

Oficina de Proyectos de las Naciones Unidas en Brasil: estudio sobre los impactos de la Pandemia Covid-19*

United Nations Project Office in Brazil: Study on the Impacts of the Covid-19 Pandemic

Recibido: Noviembre 28 de 2024 - Evaluado: Febrero 29 de 2025 - Aceptado: Mayo 30 de 2025

João Vitor Cunha-Silva**
Universidade de Brasília, Brasil
joaovicunhas@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0002-4225-6138>

José Márcio-Carvalho***
Universidade de Brasília, Brasil
jmcarvalho@unb.br
<https://orcid.org/0000-0002-6191-4127>

Jorge Luís Triana-Riveros****
Universidade de Brasília, Brasil
jorge.riveros@unb.br
<https://orcid.org/0000-0002-2310-1256>

Para citar este artículo / To cite this Article

Cunha-Silva, J. V., Márcio-Carvalho, J., & Triana-Riveros, J. L. (2025). Oficina de Proyectos de las Naciones Unidas en Brasil: estudio sobre los impactos de la Pandemia Covid-19. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 10(20), 1-16. https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestion_libre.20.2025.13563

Editor: Dr. Rolando Eslava-Zapata

Resumen

Introducción: la gestión del cambio en proyectos dentro del personal de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos en Brasil se ha desarrollado de forma primordial.

Objetivo: analizar la influencia de la pandemia de COVID-19 en la gestión de proyectos y su aplicación en los proyectos de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos en Brasil.

Método: la investigación se realiza mediante entrevistas semiestructuradas, análisis de documentos y observación directa en la Oficina de Proyectos de las Naciones Unidas en Brasil. Con base en la literatura estudiada y los datos analizados, se constata que la pandemia tuvo diversos impactos en la organización, tanto en los cambios organizacionales internos como en la gestión de los proyectos en ejecución.

* Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Artículo de investigación. Artículo vinculado a la Universidad de Brasília, Brasil.

** Administrador de la Universidad de Brasília, estudiante de maestría de la misma universidad.

*** Agrónomo por la Universidad Federal de Lavras, maestría en Administración por la misma universidad (1996) y doctorado en Administración por la Universidad de Reading. Actualmente es profesor adjunto en la Universidad de Brasília.

**** Ingeniero Agrónomo por la Universidad de los Llanos, maestría en Agronegocios por la Universidad de Brasília y doctorado en Política Social por la Universidad de Brasília.

Resultado: los cambios implementados por la Oficina de Proyectos fueron positivos para mantener la eficiencia de las acciones implementadas durante la pandemia. Además, se constató que las acciones de Logística Humanitaria dentro de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos desempeñaron un papel fundamental en el desarrollo de nuevos proyectos y en la búsqueda de nuevos socios para la implementación de proyectos humanitarios de emergencia.

Conclusión: si bien la pandemia ha impactado en las organizaciones, los sistemas de salud pública, la gestión de las instituciones gubernamentales y las economías de todo el mundo, la adaptación es inherente al conocimiento humano; la transformación durante la pandemia trajo consigo nuevas formas de trabajo, gestión de procesos y medidas organizativas para que el trabajo pudiera seguir desarrollándose.

Palabras Clave: Proyectos, UNOPS, Brasil, Pandemia, Cambio Social

Abstract

Introduction: Change management in projects within the United Nations Office for Project Services in Brazil has undergone significant change.

Objective: To analyze the influence of the COVID-19 pandemic on project management and its application in the projects of the United Nations Office for Project Services in Brazil.

Method: The research was conducted through semi-structured interviews, document analysis, and direct observation at the United Nations Office for Project Services in Brazil. Based on the literature reviewed and the data analyzed, the pandemic had various impacts on the organization, including internal organizational changes and the management of ongoing projects.

Results: The changes implemented by the Project Office were positive in maintaining the efficiency of the actions implemented during the pandemic. In addition, it was found that Humanitarian Logistics actions within United Nations Office for Project Services played a fundamental role in developing new projects and identifying new partners for the implementation of emergency humanitarian projects.

Conclusion: While the pandemic has impacted organizations, public health systems, the management of government institutions, and economies around the world, adaptation is inherent to human knowledge; the transformation during the pandemic brought with it new ways of working, process management, and organizational measures so that work could continue to be carried out.

