande valor quando se propoem a entender os aprendizados organizacinais em períodos turbulentos e, assim, possibilitar a inclusão, em caso positivos, desses aprendizados em uma realidade pós-pandêmica (KOTTER, 1996; LANZ, TOMEI, 2013).

3 MÉTODOS DE PESQUISA

Com o objetivo principal de entender os impactos da pandemia de COVID-19 dentro do Escritório de Projetos das Nações Unidas no Brasil, foi realizado um estudo caso, com base na literatura de Gestão de Mudança em Projetos e de Gestão de Projetos dentro do Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos, no período compreendido entre março de 2020 e junho de 2021.

O UNOPS no Brasil atua principalmente em projetos de governação colaborativa, com sua carteira de projetos ligada à implementação de ações voltadas ao desenvolvimento social e ajuda humanitária em diversos estados do Brasil. A pesquisa foi realizada com a equipe de funcionários do escritório, dividida em três grandes grupos: a Diretora de País e os gestores dos projetos, que correspondem ao nível mais estratégico; a equipe dos projetos que corresponde aos assistentes de projetos, atuando em nível mais gerencial; e, a equipe mais operacional, que neste caso são os funcionários júniores.

Este estudo de modo geral tem como base o artigo “A Gestão de Mudanças em Projetos de Transformação Digital: Estudo de caso em uma organização financeira”, de autoria de Maria Paula N. Perides, Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos e Liliana Vasconcellos, de 2020, o qual é base dos conceitos aplicados na metodologia da pesquisa. Esse excerto traz uma abordagem multidimensional dos aspectos relacionados à Mudança em Projetos, na qual o autor se baseou para a criação dos cinco tópicos delineadores da ferramenta de coleta de dados.

A pesquisa com os funcionários do UNOPS foi autorizada pela direção da organização, bem como, individualmente, os participantes aceitaram participar de todo o processo de levantamento de dados. O estudo dentro da organização teve início em junho de 2021 e término em outubro do mesmo ano.

Ao longo do estudo não foi encontrada nenhuma resistência, interferência ou indagação negativa que pudesse prejudicar o andamento da pesquisa, inclusive, os participantes se mostraram interessados em compartilhar suas experiências e visão sobre o que ocorreu no período de pandemia.

3.1 TIPOLOGIA E DESCRIÇÃO GERAL DOS MÉTODOS DE PESQUISA

O tema principal da pesquisa é caracterizar e analisar as influências da pandemia de COVID-19 no Escritório de Serviços para Projetos das Nações Unidas no Brasil, bem como visualizar as práticas que foram adotadas na Gestão da Mudança em Projetos no escritório.

Segundo Gil (2008) a pesquisa descritiva tem como função primordial a descrição das características de determinado fenômeno ou população, ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis. Outrossim, este estudo se caracteriza como uma pesquisa analítico-descritiva, o que, para Vergara (2000), não tem o intuito de explicar os fenômenos descritos, embora sirva como base para a explicação do mesmo.

Para esta investigação será utilizado como meio de pesquisa o método de estudo de caso único. Os estudos de caso, como aponta Yin (2001), servem para investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real.

Quanto à coleta de dados da pesquisa, foi utilizada entrevistas semi-estruturadas que, segundo Triviños (1987), é uma forma de utilizar o sujeito da pesquisa como fator chave no fazer científico, e, portanto, possibilita ao pesquisador entender não somente a descrição do fenômeno, mas também sua explicação e compreensão da totalidade, tanto dentro de uma situação específica, como em situação mais abrangente.

Para Godoy (1995), o estudo de caso é uma ferramenta de estudo de uma unidade social, que pode levar o pesquisador a entender um fenômeno da atualidade, onde há a necessidade de visualisar um contexto da vida real. Essencialmente, para Godoy (1995), a observação direta junto ao estudo de caso proporciona ao pesquisador uma visão ampla sobre todo o fenômeno, baseado em seu roteiro de pesquisa, pode-se observar eventos e comportamentos dos participantes.

A coleta de dados foi feita de três formas principais. Na primeira, a aplicação de entrevistas semiestruturadas à equipe do Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos no Brasil; A segunda será o método da observação direta, a partir das anotações de campo elaboradas pelo autor, que será complementada junto à análise de documentação, e incluirá dados a partir de documentos oficiais e dos serviços de comunicação das organizações envolvidas (GODOY, 1995).

O roteiro dos questionários foi baseado nos conceitos de Gestão de Mudanças em Projetos, apresentado inicialmente, a partir da abordagem qualitativa que centraliza os estudos nas análises de dados colhidos por meio de entrevistas semi estruturadas, que permitem

estudar os pontos de vista subjetivos em diferentes grupos sociais, levando a geração de hipóteses sobre eventos concretos (FLICK, 2002).

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, SETOR E INDIVÍDUOS OBJETO DO ESTUDO.

Segundo a página oficial da organização na internet, o Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos foi estabelecido em 1973 como parte do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Em 1995, através da Assembleia Geral da ONU, o Escritório passou a ser um organismo separado e autofinanciado. Em 2010, sob a resolução 65/176 da Assembleia Geral da ONU, foi reconhecido o papel da instituição como provedor central dos Sistemas das Nações Unidas para gestão de contratos, gestão de projetos, recursos humanos e gestão financeira, tornando então o UNOPS uma entidade separada, nomeando assim um Conselho Executivo separado do PNUD (UNOPS, 2021).

A organização atua em mais de 80 países em todas as regiões geográficas do mundo, com mais de 12.500 funcionários divididos em 5 escritórios regionais de atuação (Regional do Caribe e América Latina, Regional do Oriente Médio, Regional da Europa e Ásia central, Regional da Ásia e Regional da África), além de grupos de trabalho na área de parcerias, comunicação, portfólio e em aréas de atuação junto a ONU (UNOPS, 2021).

Além dos projetos regionais, o UNOPS se tornou sinônimo de referência na atuação de projetos multilaterais, na transparência nos processos de contabilidade e desenvolvimento sustentável, além de atuar com grupos de trabalho para a manutenção da paz e segurança, no desenvolvimento de ações voltadas às mudanças climáticas, água e energia, bem como em projetos de cunho humanitário (UNOPS, 2021).

Para esta pesquisa, o objeto de estudo selecionado foi o Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos no Brasil, subordinado à Regional da América Latina e Caribe, a qual é um braço do UNOPS que desenvolve projetos no Brasil.

3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

As entrevistas semiestruturadas foram divididas em três grupos principais: Diretora de País e funcionários seniores; assistentes de projetos em nível gerencial; e no nível mais operacional foram entrevistados os trainees do Escritório de Projetos das Nações Unidas no Brasil; as entrevistas semiestruturadas foram aplicadas de forma online, no tempo ocioso dos

participantes e de forma que os estes se sentissem à vontade para responder as questões em um tempo oportuno e com respeito às atividades desenvolvidas por eles no dia-a-dia (TRIVIÑOS, 1987).

As entrevistas foram aplicadas a oito funcionários do UNOPS, tendo esses a liberdade para responder os tópicos investigados de acordo com suas preferências pessoais, conforme o roteiro de entrevista elaborado pelo autor (FLICK, 2002).

3.4 CARACTERIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Os instrumentos de pesquisa utilizados ne pesquisa foram: entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e observações diretas. O roteiro desenvolvido pelo autor (Apêndice A) foi elaborado com base na literatura apresentada anteriormente com o intuito de abordar os impactos causados pela pandemia de COVID-19, no período de março de 2020 a junho de 2021, e as implementações em Gestão da Mudança em Projetos dentro do UNOPS (VERGARA, 2000).

Sendo assim, as entrevistas semiestruturadas, com base na literatura apresentada, permitem que o autor extraia diversas informações sobre o fenômeno estudado. O estudo de caso de um Escritório de Projetos na pandemia pode contribuir para o entendimento dos impactos iniciais nos processos organizacionais de Gestão de Projetos (GIL, 2008).

Como a metodologia utilizada teve como base o artigo “A Gestão de Mudanças em Projetos de Transformação Digital: estudo de caso em uma organização financeira”, de autoria de Maria Paula N. Perides, Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos e Liliana Vasconcellos, de 2020, a estrutura das entrevistas aborda as seguintes categorias: estrutura e conteúdo da comunicação de mudança; o papel dos gerentes sêniores e da direção nas mudanças dentro da organização; tensão entre o foco organizacional e o foco das pessoas, com a inclusão das categorias “COVID-19 e as novas relações de trabalho” e “aprendizados para o futuro e manutenção das mudanças no contexto pós-pandemia”, que caracterizam as dimensões abordadas na pesquisa.

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Trivinôs (1987), a coleta de dados pode ser feita por meio de instrumentos de pesquisa, que no caso são os roteiros de entrevista semiestruturada, que foi descrita anteriormente. Essas, foram aplicadas pelo pesquisador na modalidade online, na qual

utilizou-se do tempo ocioso dos funcionários do UNOPS no Brasil. A seguir, se encontra o **Quadro 1** com as temas de cada dimensão estudada, bem como suas respectivas revisões teóricas, que foram abordados no texto de Perides et al (2020), da qual se análisou a Gestão de Mudança em projetos na dimensão de uma empresa de informática.

A **Quadro 1** também apresenta quais são as palavras-chave dessas dimensões de estudo, apoiadas pelo respecitvo referencial teórico, e a descrição da dimensão de estudo que está sendo abodada.