Keywords: Projects, UNOPS, Brazil, Pandemic, Social Change

Introducción

El año 2020 fue extremadamente atípico para el contexto sanitario mundial, en donde la propagación de la pandemia de COVID-19 condujo a todo el planeta a una crisis sanitaria y humanitaria. La contracción económica generada por este evento, especialmente en América Latina, agravó considerablemente las desigualdades socioeconómicas, con un descenso económico estimado del 5,30%, que sumió a aproximadamente 30 millones de personas en la pobreza; además, las organizaciones y los diversos actores involucrados en la confrontación directa de las consecuencias de la pandemia tuvieron que posicionarse y, en consecuencia, se movilaron para la nueva realidad pandémica (Lima *et al.*, 2020).

En este sentido, Según Backes *et al.* (2020), la adaptación de las estrategias organizacionales, que ahora comenzaron a considerar el momento de retracción económica y escasez de recursos, tuvo un importante impacto negativo en las organizaciones. Por lo tanto, quedó claro que la crisis sanitaria causada por la COVID-19 puso de manifiesto problemas políticos, sociales y administrativos para las organizaciones y las naciones que las conforman.

Asimismo, según Backes *et al.* (2020), para muchas organizaciones que no estaban preparadas financieramente para una crisis que se prolongó durante más de un año, el riesgo inmediato más prevalente fue la falta de liquidez en el negocio, lo que a mediano plazo también podría significar la ausencia de acumulación de reservas de efectivo. Además, el impacto causado por el virus sigue repercutiendo en los mercados financieros, con una mayor reducción de la confianza y, en consecuencia, una reducción del crédito en el mercado (Backes *et al.* 2020). Con la llegada de la globalización, el flujo de información, presente en sistemas de información de alta velocidad, la facilidad de transporte y la movilidad global, que permiten el movimiento constante de bienes y personas en todo el mundo, y, finalmente, las relaciones globales de la economía neoliberal contemporánea contribuyeron a la propagación extremadamente violenta de la pandemia COVID-19 en 2020 y 2021; como resultado, las nuevas relaciones laborales, con la virtualidad como factor decisivo para que las organizaciones pudieran llevar a cabo sus actividades, se volvieron problemáticas para las organizaciones en una pandemia global (Backes *et al.*, 2020; Rodrigues *et al.*, 2020, PNUD *et al.*, 2021).

Para las organizaciones, las buenas prácticas en la gestión de procesos de cambio son cruciales, y la gestión estratégica de estos momentos de adaptación organizacional es un punto vulnerable para obtener resultados positivos. El contexto en el que se desarrollan las grandes emergencias difiere de la realidad habitual, sobre todo porque se trata de eventos a gran escala en los que los procesos habituales no pueden adaptarse a las nuevas demandas generadas. Por lo tanto, la implementación de iniciativas innovadoras, aprovechando entornos donde la red de colaboradores es un factor diferencial, resulta incluso un factor decisivo para la eficacia de las acciones de emergencia (Alves & Costa, 2020). La eficacia en la Gestión de Proyectos (GP) es un factor diferenciador clave para las instituciones que operan en respuesta a las llamadas acciones de emergencia, un campo de estudio en el área de la GP es la Gestión de Cambios en Proyectos (GCP), que surge de la idea de que los cambios también pueden gestionarse (Lima *et al.*, 2018; Hwang & Low, 2012).

La Gestión de Cambios en Proyectos proviene de la teoría del Cambio Organizacional y comprende tres factores esenciales que interactúan con la organización en todo momento: el entorno externo, el entorno interno y la esfera individual, esta heterogeneidad de factores implica comprender que el cambio involucra a personas, organizaciones y sistemas sociales, lo que hace que el proceso de gestión del cambio sea muy complejo (Almeida-Junior & Ramos-Filho, 2020).

Por lo tanto, al estudiar gestión, es importante observar cómo se comportan los proyectos en situaciones de alta complejidad y recursos escasos, como es el caso de la pandemia de COVID-19. Además, el estudio de la gestión de proyectos se refiere al uso de buenas prácticas incluso sin situaciones de crisis; la gestión de estos cambios es fundamental dentro de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), y estas mudanzas deben ser claras para que los aprendizajes positivos se implementen como un activo organizacional (Lima *et al.*, 2018). Las nuevas relaciones laborales, con la virtualidad implementada al máximo, la salud mental de los empleados y gerentes de oficina, y la efectividad de la comunicación organizacional durante el teletrabajo son factores que pueden analizarse y, posiblemente, incluirse dentro de las nuevas buenas prácticas en un mundo post pandémico (Rossoni, 2020).