Quadro 1. Resumo das Palavras Chave e Referencial Teórico utilizado para elaboração do Roteiro de Entrevistas Semiestruturadas

Tema	Categoria de Análise – Palavras chave	Referencial Teórico
1. Estrutura e conteúdo da comunicação de mudança	“Visão de Mudança”	Kotter (1996)
	“Comunicação de Mudança”	Kotter (1996)
2. O papel dos gerentes sêniores e da direção nas mudanças dentro da organização	“Liderança em Mudança”	Armenakis e Harris (2002); Bartunek et al. (2011)
	“Implementação de Mudança” “Estratégia de Mudança	Armenakis e Harris (2002)
3. Tensão entre o foco organizacional e o foco das pessoas	“Foco em Pessoas” “Gestão de Pessoas e Mudança”	Perides et al. (2020); Oreg (2006); Kotter (1996)
4. COVID-19 e as novas relações de trabalho	“Pandemia e novos modelos de trabalho”	Faro et al. (2020) ; Michereff et al. (2021)
5. Aprendizados para o futuro e manutenção das mudanças no contexto pós-pandemia	"Lições Aprendidas” “Implementação de aprendizados na cultura organizacional”	Kotter (1996)

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 ESCRITÓRIO DE PROJETOS DAS NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL

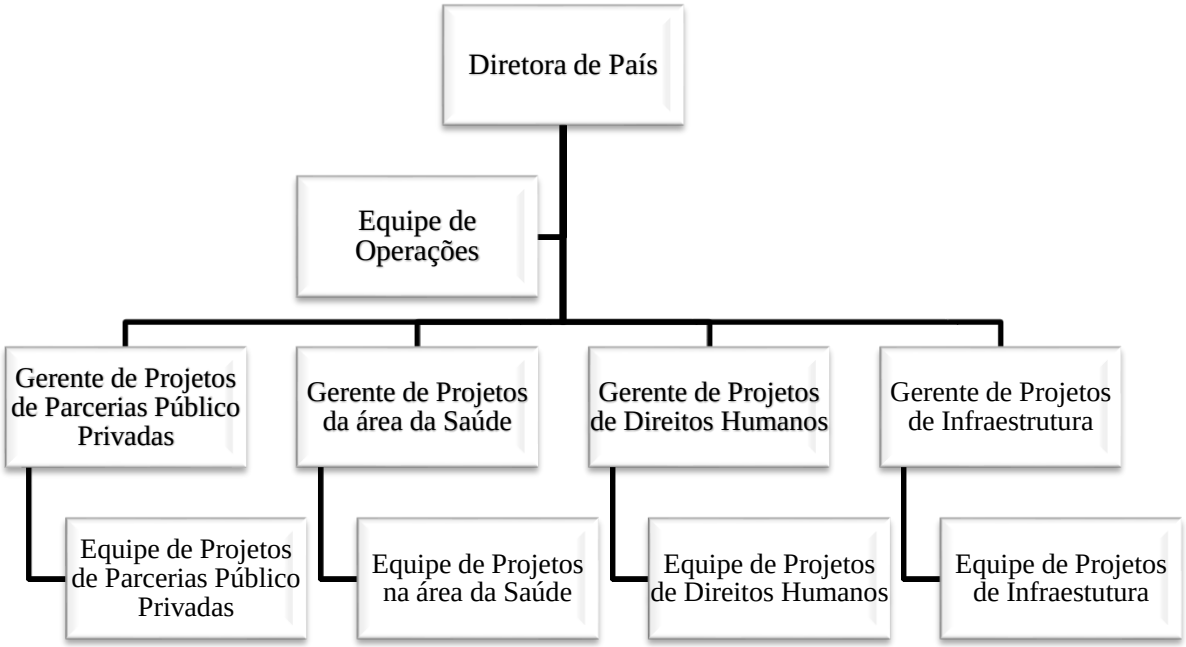
A partir da análise das entrevistas semi-estruturadas e também segundo a página oficial do Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos, o acordo de cooperação nacional firmado entre o escritório e a Agência Brasileira de Cooperação (Agência Federal que acompanha as entidades internacionais que promovem projetos no Brasil) foi firmado em 2014, e o escritório passou a atuar no Brasil desde então com uma carteira de projetos no valor total de recursos recebidos de 115.110.325,35 de reais de acordo com o Portal da Transparência da Controladoria Geral da União (CGU, 2021).

Ademais, o UNOPS atua em diversos projetos no Brasil, sendo dividido entre projetos de Socioeducação, nos quais estão incluídos os projetos relacionados ao Ministério dos Direitos Humanos; projetos de Saúde, nos quais estão incluídos a implementação de projetos em conjunto com o Ministério da Saúde e a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), bem como sua atuação durante a pandemia com as secretarias de saúde dos estados do Acre e Rondônia. Cabe ressaltar que durante a pandemia e, de acordo com as entrevistas semi estruturadas, que serão apresentadas nos tópicos seguintes, as ações de enfrentamento à pandemia de coronavírus foi uma devolutiva incluída na carteira de todos os seguimentos de projetos do Escritório e não somente à equipe dos projetos de Saúde.

4.1.1 Equipe de Projetos

Com o intuito de caracterizar melhor a equipe responsável pela atuação do UNOPS no Brasil, de acordo com as informações disponíveis no site da organização, as equipes são divididas entre as equipes de projeto e a equipe de operações (UNOPS, 2021).

Figura 2. Organograma Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos no Brasil – UNOPS, 2021



Fonte: Elaborado pelo autor

A organização conta com 42 funcionários no Brasil, divididos nas áreas expostas no **Figura 2**. A área de operações conta com uma equipe de finanças, recursos humanos, advocacia, compras e portifólio, com um total de 15 funcionários. Esta equipe é diretamente subordinada à Diretora de País, que é o principal cargo da organização no Brasil. Já a equipe de projetos tem 27 funcionários, divididos entre os quatro projetos (cada um com o seu respectivo gerente); esses funcionários podem ser assistentes de projeto, trainees, consultores fixos (Retainer) ou profissionais associados, que normalmente são os funcionários seniores, que desempenham funções mais técnicas, como de arquiteto ou engenheiro (UNOPS, 2021).

Com o objetivo de analisar as mudanças no Escritório dentro do contexto da pandemia de COVID-19, o pesquisador optou por convidar oito participantes para as entrevistas semiestruturadas, dos quais três entrevistas foram realizadas com funcionários sêniores, que lideram equipes de três a quinze pessoas. Para o restante das entrevistas foram convidados dois funcionários com mais de dois anos de organização, que trabalham como assistentes de projetos nas áreas de saúde e infraestrutura. Por fim, foram convidados três trainees, responsáveis pelos níveis operacionais. Também optou-se por selecionar entrevistados de diversas áreas do Escritório, sendo a Diretora de País a entrevistada de nível mais alto na organização. Além da Diretora de País, foram convidados o Oficial de Compras do UNOPS, responsável pela área operacional de compras, que lidera uma equipe de cinco pessoas.

Ademais, a última integrante deste bloco consiste uma arquiteta associada sênior, responsável por ajudar a todas as áreas de consultoria em projetos de infraestrutura e que está destacada como líder da equipe de projetos de parcerias público-privadas.

Para o segundo nível mais gerencial da organização foram convidadas duas assistentes de projeto, sendo que uma delas faz parte da equipe de projetos da área de saúde e outra de projetos da área de infraestrutura. Por fim, no nível operacional da organização se encontram os trainees, que são funcionários com menos experiência, com a característica de serem recém formados e que atuam, principalmente, na implementação dos projetos; desses, dois atuam na equipe de projetos de infraestrutura e um atua na equipe de projetos de direitos humanos.

4.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Com o intuito de analisar os temas discorridos na parte metodológica e no referencial teórico apresentado durante este texto, buscou-se avaliar a percepção dos diversos níveis organizacionais dos funcionários do Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos no Brasil. Para que tal objetivo fosse alcançado, foram realizadas entrevistas semiestruturadas.

As entrevistas semiestruturadas, de acordo com Godoy (1995) podem analisar, por meio do contato com os participantes, o discurso dos mesmos sobre determinados assuntos.

Foram gravadas oito entrevistas com uma média de vinte minutos cada uma. As entrevistas forma realizadas com a Diretora de País, Oficial de Compras, Arquiteta Associada Sênior, Assistente de Projetos de Infraestrutura, Assistente de Projetos de Saúde, Trainee de projetos de direitos humanos e dois *traines* de projetos de infraestrutura.

As entrevistas foram feitas na modalidade virtual, por meio do aplicativo Google Meet, de acordo com as disponibilidades de horário de cada entrevistado, principalmente nos horários fora do expediente de trabalho. As entrevistas foram gravadas e salvas com sigilo dos nomes dos participantes.

Durante todo o período de gravação das entrevistas não foi observada nenhuma situação que pudesse interferir na procedência e qualidade dos dados recolhidos. Todos os participantes da pesquisa se mostraram concordantes com o levantamento de dados.

O roteiro das entrevistas seguiu as considerações feitas na metodologia de pesquisa, na qual se encontra a **Quadro 1**. A qual está dividida em cinco tópicos principais, que analizam a influência da pandemia no UNOPS. Os tópicos baseados no referencial teórico são: da “Estrutura e conteúdo da comunicação da mudança”, o segundo do “Papel dos gerentes

sêniores e da direção nas mudanças dentro da organização", o terceiro da "Tensão entre o foco organizacional e o foco das pessoas", o quarto da "Pandemia de COVID-19 e as novas relações de trabalho" e, por fim, o quinto tópico trata dos "Aprendizados para o futuro e manutenção das mudanças no contexto pós-pandemia".

4.2.1 Visão de Mudança

Na primeira pergunta "Na sua opinião, foi criada uma visão de mudança para adequar os projetos da organização frente às novas demandas emergenciais durante a pandemia de COVID-19?", que faz parte do primeiro tópico "Estrutura e conteúdo da comunicação da mudança" da divisão do roteiro de entrevista, a ideia foi analisar as percepções sobre a natureza das mudanças, e no caso, se elas tinham relação com o conceito de "demandas emergenciais". A relação com o conceito de demandas emergenciais é que para Waugh et al.(2006) compreende em entender todos os processos que influenciam as tomada de decisão, e para Kotter (1996) entede-se por visão de mudança. A análise feita no **Quadro 2,** apresenta alguns trechos da entrevistas e a análise das palavras chave utilizadas neles.

Quadro 2. Entrevista com os funcionários – Visão de mudança

Pergunta: "Na sua opinião, foi criada uma visão de mudança para adequar os projetos da organização frente às novas demandas emergenciais durante a pandemia de COVID-19? Pergunta de Follow-up: "Como se deu o processo de implementação da mudança no nível Estratégico." (Caso Afirmativo)		
Entrevistado	**Trecho da entrevista**	**Categoria de Análise Palavra-Chave**
Diretora de País:	"O Brasil foi um dos casos mais graves, e o escritório teve liberdade de criar novas oportunidades para durante o contexto emergencial (...)"	Emergência
Oficial de Compras Senior:	"Inicialmente as mudanças no contexto da pandemia foram feitas de forma paliativa, como uma resposta emergencial, com o avanço da pandemia, essas respostas se tornaram estratégicas para a organização".	Forma Paliativa
Assistente de projetos de saúde:	"Passou-se a comprar medicamentos para urgência e emergencia, passou-se a apoiar as secretárias de saúde estaduais, criar hospitais de campanha (...)"	Urgência

Fonte: Dados de campo, julho a setembro de 2021. Elaborado pelo autor.

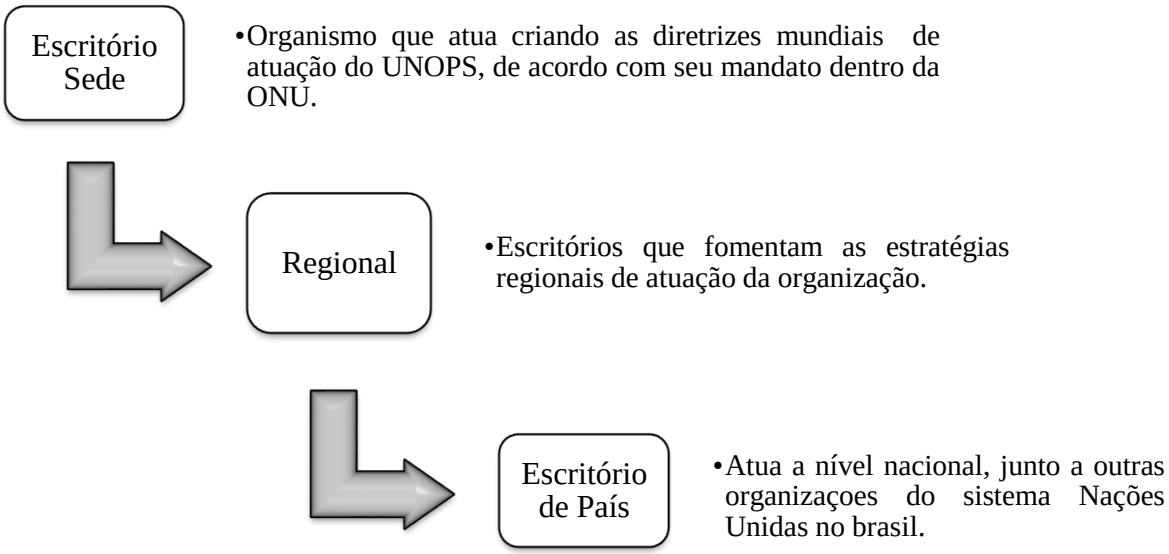
De forma geral, os participantes da pesquisa percebem que as mudanças ocorreram de forma emergencial e incremental, de acordo com a sucessão de ondas que vinham passando pela pandêmia. Entretanto, com o avanço da mesma e as consequentes adaptações que ocorreram dentro da organização e os novos processos que foram aprendidos, notou-se que poderia ser uma oportunidade de exercer o mandato de compras sustentáveis, como observado no trecho a seguir, de acordo com resposta do Oficial de Compras em entrevista: "(...) com o aparecimento de bons resultados de delivery, iniciou-se a pensar mais estrategicamente na forma de valorizar as oportunidades, que nesse momento passaram a fomentar uma relação melhor com os parceiros, e a criação de um portifólio voltado ao atendimento e apoio a emergências".

A orientação principal voltada para a adaptação dos projetos partiu do escritório sede, o qual disponibilizou para as equipes regionais diversas ferramentas que contribuiram para que os projetos pudessem ser remodelados e passassem a atender o contexto de pandemia global – como é apresentado na **Figura 3.** As tratativas a nível global sugeriram que os escritórios regionais passassem a realizar reuniões entre os diretores de país, com o intuito de encabeçar iniciativas em conjunto, focando na presença regional da organização. Outra questão que o escritório sede ajudou a fomentar com novas práticas, foi em relação aos processos internos da organização, onde se passou a exigir menos processos burocráticos, principalmente no caso das compras sustentáveis, mandato que a agência tem como base na sua criação junto à Organização das Nações Unidas.

No contexro regional, todo o pessoal que estava alocado nesses escritórios iniciou um trabalho voltado a atender questões da pandemia, orientando como os países da regional poderiam atuar nesse contexto. Para isso, no início da pandemia criou-se diversos grupos de trabalho com o foco no apoio aos escritórios de país, principalmente no que cerne aos processos de reestruturação de projetos.

Por fim, em nível de país, iniciou-se as tratativas com as diversas agências dos sistema das Nações Unidas no Brasil, o intuito nesse momento era que as organizações que pudessem aderir às praticas de combate a pandemia, iniciassem, de forma conjunta, a sua atuação no território brasileiro.

Figura 3. Mapa estratégico das tomadas de decisão



Fonte: Dados de Campo, julho a setembro de 2021. Elaborado pelo autor.

Todos os processos internos que foram apresentados anteriormente, a partir das oito entrevistas realizadas dentro do escritório do Brasil, mostraram que inicialmente o combate à pandemia tomou forma como um processo de emergencial. Entretanto, com o decorrer da pandemia, assumiu-se uma posição mais estratégica dentro do Escritório.

4.2.2 Comunicação de Mudança

Na segunda pergunta “Como foi realizada a comunicação das mudanças no escritório?”, que também faz parte do primeiro tópico “Estrutura e conteúdo da comunicação da mudança”, o objetivo foi entender como as mudanças foram comunicadas, isto é, como, dentro da organização, foi repassado que projetos em andamento poderiam apoiar iniciativas de combate à pandemia de COVID-19.

É importante salientar que, de modo geral, os entrevistados partilham a opinião de que essa comunicação partiu de uma visão interna e externa à organização, ou seja, o momento em que as estratégias foram sendo traçadas, também havia conversas paralelas entre as diversas agencias das Nações Unidas, que influenciaram externamente em como essas organizações poderiam atuar, caso possível, em conjunto, para que se iniciassem as tratativas de

implementação de ações pelas agências da ONU no Brasil, como exposto nos diversos discursos análisados no **Quadro 3**, o qual analisa também as suas palavras-chave.

Quadro 3. Comunicação de Mudança

Pergunta: "Como foi realizada a comunicação das mudanças no escritório?". Pergunta de Follow-up: "Quem comunicou e que formatos e meios de comunicação foram utilizados?"		
Entrevistado	**Trecho da entrevista**	**Categoria de Análise Palavra-Chave**
Diretora de País:	"Possivelmente, foi feita uma reunião de all-staff presencial, como não existia na cultura da organização a ideia das reuniões virtuais, junto a formalização das mudanças que aconteceram por e-mail (...)"	Comunicação Interna
Assistente de projetos de infraestrutura:	"Assim, todos os diretores de país, os gerentes de projetos e os pontos focais de operações receberam o comunicado de que as ações que vinham sendo implementadas seriam adaptadas. Ficou a cargo da Diretora de País organizar essas mudanças, e diversas adaptações foram feitas em conjunto com as equipes"	Comunicação de Mudança
Arquiteta associada Sênior:	"A nível Global e Regional, foram repassadas orientações para que os projetos passassem a atuar em questões relacionadas ao COVID-19 (...)"	Repasse de Informações

Fonte: Dados de Campo, julho a setembro de 2021. Elaborado pelo autor.

De forma geral, ao analisar o discurso dos participantes da pesquisa, observou-se que houve um escalonamento da comunicação de mudança. Os diversos níveis foram orientados para que o combate à pandemia passasse a ser o foco dos escritórios de país, e, mesmo aqueles projetos que não conseguiriam, dentro do seu escopo inicial, atender a essas novas demandas, tiveram os trabalhos e a equipe remodelados para que o combate à pandemia fosse privilegiado. Ademais, fica claro no trecho a seguir, resultado da entrevista com a Arquiteta Associada Sênior, sobre o escalonamento das decisões: (...) "Como a pandemia teve diferentes etapas no mundo todo, e o escritório central fica na Europa, cada regional teve uma resposta à pandemia. Inicialmente, ninguém sabia a amplitude da crise, e a nível local, foi definido que as pessoas deveriam trabalhar de casa, sendo que todos os meses existiu uma revalidação do sistema de home-office, toda essa comunicação foi feita por e-mail". A comunicação da mudança, portanto, foi a base para que se iniciasse sua atuação no enfrentamento à pandemia, e iniciasse as tratativas para novos projetos liderados pelo UNOPS, o que para Kotter (1996) é a base para todo inicio do processo de mudanças.

4.2.3 Liderança em Mudança

Na terceira pergunta “Como foi definida a estratégia de implementação de mudanças?”, que faz parte do segundo tópico da estruturação da entrevista “O papel dos gerentes sêniores e da direção nas mudanças dentro da organização”, o objetivo foi entender qual o envolvimento da liderança no processo de mudança em projetos. O papel da liderança é muito importante, de acordo com Armenakis er al. (2002), pois se trata da operacionalização da comunicação inicial, ou seja, a partir desse momento, iniciou-se a remodelação dos projetos com o intuito de combater a pandemia de COVID-19. A pergunta apresentada na **Quadro 4,** tentou entender como foi definida as estratégias de implementação e tem-se em suas respostas o papel do Gerente de Projetos como principal.

Quadro 4. Liderança em Mudança

Pergunta: “Como foi definida a estratégia de implementação de mudanças?”. Pergunta de Follow-up: “Você participou?”		
Entrevistado	**Trecho da entrevista**	**Categoria de Análise Palavra-Chave**
Diretora de País:	“(...) Coube aos gerentes de projetos organizar as equipes e as questões operativas de cada um dos seus projetos, sempre em contato com os parceiros, para de fato implementar as ações que foram repassadas pelos níveis mais altos.”	Operacionalização de mudanças
Assistente de projetos de infraestrutura:	“(...) Por exemplo: O projeto que eu trabalho tem um escopo inicial de infraestrutura social e com o avanço da pandemia passou a atender diretamente o combate à pandemia. O aprendizado de como mudar as estratégias internas, a comunicação com os stakeholders e os projetos em si, foi acontecendo durante toda a pandemia, de forma gradual.”	Mudança de escopo
Assistente de projetos de saúde:	“Geralmente a formatação do projeto e como se dará sua atuação parte do próprio beneficiário/financiador e o gerente de projeto auxilia na criação do escopo e dos objetivos. Essas estratégias estão alinhadas com o interesse do Escritório e com o que a Diretoria pretende fomentar (..)”.	Papel dos Gerentes de Projeto

Fonte: Dados de Campo, julho a setembro de 2021. Elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos com esta pergunta, apresentados no **Quadro 4**, deixam claros que a participação da liderança nos processos de mudança é fundamental. O repasse das informações às equipes de projetos e a reestruturação dos escopos dos projetos passaram pelo crivo dos gerentes de projetos, os quais também participavam de reuniões de programa junto à Diretora de País e ao *staff* de nível mais estratégico. A resposta a seguir, da Assistente de Projetos da área de saúde, demostra muito bem esses resultados: (...) “O processo de definição das estratégias de mudança contou com a formatação do projeto feita pelas equipes de projeto.

Essas formatações, que passaram a atender ações emergenciais de combate à pandemia, estavam alinhadas com os interesses estratégicos da organização, bem como com os diversos stakeholders de um projeto de cooperação internacional (Agencia Brasileira de Cooperação, Os parceiros/financiadores dos projetos e os beneficiários)". Percebe-se também, que ficou a cargo dos gerentes de projetos validarem os novos escopos junto à equipe de validação dos projetos que, dependendo do valor de implementação, deve passar pelos Diretores Regionais ou até mesmo pelos Diretores Globais de projetos.

4.2.4 Implementação de Mudança e Estratégia de Mudança

A quarta pergunta "Você consegue definir se o processo de mudança teve participação de atores externos?", que é da segunda parte do tópico dois: "O papel dos gerentes sêniores e da direção nas mudanças dentro da organização", teve como objetivo principal entender mais afundo os processos de implementação de mudança, e, também, como os stakeholders da organização estavam envolvidos nesse processo, que fazem parte da construção de uma coordenação entre diversos atores, como exemplifica a **Figura 1** do referencial teórico elaborada por Foitainha et al (2015).

Sendo assim, a participação dos stakeholders se mostrou fundamental para a organização, sendo dois os pontos principais em que esses participam ativamente dentro da provisão de demandas. Primeiramente, os financiadores do projeto, que tendem a ser de orgãos públicos, pois vêem no trabalho do UNOPS uma forma de escoar recursos para projetos nos quais as repartições públicas não possuem conhecimento de atuação. Esses financiadores estão em contato próximo aos beneficiários diretos dos projetos e levam as demandas para o UNOPS com o intuito de desenvolver as comunidades vulneráveis e que necessitam da sáude pública, sempre de acordo com as normas de cooperação internacional, dispostas pelas regras da Agência de Brasileira de Cooperações (ABC). Por consequência da pandemia, os financiadores, de forma geral, buscaram soluções junto ao UNOPS para implementar projetos de urgência, fato que se exemplifica no trecho a seguir, dito pela Assistente de Projetos de saúde: "(...) Os parceiros participaram ativamente das decisões de mudanças, inclusive aconteceram situações que os Estados Federativos vieram solicitar ao UNOPS ajuda em algumas ações emergenciais".

Além dos financiadores, o **Quadro 5** com as perguntas feitas aos participantes, mostrou que outros stakeholders que estão muito presentes nos discursos dos participantes são os beneficiários, parte que está intimamente ligada com a implementação dos projetos. Esses

beneficiários são as entidades que os projetos do UNOPS viabilizam, que, nesse contexto da pandemia, teve a atenção voltada para as redes de saúde, na escala municipal, atendendo diversas secretarias de saúde pública, bem como na escala estadual, onde as secretarias de saúde estaduais foram apoiados pelos projetos do UNOPS.

Quadro 5. Implementação de mudança e estratégia de mudança

Pergunta: "Você consegue definir se o processo de mudança teve participação de atores externos?". Pergunta de Follow-up: "Quais stakeholders participaram das mudanças?".		
Entrevistado	**Trecho da entrevista**	**Categoria de Análise Palavra - Chave**
Oficial de Compras:	"(...) a adaptação foi muito natural, no sentido de como o UNOPS conseguiria trabalhar junto aos parceiros durante esse contexto de pandemia, (...) no UNOPS, os parceiros trazem as novas demandas e se o projeto consegue se adaptar à pandemia".	Implementação de ações emergenciais
Trainee de direitos humanos:	"(...) Os atores externos estavam diretamente ligados ao processo de mudança, principalmente os parceiros financiadores"	Parceiros Financiadores
Trainee de Infraestrutura	"(...) Os parceiros do projeto estão presentes nas etapas de modificação de escopo, e também nas entregas que o projeto é responsável, sobretudo quando se trata da tentativa de se adaptar às novas demandas."	Estratégia de adaptação

Fonte: Dados de Campo, julho a setembro de 2021. Elaborado pelo autor.

Ademais, é importante salientar que a natureza do evento da pandemia em um estado de calamidade pública, a interação dos projetos também se chocava com um cenário de muita preocupação e indefinições. Como cita a Diretora de País no trecho a seguir: "As demandas no início não vinham de forma organizada, o que gerou uma sensação de pânico, pois os parceiros passavam por um momento de muito estresse e desespero (com a alta dos infectados nos hospitais, falta de insumos hospitalares e carência de profissionais especializados)". À proporção que a pandemia se tornava mais dramática, a necessidade do apoio de organizações que tivessem o conhecimento e os procedimentos adequados, não só pra fornecer os insumos e os recursos logísticos, mas também se preocupar com os seus funcionários e se adaptar a normas internas que todo Organismo Internacional Público está suscetivel.

Quando se trata do tema Governança Colaborativa, é importante salientar que a colaboração intersetorial é um dos aspectos que podem definir o sucesso na implementação de ações de enfrentamento à pandemia, principalmente em casos como o Brasil, como apontam os estudos de Bryson et al. (2015).

4.2.5 Gestão de Pessoas e Mudanças

Na quinta pergunta "À época as demandas foram adaptadas para que as pessoas fossem menos impactadas?", onde se inicia o tópico número três na ferramenta de questionário: "Tensão entre o foco organizacional e o foco das pessoas", os objetivos iniciais foram avaliar a percepção das equipes de projetos, as quais além de passarem por um momento gravíssimo, de calamidade na saúde pública, tiveram que desempenhar um papel fundamental na implementação de projetos emergenciais.

A adoção da forma de trabalho virtual é ponto de inflexão na análise das respostas dos entrevistados, o que, para Rossoni (2020), é o fenomeno da virtualização do emprego, no qual se tem uma linha tênue entre separação da vida profissional e pessoal, agora agregadas em um mesmo ambiente, bem como manter o nível de desempenho nas funções organizacionais.

Segundo a Assistente de Projetos de Infraestrutura, "(...) o home-office foi adotado desde 13 de março de 2020, ou seja, o escritório criou mecanismos para que as pessoas se sentissem mais seguras durante o período da pandemia. Além disso, no sistema das Nações Unidas, houve uma preocupação com a saúde mental dos funcionários, tendo sido contratados psicólogos que ficavam disponíveis para ajudar os staffs do sistema, com seções de manejo de stress".

Para tanto, cuidar das pessoas no momento de pandemia se tornou um grande desafio organizacional e as respostas compiladas mostram que, de modo geral, os participantes sentiram-se cuidados e amparados pela organização, como nos exemplos apresentados no **Quadro 6.**

Quadro 6. Gestão de Pessoas e mudança

Pergunta: "À época as demandas foram adaptadas para que as pessoas fossem menos impactadas?" Pergunta de Follow-up: "Houve preocupação em esclarecer aos envolvidos como a pandemia de COVID-19 poderia afetar o desempenho dentro do escritório?".		
Entrevistado	**Trecho da entrevista**	**Categoria de Análise Palavra - Chave**
Diretora de país	"Quanto à providencias, de primeiro momento, a ideia era acalmar as pessoas e fazer uma comunicação efetiva entre toda a equipe (importante salientar que foi passado que ninguém perderia seu emprego), depois foi dada a flexibilidade para a equipe, de horários, e escala de trabalho para que se pudesse adaptar ao home office.	Cuidado com pessoas
Assistente de projetos de infraestrutura:	"Isso é muito importante, pois eu me senti muito segura no trabalho, e senti que o escritório realmente se	Cuidado com pessoas

	preocupou com as pessoas e o bem estar humano.”	
Oficial de Compras	“(...) a carga de trabalho para mim aumentou, no sentido das cobranças e responsabilidades do dia-a-dia. Mas todo o sistema ONU teve iniciativas para combater esse novo tipo de stress que é trabalhar de casa.”	Iniciativas para melhorar o bem estar
Arquiteta Associada Sênior	“O sistema ONU também ofereceu cursos de manejo de estresse, rodas de conversa sobre a situação da pandemia, apoio às famílias que tiveram vítimas durante a pandemia. Já o escritório central ofereceu os canais do plano de saúde organizacional, detalhando o qual poderia ser o apoio durante a pandemia (...)”.	Iniciativas para melhorar o bem estar
Traine de Direitos Humanos	“(...) O escritório tem diversas medidas de manter o foco nas pessoas e no bem estar delas, como exemplo: Os horários são bem flexíveis, são feitos questionários de bem-estar constantemente. Enfim, existiu uma preocupação com as pessoas.”	Cuidado com pessoas
Assistente de projetos de saúde	“A organização tentou deixar a equipe bem tranquila e de alguma forma aproximar as pessoas durante todo o tempo da pandemia, tentou reduzir os impactos na vida pessoal e profissional de forma que os trabalhos fossem tocados em frente (...)”	Cuidado com pessoas

Fonte: Dados de Campo, julho a setembro de 2021. Elaborado pelo autor.

Os resultados da pesquisa foram bem claros quanto à eficiência da organização em cuidar do seu pessoal, entretanto, em algumas entrevistas notou-se que no nível mais operacional a comunicação interna pode ter sido um pouco afetada, como observado no trecho: “(...) Eu não vejo impacto na produtividade, porém a comunicação, que poderia ser simplificada, fica um pouco mais difícil, um pouco mais demorada, pela dificuldade de acesso as pessoas.”. Isso se deve muito à dificuldade de acesso aos diversos stakeholders da organização, assim como inicialmente o trabalho remoto foi ganhando espaço, possibilitando melhorar processos.

4.2.6 Pandemia e novos modelos de trabalho

Na sexta pergunta, que se tratou mais dos aspectos operacionais dos projetos da organização, a questão selecionada foi: “Com o avanço da pandemia, os projetos que você participa foram muito impactados?”. Essa pergunta inicia o tópico quatro do roteiro de entrevistas chamado de “COVID-19 e as adaptações nos projetos.”, o qual possui o objetivo de entender mais sobre os impactos da pandemia dentro da gestão dos projetos da organização.

Portanto, nesse tópico, foi proposto entender os impactos da pandemia na visal pessoal dos entrevistados, e também se observar no discurso dos participantes quais foram os pontos

de maior complexidade, além de como a organização se preparou para enfrentar essas demandas. No **Quadro 7**, é apresentado a pergunta principal e a pergunta de follow-up feitas nas entrevistas semi estruturadas.

Quadro **7.** Pandemia e novos modelos de trabalho

Pergunta: "Com o avanço da pandemia, os projetos que você participa foram muito impactados?" Pergunta de Follow-up: "Existiram mudanças nos objetivos iniciais dos projetos que você atua?"		
Entrevistado	**Trecho da entrevista**	**Categoria de Análise Palavra - Chave**
Assistente de projetos de saúde:	"(...) foi refeito um contrato para a operação desses hospitais, mas no meio de todo o processo o financiador desistiu e inativou um hospital. Tudo isso fez com que a operacionalização do projeto ficasse muito prejudicada (...)"	Operacionalização de Mudanças
Trainee de projetos de Insfraestrutura:	"(...) principal projeto que eu atuei, que era com o escopo de transferência de recursos para ONGs do norte do país, foi todo pensado para ser implementado antes da pandemia. Com o avanço dessa questão, vários desses projetos já estavam em andamento e tiveram que ser paralisados (...)".	Operacionalização de Mudanças
Trainee de projetos de direitos humanos:	"O que eu percebo é que nos projetos que eu atuo, existiu uma dificuldade no acompanhamento das entregáveis, ainda mais nos projetos que envolvem um aspecto mais social"	Impactos da pandemia

Fonte: Dados de Campo, julho a setembro de 2021. Elaborado pelo autor.

Apesar de toda dificuldade na operacionalização dos processos e a dificuldade natural que uma pandemia traz na gestão de qualquer negócio, ao analisar a fala do grupo sênior da organização, com os aprendizados de mais de um ano de pandemia, percebe-se que novas oportunidades começaram a surgir para a implementação de projetos, como exemplifica o trecho a seguir na fala da Assistente de Projetos de Infraestrutura: "Cerca de 95% dos projetos internos foram remodelados para atender a pandemia, no início da pandemia houve um boom nos valores de insumos hospitalares, com o escritório inclusive iniciando o processo de compras de itens no mercado internacional".

Além disso, para o nível mais estratégico da organização, o reflexo da pandemia proporcionou à equipe ter iniciativa para o sucesso na remodelação dos projetos e privilegiar o combate a pandemia.

Ademais, os aprendizados na comunicação interna e externa da organização, na gestão dos projetos e como lidar com situações de emergência também foram relatados pelos entrevistados. Por fim, na questão individual, também notou-se por meio dos discursos que foi muito importante ter o foco em pessoas, deixando-as confortáveis e seguras.

4.2.7 Lições Aprendidas

No quinto e ultimo tópico do roteiro de entrevista: “Aprendizados para o futuro e manutenção das mudanças no contexto pós-pandemia”, a sétima pergunta do roteiro foi: “Quais aprendizados as mudanças trouxeram a equipe?”. Essa pergunta tem o objetivo de entender se os participantes observam pontos positivos na gestão de mudanças e se nesse processo existem algum pontos que foram aprendidos, conceito amplamente apontado como um diferencial de sucesso em gestão de projetos nos estudos de Kotter (1996).

O **Quadro 8** faz parte das entrevistas aplicadas ao grupo de parcipantes, indicando suas respectivas palavras chave.

Quadro 8. Lições Aprendidas

Pergunta: “Quais aprendizados as mudanças trouxeram a equipe?” Pergunta de Follow-up: “Você acredita que as mudanças foram positivas?”		
Entrevistado	**Trecho da entrevista**	**Categoria de Análise Palavra - Chave**
Oficial de Compras:	“(...) Existiram aprendizados em diversos níveis, mas a comunicação interna e externa, com o uso de novas ferramentas digitais que foram utilizadas para a comunicação com parceiros, fornecedores foi de grande valor”	Aprendizados em comunicação
Assistente de projetos de infraestrutura:	“(...) O maior aprendizado que a pandemia trouxe foi como adequar os projetos de forma a atender o parceiro e os beneficiários. Um escritório de projeto deve ser versátil e dinâmico, mas a mudança de escopo é um trabalho muito difícil para ser feito internamente, e de forma concisa e célere”.	Aprendizados em projetos
Assistente de projetos de saúde:	“Num contexto onde você não tem controle de nada, nem pessoalmente, nem pessoalmente, ser resiliente, principalmente se tratando de Nações Unidas, é um aprendizado muito importante”	Aprendizados em gestão de pessoas e em projetos
Arquiteta associada sênior:	“Lidar com as pessoas, e lidar com elas durante a pandemia e virtualmente foi um grande aprendizado. A adaptação do home-office eu avalio como positiva (...)”	Aprendizados em gestão de pessoas

Fonte: Dados de Campo, julho a setembro de 2021. Elaborado pelo autor.

Para o grupo pesquisado, houve uma tendencia em relatar os aprendizados em diversas situações, porém, entre elas três ideias foram as mais abordadas. Ainda no **Quadro 8**, a primeira ideia seria os aprendizados relacionados à gestão da comunição interna e externa, e como lidar esse processo em uma situação de calamidade pública, como exposto no trecho a seguir, dito pelo Trainee de Projetos de Infraestrura: “Lidar com as pessoas, e lidar com elas

durante a pandemia e virtualmente foi um grande aprendizado. A adaptação do home-office eu avalio como positiva e inclusive esse ponto provavelmente se manterá no futuro (...)". Além disso, os aprendizados em Gestão de Pessoas e em Gestão de Projetos, também foram os mais comentados dentro das entrevistas.

4.2.8 Implementação de aprendizados na Cultura Organizacional

Na sétima e última pergunta, a qual é correspondente ao tópico "Aprendizados para o futuro e manutenção das mudanças no contexto pós-pandemia", foi levantada aos entrevistados a seguinte questão: "Depois das mudanças no contexto da pandemia, na sua visão, o Escritório de Projetos continuará implementando projetos de combate a emergências?".

Essa pergunta segue a linha de raciocíonio desenvolvida no pensamento de Kotter (1996), na qual a implementação dos aprendizados que sucederam o processo de mudanças é um dos principais tópicos de crescimento e desenvolvimento da cultura organizacional.

Ainda sobre a última pergunta, de forma geral, observou-se que a implementação das medidas de trabalho remoto foi, de certa forma, um sucesso. No trecho a seguir dito pelo traine de projetos de direitos humanos, pode-se observar que esse modelo, com o decorrer do tempo e com a gestão de time adequada, pode atrair bons resultados para a organização: "Essa nova modalidade de trabalho será muito importante para que as organizações consigam trazer resultados no futuro. Inclusive, dá muita margem para que pessoas trabalhem em diversos lugares do mundo". No **Quadro 9**, observa-se em diversas das entrevistas a menção ao modelo de trabalho híbrido num futuro próximo, além de adoção de mecânismos de engajamento online.

Quadro 9. Implementação de aprendizados na cultura organizacional

Pergunta: "Depois das mudanças no contexto da pandemia, na sua visão, o Escritório de Projetos continuará implementando projetos de combate a emergências?"		
Entrevistado	**Trecho da entrevista**	**Categoria de Análise Palavra - Chave**
Diretora de país:	"(...) Mecanismos de engajamento online, é uma nova forma de gerir equipes nesse novo modelo híbrido, com o escritório trabalhando alguns dias online e alguns dias em casa, com o objetivo de que as pessoas possam se integrar".	Modelo de trabalho híbrido
Assistente de projetos de infraestrutura:	"Eu acredito fortemente que as mudanças vieram para ficar, o método de trabalho presencial já não é uma realidade dentro do UNOPS, e já se sabe que	Modelo de trabalho híbrido

	futuramente o método de trabalho será híbrido (...)”	
Oficial de compras:	“Os aprendizados estratégicos vão ficar pra sempre: Por exemplo, as estruturas das operações de compras se tornaram uma área independente, com seu próprio time e organização interna. O aprendizado do saber fazer, é necessário para todos os momentos, não somente durante as compras emergenciais.”	Novos modelos de operação

Fonte: Dados de Campo, julho a setembro de 2021. Elaborado pelo autor.

Por fim, também se observou a menção aos novos modelos de operação, que são um dos maiores aprenzidados para a organização. Esses aprendizados inclusive já estão sendo mantidos e as novas demandas sendo levadas de forma estratégica para a organização, como no trecho a seguir: “Eu acredito que vai haver uma readequação para o novo contexto pós-pandemia, mas no final, os aprendizados de como trabalhar durante esse período vão continuar, por exemplo, o home office dentro do UNOPS trouxe bons resultados, e isso é muito importante pra organização, e talvez a flexibilidade vai ser um ponto muito importante no futuro. Sobre a execução dos projetos, as implementações vão continuar, mas sem a questão da urgência que a pandemia. Durante a pandemia, as readequações foram muito bruscas, e eu acredito que isso não vai acontecer mais.”

4.3 ANÁLISE DE DOCUMENTOS

Para Godoy (1995), a análise documental constitui-se em uma técnica de abordagem de dados qualitativos, podendo ser utilizada para complementar informações obtidas em outras fontes. Com isso, o presente subcapítulo tem o intuito de complementar as informações sobre a implementação dos projetos de combate à COVID-19 desempenhado pelo UNOPS entre março de 2020 e junho de 2021.

A partir dos dados levantados nas entrevistas semiestruturadas, notou-se que o UNOPS passou a implementar diversos projetos voltados para a temática da saúde e do combate à pandemia, dentre esses projetos, pode-se elencar três objetivos principais: o primeiro foi a compra de maquinário, itens hospitalares e equipamentos de proteção individual para o apoio a instituições de saúde pública; o segundo objetivo foi a organização e mantenimento de hospitais de campanha; e, o terceiro objetivo, a prospecção de novos financiadores para expandir a implementação em projetos de saúde.

Em relação ao primeiro objetivo, foi amplamente divulgado nos veículos de impressa, inclusive nos veículos das Nações Unidas, a implementação desses projetos com o objetivo de

aderir ao mandato de compras sustentáveis. De acordo com a notícia da agência de notícias do Governo do Acre, no mês de julho de 2020 foram enviados 50 ventiladores pulmonares para quatro hospitais referência no tratamento de pacientes de COVID-19 (GOVERNO DO ACRE, 2020).

Além disso, pode-se elencar diversos outros tipos de itens comprados para combater a pandemia de COVID-19, sendo a compra de um veículo tipo furgão para auxiliar no Hospital Regional de Cacoal em Rondônia, na qual o veículo foi comprada para ser utilizado no transporte do enxoval médico dos pacientes, e também a compra de 2,7 milhões de reais em remédios para ajudar pacientes na recuperação de COVID-19, como na publicação feita pela Onu Brasil, em 2021.

Ademais, outro foco da organização, quando se trata das compras emergenciais, é a compra de itens de necessidade básica para populações vulneráveis, na qual o UNOPS, junto a diversos parceiros, como a Justiça do Trabalho, o Ministério Público do Trabalho e o Corpo de Bombeiros de Rondônia, fez a compra de mais de duas mil cestas básicas, com o intuito de combater a fome das populações vulneráveis do estado de Rondônia, de acordo com a notícia no portal de notícias da Secom do Tribunal Regional do Trabalho 14, em 2021 e do UNOPS, 2021.

O segundo objetivo, que se trata da implementação e operacionalização, dentro dos projetos de saúde, de hospitais de campanha, foi dividido em duas partes: a contratação por meio de licitação de unidades de saúde, principalmente hospitais, e também a contratação de funcionários (médicos, enfermeiros e gestores hospitalares) que iriam atuar na operacionalização desses hospitais de campanha. De acordo com a notícia do G1 de Rondônia, o projeto de criação dos hospitais de campanha teve um orçamento com teto máximo de 14 milhões de reais, e o UNOPS fez a gestão de seis contratos nas áreas de limpeza hospitalar, alimentação, segurança, recepção, coleta de lixo e lavanderia (G1 RO, 2021).

Por fim, o terceiro objetivo de implementação visa a criação de novos projetos e a angariação de fundos para continuar implementando ações voltadas à saúde pública. De acordo com notícia do Portal de Notícia do Governo do Brasil, o UNOPS buscou parceiros para ajudar no financiamento dos projetos de saúde, entre eles, pode-se destacar o Governo do Japão, que ajudou a financiar a aquisição de insumos hospitalares, como tomógrafos, eletrocardiogramas, disfibriladores e um aparelho de raio-x móvel (BRASIL, 2020).

Além dos novos projetos, nesse objetivo, também se inclui a continuação dos projetos que ja vinham sendo implementados, que em notícia do Ministério de Relações Exteriores

mostrou que, com o apoio da Agência brasiliera de Cooperação, o projeto de “Assistência para o Enfrentamento à Pandemia de COVID-19 em Rondônia” foi prorrogado, com o intuito de continuar as ações de enfrentamento a pandemia, sendo financiado pelo Estado de Rondônia (BRASIL, 2021).

Ao final, pode-se observar que a Gestão de Mudança em Projetos, proposta pela equipe do UNOPS, foi eficaz quando se trata de abrir novas oportunidades de negócios para a organização e de continuar a implementação de projetos, envolvendo diversos atores dos governos federais, estaduais e até outras instituições, como o Governo do Japão e o Ministério Público do Trabalho.

4.4 OBSERVAÇÃO DIRETA

Para Godoy (1995), a observação direta é também é uma forma de complementação de um trabalho que utiliza entrevistas semiestruturadas como forma de obtenção de dados. Nesse sentido, o autor, por meio da interação e experiencia advinda da observação da organização, levantou dados importantes para o entendimento da fênomeno atribuído a pandemia, o que resultou numa grande quantidade de dados de observação para análise.

Assim sendo, e levando em consideração as respostas obtidas nas entrevistas estruturadas, são diversos os pontos de interesse do autor, quando se trata de dados que foram colhidos pela observação direta.

No primeiro tópico das entrevistas semiestruturadas, “Estrutura e conteúdo da comunicação da mudança”, foi observado pelo autor que no primeiro momento em que o UNOPS entendeu que a pandemia de COVID-19 tinha atingido o Brasil como um todo, isso no início do ano de 2020, o Escritório buscou, inicialmente a nível regional, obter informações sobre como seguir a implementação de projetos de enfrentamento da pandemia. Notou-se no discurso dos participantes das entrevistas, certa percepção de medo e até incapacidade de gerir projetos em dadas circuntâncias. Outro ponto importante aqui, e de acordo com as proposições de Kotter (1996,) a comunicação àquela época se tornou muito mais difícil, tanto no sentido interno, como no sentido mais externo da organização (Comunicação com *Stakeholders*).

Para tanto, no primeiro tópico, tratando-se principalmente das palavras “Visão de Mudanças” e “Comunicação de Mudança”, pode-se analisar no discurso dos participantes que com o avanço da pandemia e a Gestão de Mudança de Projetos passando a ser implementada de forma mais eficaz, os aprendizados obtidos em relação a esse tópico se mostraram

indispensáveis para o exercício da organização no meio da pandemia. Os aprendizados foram tantos que a partir desse momento as ações de enfrentamento da pandemia se tornaram estratégicas para a organização, o que levou o UNOPS a ampliar sua carteira de projetos, principalmente os na área de saúde.

No segundo tópico das entrevistas que se nomeia “O papel dos gerentes sêniores e da direção nas mudanças dentro da organização”, que tem como base os textos de Armenakis e Harris (2002) e Bartunek, Balogun e Do (2011), os quais abordam as palavras-chave “Implementação de Mudanças”, “Estratégia em Mudança” e “Liderança em Mudança”, o intuito foi analisar o papel da alta direção e a participação dos stakeholders no processo de implementação das Mudanças ocasionados pela pandemia de COVID-19, e, de modo geral, os participantes mostraram em suas entrevistas que os Gerentes de Projetos tiveram papel crucial na operacionalização de mudanças, isso se deve ao fato de que, como lideres de projeto, os Gerentes foram responsáveis por entender como os projetos em andamento poderiam se reposicionar durante a pandemia. No caso da operacionalização das mudanças, ficou visível que, com o apoio dos Escritórios Regionais e do Escritório Global do UNOPS, os Gerentes de Projeto tiveram liberdade na hora de implementar ações de enfrentamento da pandemia, principalmente quando se tratava dos processos internos.

Ao levar em consideração os processos internos, também foram citados acordos entre as agências regulamentadoras de cooperação internacional e dos próprios financiadores do projeto, que trouxeram as demandas locais para os Gerentes iniciarem a implementação. Quanto à participação dos stakeholders, ficou claro que Governança Colaborativa em Logística Humanitária, teve uma gestão eficiente e, assim, possibilitou que o UNOPS integralizasse de forma imperativa suas ações.

Para o terceiro tópico, “Tensão entre o foco organizacional e o foco das pessoas”, o qual tratou da questão relacionada ao cuidado dos funcionários do Escritório, principalmente no que cerne as formas de trabalho durante a pandemia, as palavras-chave foram “Foco em Pessoas” e “Gestão de Pessoas e Mudança”; buscou-se observar no discurso dos participantes quais foram as medidas tomadas para que as pessoas se sentissem seguras e, ao mesmo tempo, continuassem tendo bom desempenho dentro do projetos que vinham atuando. Esse tópico, para o autor, foi imprencídivel para o entendimento sobre como a organização se mantiveram produtiva durante a pandemia.

Nas observações diretas das entrevistas, os funcionários mostraram que o UNOPS teve a preocupação em manter seus funcionários seguros, adotando o teletrabalho desde o primeiro momento em que a pandemia se mostrou extremamente contundente no Brasil, ou seja, a

partir de março de 2020. Além disso, nas observações, a preocupação com o pessoal se mostrou advinda de vários níveis organizacionais, desde os Escritórios Globais e Regionais, até o própio sistema ONU no Brasil, o qual disponibilizou diversas medidas, como a participação dos funcionários em atividades de socialização virtual, atendimento de psicológos e atendimento de médicos disponibilizados pela OMS, para a atenção primária a todo o sistema.

No quarto tópico, donominado “COVID-19 e as novas relações de trabalho”, as perguntas se relacionavam a implementação dos projetos durante a pandemia e os impactos da pandemia na conjuntura desses projetos. As palavra -chave para esse tópico é “Pandemia e novos modelos de trabalho”. Observou-se que os participantes sentiram que, de modo geral, o maior impacto foi na ampliação dos escopos de projeto. Esses, que passaram a atender diretamente as ações de implementação de projetos voltados ao combate da pandemia, tiveram, em grande parte das entrevistas, impactos positivos, sendo que as novas oportunidades de negócios, principalmente relacionadas a compras sustentáveis, tiveram um grande aumento.

Outra observação pertinente a esse tópico se relaciona com projetos que tiveram que ser paralizados durante o periodo de pesquisa. Essas paralizações aconteceram principalmente devido às restrições de circulação, dado que as obras necessitam de acompanhamento físico, e assim, esses projetos tiveram impactos diretos .

Para o ultimo tópico, “Aprendizados para o futuro e manutenção das mudanças no contexto pós-pandemia”, que trata dos aprendizados e da implementação deles na cultura organizacional do UNOPS, as respostas foram de certa maneira surpreendentes, ao juntar as teorias de mudança organizacional, proposto por Kotter (1996), com as teorias de implementação de novas modalidades de trabalho, que são as maiores mudanças da pandemia, defendida por Castro et al (2020), as organizações que conseguem implementar os aprendizados de forma eficaz, e, assim, fortalecer características que anteriormente poderiam ser consideradas fraquezas à organização. Ao observar internamente, e com os resultados obtidos na seção 4.2 (Análise de Documentos), pode-se concluir que os resultados foram extremamente positivos ao UNOPS.

Por fim, quando se faz o tratamento dos dados de todas as metodologias propostas, tem-se que os impactos da pandemia de COVID-19 se apresentaram em diversos níveis organizacionais, na gestão de pessoas e também nos projetos. Conforme metodologia aplicada, ficou claro que o aprendizado é uma ferramenta importante dentro de um Escritório

de Projetos, principalmente em situação de muitas incertezas e complexidade, se esses são implementados na Cultura Organizacional, a organização tem muito a ganhar.

A análise dos dados a partir da documentação escolhida para o estudo teve extrema importância na concepção da visão do autor para a observação direta da organização como um todo. Ademais, se observa um evento atípico para as organizações e a pandemia continuará sendo tema de debates importantes para as relações de trabalho e desempenho durante catástofres sanitárias.

Também, é imprescíndivel análisar o papel das pessoas durante esse momento delicado, sendo um processo de desenvolvimento pessoal, principalmente naqueles alocados em sistema de pronta resposta a calamidades. A atuação entre diversos atores do sistema de parcerias público privadas e sua análise se torna uma constante para que as organizações atuassem em conjunto para salvar vidas.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve como objetivo principal caracterizar e analisar os diversos aspectos sobre a influência da pandemia de COVID-19 no Escritório de Projetos das Nações Unidas no Brasil. Para tal objetivo, optou-se por analisar cinco aspectos principais sobre Gestão de Projetos, Gestão de Mudança de Projetos e Mudança de Cultura Organizacional.

Ao longo do estudo, foram alcançados os objetivos específicos propostos, e esses foram obtidos por meio da aplicação e coleta de entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e observação direta não participante do autor. A partir do roteiro de entrevistas proposto, que tinha como objetivo principal destrinchar tais objetivos mencionados, foram analisados diversos aspectos organizacionais, tais como a Estrutura e Conteúdo da comunicação de mudança, na qual percebeu-se que as medidas tomadas pela organização foram incrementais e escalonadas, de forma que, inicialmente, os impactos da pandêmia foram de muita complexidade e urgência, contudo com o decorrer da implementação de processos internos de Mudança Organizacional, a Organização passou a implementar de forma eficaz novos projetos, principalmente os quais tiveram ações emergenciais para o enfrentamento de COVID-19.

Verificou-se também o papel dos Gerentes de Projetos dentro dos Projetos Emergenciais, os quais, de acordo com as entrevistas dos participantes, tinham papel principal em operacionalizar as mudanças em projetos. Percebeu-se também que os *stakeholders* foram essenciais para a implementação de Ações Emergenciais e de Logística Humanitária, tanto na busca por iniciativas que pudessem ajudar a rede de saúde pública, como na implementação de projetos que beneficiaram a sociedade civil, como apoio às comunidades de alta vulnerabilidade social.

Ademais, quando perguntado como eles se sentiram durante todo o período da pandemia e quais ações foram implementadas para que existisse um ambiente organizacional positivo, principalmente pela natureza emergencial da implementação de projetos de cunho social, os funcionários do UNOPS sentem-se cuidados e apoiados pela organização. A pandemia de COVID-19 foi um evento de mundial de crise sanitária, que afetou toda a sociedade em geral, e as características complexas da pandemia, os recursos escassos e novas medidas de trabalho fizeram com que a Organização se adaptasse para continuar implementando projetos.

Para o quinto tópico, utilizou-se dos dados para entender os impactos da pandemia nos projetos em si. Foram apontadas algumas dificuldades, dentre elas, a comunicação entre os

diversos atores que compunham uma ação logística humanitária, bem como para as Mudanças em Projetos que tratavam principalmente dos aditivos de tempo, da remodelação de estratégias dos projetos e a validação dos processos internos de mudança em projetos.

No ultimo tópico proposto nas entrevistas que compunham a pesquisa, observou-se que a implementação de aprendizados incrementais proporcionou à organização exercer o mandato de compra sustentáveis, principalmente de caratér emergencial para combate da pandemia de COVID-19. A percepção dos entrevistados sobre a implementação dos aprendizados na Cultura Organizacional e na Gestão de Implementação, de modo geral, foi muito positiva, inclusive percebeu-se que o modo de trabalho híbrido pode ser uma realidade no contexto pós-pandemia.

Ao longo da pesquisa, não foram encontrados desafios que pudessem inviabilizar o estudo proposto, a necessidade apresentar, no contexto tão único, como a pandemia de COVID-19, é que esse é um fênomeno muito recente, inclusive dentro da Organização das Nações Unidas, a qual tem por excelencia o cuidado sobre Direitos Humanos e seus diversos impactos em uma pandemia global.

A exploração de dados em um estudo de caso se limita, no sentido de quantidade da amostra selecionada, principalmente pela natureza de um Escritório de Projetos nas Nações Unidas. Outra limitação da pesquisa seria quanto ao número de organizações, visto que os Escritórios de Projetos podem desenvolver projetos de inúmeras naturezas, sendo os projetos de cunho humanitário uma pequena vertente.

Outrossim, a falta da análise por meio de entrevista semiestruturada estendida para todos os membros da equipe também poderia trazer um resultado mais assertivo e com mais falas analisadas. Todavia, vale ressaltar que as pesquisas acerca da pandemia estão ganhando destaque e possivelmente uma abrangência maior de estudos publicados sobre esse acontecimento nas organizações poderia ajudar no debate teórico e nos resultados apontados acima.

A contribuição deste estudo se dá em razão de entender as influencias da pandemia de COVID-19 em um Escritório de Projeto das Nações Unidas no Brasil para pesquisas futuras relacionadas, onde foi possivel perceber que os impactos na Gestão de Mudança em Projetos podem estar presentes em diversos níveis organizacionais, bem como na própria hierarquia da organização, e para os estudos futuros, vale a pena expandir os assuntos em outras abordagens, como a comunicação organizacional para as teorias de Gestão de Pessoas e também para assuntos sobre as relações internacionais de agências humanitárias ou que trabalhem com Ações Emergenciais.

Seria relevante também, com o intuito de atualizar e melhorar as práticas em Gestão de Projetos dentro da organização estudada, implementar o aprendizado obtido nos resultados satisfatórios em Gestão de Mudança em Projetos, de forma que os bons resultados obtidos se incorporaem à Cultura Organizacional.

Ainda que a pandemia tenha trazido um impacto nas organizações, nos sistemas de saúde pública, na gestão das instituições governamentais e nas economias de todo o mundo, a adaptação é inerente ao conhecimento humano; a transformação durante a pandemia trouxe novas formas de trabalho, gestão de processos e medidas organizacionais para que o trabalho continuasse sendo desenvolvido. Esses aprendizados poderão ser incorporados nos moldes organizacionais, de forma a entender melhor os projetos e apoiar em futuras decisões em cenários complexos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKHTAR, P., MARR, N.E., GARNEVSKA, E.V. Coordination in humanitarian relief chains: chain coordinators. **Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management**, vol. 2, n. 1 p. 85-103, 2012 ISSN 2042-6747.

ALMEIDA JUNIOR, H. R.; RAMOS FILHO, A. C. Conceitos da gestão de mudanças organizacionais aplicados à efetividade do gerenciamento de projetos: um estudo com gerentes seniores. **Revista Gestão e Projetos**, v. 1, n. 2, 2019.

ALVES, M. A. COSTA, M. M. Colaboração entre governos e organizações da sociedade civil em resposta a situações de emergência. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, 2020.

ARMENAKIS, A. A., HARRIS, S. G. **Crafting a change message to create transformational readiness.** Journal of Organizational Change Management, vol. 15 n. 2 p. 169 -183, 2002.

BACKES, D. A. P.; ARIAS, M. I.; STOROPOLI, J. E.; RAMOS, H. R. Os efeitos da pandemia de COVID-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM).** v. 19, n. 5, p. 1-10, 2020.

BARTUNEK, J. M., DO, B., BALOGUN, J. **Considering Planned Change Anew: Stretching Large Group Interventions Strategically, Emotionally, and Meaning fully** . The Academy of Management Annals, vol. 5, n.. 1, p. 1-52, 2011.

BRYSON, J. M., CROSBY, B. C., & Stone, M. M. Designing and implementing cross-sector collaborations: needed and challenging. **Public Administration Review**, v. 75, n. 5, 2015. p. 647-663.

BUSS, P. M.; FONSECA, L. E. (eds). **Diplomacia da saúde e Covid-19:** reflexões a meio caminho [online]. Rio de Janeiro: Observatório Covid 19 Fiocruz; Editora FIOCRUZ, 2020, 360 p. Informação para ação na Covid-19 series. ISBN: 978-65-5708-029-0.

CARVALHO, M. D.; RABECHINI JUNIOR, R. **Fundamentos em gestão de projetos:** construindo competências para gerenciar projetos. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CASTRO, B. L. G. OLIVEIRA, J. B. B. MORAIS, L. Q. GAI, M. J. P. COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho**, v. 20, n. 30, 2020. p. 1059-1063.

CGU. Controladoria Geral da União. Portal da Transparência. Disponível em: <https://www.portaltransparencia.gov.br/convenios/696715/pessoa-juridica/20088478000122-escritorio-das-nacoes-unidas-de-servicos-para-projetos->. Acesso em: 23 jul. 2021.

Congressional Research Service. Global Economic Effects of COVID-19. **CRS Report.** 2020.

CRUZ, H. A.; FREITAS, C. A. Mudança Organizacional: uma reflexão conceitual e uma análise dos estudos publicados nos EnANPADs no período de 1999 a 2008. In: **Simpósio De Excelência em Gestão em Tecnologia**, VII. Resende/, 2010.

CRUZ, R. M. O legado da pandemia da COVID-19 para a Psicologia das Organizações e do Trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 21(2), abr-jun. 2021, I-II

FARO, A, BAHIANO, M. A. NAKANO, T. C. REIS, C. SILVA, B, F. P. VITTI. L. S. COVID-19 e saúde mental: a emergência do cuidado. **Estudos de psicologia (Campinas)**, v. 37, 2020.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

FOLHA PE. Jão sanciona leis regulamentando as novas ppps e leilao para venda de bens móveis da PCR. Disponível em: <https://www.folhape.com.br/colunistas/blogdafolha/joao-sanciona-leis-regulamentando-as-novas-ppps-e-leilao-para-venda-de-bens-imoveis-da-pcr/26676/>. Acesso em: 08 out. 2021

FORTES, P. A. C. RIBEIRO, H. Saúde Global em tempos de globalização. **Saúde e Sociedade,** v. 3, n. 2, 2014.

FRENK, J.; GÓMEZ-DANTÉS, O. **Globalização e Saúde**: Desafios para os sistemas de saúde em um mundo interdependente. Disponível em: <http://files.bvs.br/uploa- d/S/1555-8746/2007/vn4/a65-77-1.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª edição. São Paulo. Atlas, 2008.

HWANG, B. G., & LOW, L. K. Construction project change management in Singapore: Status, importance and impact. **International Journal of Project Management**, 30(7), 2012. p. 817–826.

KOTTER, J. P. **Leading Change Why Transformation Efforts Fail.** Harvard Business Review, n. 73, p. 59–67, 1996.

LAFER, C. A ONU e os direitos humanos. **Estudos Avançados**, v. 9, n. 25, 1995.

LANZ, L. Q.; TOMEI, P. A. Gestão de mudança no projeto de um novo produto: o caso do Fundo Garantidor Para Investimentos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 4, n. 2, p. 73-99, 2013.

LIMA, G. P., CAMILO, R. D., & CARVALHO, R. B. Lições aprendidas baseadas em mudanças em projetos e seus impactos na aprendizagem organizacional: survey com gerentes de projetos. **Revista de Gestão e Projetos** , v. 9, n. 3, 2018.

LIMA, N. T. BUSS, P. M. PAES-SOUSA, R. P. A pandemia de COVID-19: uma crise sanitária e humanitária. **Cadernos de Saúde Pública**, vol. 36, n. 7, 2020.

MATTOS, R. A. As agências internacionais e as políticas de saúde nos anos 90: um panorama geral da oferta de idéias. **Ciência & Saúde Coletiva**, 6(2):377-389, 2001 disponível em

<https://www.scielo.br/j/csc/a/nLXQ4y54pTJQg9GQ9FRz3rh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 mar. 2021

MAXIMIANO, A. C. A. Fundamentos em gestão de projetos uma obra essencial para profissionais e estudantes. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 2, 2019. p. 137-138.

MAXIMIANO, A. C. A., ANSELMO, J. L. Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. **Revista de Administração**, v. 41, n. 4, 2006. p. 394-403.

MELO, A. Escritórios de Gestão de Projetos no Setor Público à luz do paradigma da Nova Administração Pública. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais**, vol. 4, n. 1, p. 05-28, 2019.

MICHEREFF Jr, V. FEUERSCHÜTTE, S. G. SANCHEZ, P. B. Comunicação nas organizações no contexto da COVID-19. **Revista Gestão Organizacional**. v. 14, n. 1 p. 54-57, 2021.

MOREIRA, R. S. SANTOS, L. F. R. SOUSA, M. H. O. Organização Mundial da Saúde: origem, políticas, percurso histórico e ações frente à pandemia da Covid-19. **Estudos Universitários:** Revista de Cultura, v. 37, n. 1 e 2, dez. 2020.

NOGUEIRA, C. W.; GONÇALVES, M. B.; NOVAES, A. G.. **Logística Humanitária e Logística Empresarial:** relações, conceitos e desafios. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/206277540/LOGISTICA-HUMANITARIA-E-LOGISTICA-EMPRESARIAL>. Acesso em: 15 abr. 2021.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Coronavírus (Covid-19): **SME policy responses**, 2020. Disponível em: <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policyresponses- 04440101/> Acesso em: 28 mar. 2021.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **One year of SME and entrepreneurship policy responses to COVID-19:** lessons learned to "build back better", 2021. Disponível em: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/one-year-of-sme-and-entrepreneurship-policy-responses-to-covid-19-lessons-learned-to-build-back-better-9a230220/>. Acesso em: 15 maio 2021

ONU. **Carta das Nações Unidas**. 1945. Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/91220-carta-das-nacoes-unidas>. Acesso em: 23 jun. 2021.

OREG, S. **Personality, context, and resistance to organizational change.** European Journal of Work and Organizational Psychology, vol. 15 n. 1, p. 73 -101, 2006.

PERIDES, M. P. N.; VASCONCELLOS, E. P. G.; VASCONCELLOS, L. A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. **Revista de Gestão e Projetos,** v. 11, n. 1, 2020. p. 54-73.

PETTIGREW, A., R. WOODMAN, E.K. CAMERON. Studying organizational change and development: challenges for future research. **Academy of Management Journal**. Vol 44, n 4, 697-714, 2001.

PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. **Guia PMBOK**. 6ª. ed - EUA: Project Management Institute, 2017.

PNUD, UNICEF, UNESCO, OPAS. **COVID-19 e Desenvolvimento Sustentável:** avaliando a crise de olho na recuperação. Disponível em <https://www.unicef.org/brazil/media/16086/file>. Acesso em: 12 out. 2021

Portal de Notícias G1. **Escritorio das Nações Unidas abre processo para contratar profissionais ao hospital de campanha em porto velho**. <https://g1.globo.com/ro/rondonia/noticia/2020/10/01/escritorio-das-nacoes-unidas-abre-processo-para-contratar-profissionais-ao-hospital-de-campanha-em-porto-velho.ghtml>. Acesso em: 23 jul. 2021.

RIBEIRO, W. L. **Gerenciamento de mudanças em projetos**. Disponível em: http://www.wankesleandro.com/ Acesso em 20/03/2021.

RODRIGUES, A. L. T. LANDIM, G. P. B. SANTOS, J. C. D. Dossiê Coronavírus: A pandemia da globalização ou globalização da pandemia? Impactos espaciais da crise sanitária no sistema capitalista. **Espaço e Economia [Online**], n. 20, 2020. Disponível em: <http://journals.openedition.org/ espacoeconomia/18217>. Acesso em: 30 mar. 2021.

ROSSONI, L. Covid-19, organizações, trabalho em casa e produção científica [editorial]. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 19 n. 2, 2020. p.158-168.

SARDENBERG, R. M. Brasil, política multilateral e Nações Unidas. **Estudos Avançados**, v. 9, n. 53, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNOPS. **About us**. Disponível em: <https://www.unops.org/about> Acesso em: 02 maio 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed**.** Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

WAUGH JR, W. L., & STREIB, G. Collaboration and leadership for effective emergency management. **Public Administration Review**, 66, 2006. p. 131-140.

WOOD JUNIOR, T. Mudança Organizacional: uma abordagem preliminar. **Revista de Administração de Empresas**, v.32, n. 3, 74-87, 1992.

XAVIER, A. I. et al. **A Organização das Nações Unidas**. Coimbra: Humana Global, 2007.

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

.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Roteiro de entrevista semi-estruturada aplicado aos funcionários seniores e gestores de projetos no UNOPS no Brasil

Tópico	Questão	Questões de Follow up	Objetivos
1. Estrutura e conteúdo da comunicação de mudança	1.1 Na sua opinião, foi criada uma visão de mudança para adequar os projetos da organização frente às novas demandas emergenciais durante a pandemia de COVID-19 ?	1.1 Como se deu o processo de implementação da mudança no nível Estratégico. (Caso Afirmativo)	Entender se as mudanças foram aplicadas de forma estratégica ou de forma emergencial
	1.2 Como foi realizada a comunicação das mudanças no escritório?	1.2 Quem comunicou e que formatos e meios de comunicação foram utilizados?	Entender como foi comunicado o processo de mudança
2. O papel dos gerentes sêniores e da direção nas mudanças dentro da organização	2.1 Como foi definida a estratégia de implementação de mudanças?	2.1 Você participou?	Entender qual foi o envolvimento da liderança no processo de mudança
	2.2 Você consegue definir se o processo de mudança teve participação de atores externos?	2.2 Quais stakeholders participaram das mudanças?	Entender os atores que participaram da estratégia de mudança
3. Tensão entre o foco organizacional e o foco das pessoas	3.1 À época as demandas foram adaptadas para que as pessoas fossem menos impactadas?	3.1 Houve preocupação em esclarecer aos envolvidos como a pandemia de COVID-19 poderia afetar o desempenho dentro do escritório?	Entender como a gestão de pessoas foi aplicada ao processo de mudanças durante o período de COVID-19
4. COVID-19 e as adaptações nos projetos	4.1 Com o avanço da pandemia, os projetos que você participa foram muito impactados?	4.1 Existiram mudanças nos objetivos iniciais dos projetos que você atua?	Entender a influência da pandemia nos projetos e quais foram as adaptações necessárias
5. Aprendizados para o futuro e manutenção das mudanças no contexto pós-pandemia	5.1 Quais aprendizados as mudanças trouxeram a equipe?	5.1 Você acredita que as mudanças foram positivas?	Entender os aprendizados atingidos no processo de mudança
	5.2 Depois das mudanças no contexto da pandemia, na sua visão, o Escritório de Projetos continuará implementando projetos de combate a emergências?		Entender se as mudanças foram positivas e se a sua continuidade é viável