En este sentido, este trabajo buscó evaluar la implementación de cambios en la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos en Brasil, que trabaja en la implementación de proyectos humanitarios y sociales, a través de alianzas con organismos públicos y organizaciones del tercer sector. Al respecto, se propone la siguiente pregunta: ¿Qué adaptaciones implementó la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), como oficina de proyectos, para que pudiera seguir operando durante la pandemia y cómo modificaron los gerentes sus proyectos para satisfacer las nuevas demandas generadas por la pandemia? Cabe resaltar que la investigación se llevó a cabo utilizando un enfoque

metodológico mixto, que incluyó la aplicación de entrevistas semiestructuradas, el análisis de documentos relevantes y la realización de observación directa en la oficina de Proyectos de las Naciones Unidas en Brasil.

Metodología

La investigación fue de tipo cualitativa. Se aplicó una entrevista a empleados de UNOPS, cuya participación en todo el proceso de recopilación de datos fue autorizada por la dirección de la organización y por voluntad propia. Se empleó el método de estudio de caso único. Los estudios de caso sirven para investigar un fenómeno contemporáneo en su contexto real (Yin, 2001). Para la recopilación de datos, se emplearon entrevistas semiestructuradas, las cuales constituyen una forma de utilizar al sujeto de investigación como factor clave en el trabajo científico y, por lo tanto, permiten al investigador comprender no sólo la descripción del fenómeno, sino también su explicación y comprensión del conjunto, tanto en una situación específica como en una más amplia (Triviños, 1987).

La recopilación de datos se llevó a cabo de tres maneras principales. La primera manera consistió en la aplicación de entrevistas semiestructuradas al personal de la UNOPS, la cual se fundamentó en los conceptos de Gestión del Cambio en Proyectos. La segunda manera consistió en el método de observación directa, basado en notas y el análisis de documentos oficiales y documentos de los servicios de comunicación de las organizaciones involucradas. La tercera manera fue el análisis de las entrevistas; la cual permitió el estudio de los diferentes puntos de vista de grupos sociales, lo que conduce a la generación de hipótesis sobre hechos concretos (Flick, 2002).

Según el sitio *Web* oficial de la organización, la UNOPS se estableció en 1973 como parte del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). En 1995, a través de la Asamblea General de la ONU, la Oficina se convirtió en un organismo independiente y autofinanciado. En 2010, en virtud de la resolución 65/176 de la Asamblea General de la ONU, se reconoció el papel de la institución como proveedor central del Sistema de las Naciones Unidas para la gestión de contratos, la gestión de proyectos, los recursos humanos y la gestión financiera, convirtiendo así a UNOPS en una entidad independiente y nombrando así una Junta Ejecutiva independiente del PNUD (UNOPS, 2021).

La organización opera en más de 80 países en todas las regiones geográficas del mundo, con más de 12.500 empleados divididos en cinco oficinas regionales (Regional del Caribe y América Latina, Regional de Oriente Medio, Regional de Europa y Asia Central, Regional de Asia y Regional de África). Además, UNOPS tiene grupos de trabajo en las áreas tales como asociaciones, comunicaciones, carteras, entre otras áreas de operación las cuales trabajan de la mano con la ONU (UNOPS, 2021). Los proyectos regionales, UNOPS se han consolidado como sinónimo de la ejecución de proyectos multilaterales, debido a la transparencia en los procesos contables y el desarrollo sostenible. Los proyectos de UNOPS colaboran con grupos de trabajo para el mantenimiento de la paz y la seguridad, a fin de promover acciones centradas en el cambio climático, el agua, la energía y proyectos humanitarios (UNOPS, 2021).

Para esta investigación, el caso de estudio seleccionado fue la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos en Brasil, subordinada a la Oficina Regional de América Latina y el Caribe, una rama de UNOPS que desarrolla proyectos en Brasil.

Las entrevistas semiestructuradas se dividieron en tres grupos principales: directores de País y personal directivo; asistentes de proyecto a nivel gerencial; y, en el nivel más operativo, se entrevistaron a los *trainees* de UNOPS Brasil. Las entrevistas semiestructuradas se realizaron en línea, durante el tiempo libre de los participantes, con el objeto que los participantes se sintieran cómodos respondiendo las preguntas de manera oportuna, sin interrumpir las actividades diarias (Triviños, 1987). Las entrevistas se realizaron con ocho (08) empleados de

UNOPS, quienes tuvieron la libertad de responder a los temas investigados según sus preferencias personales y de acuerdo con el guion de entrevista (Flick, 2002). En este sentido, los instrumentos de investigación que se utilizaron fueron: entrevistas semiestructuradas, análisis de documentos y observación directa. El guion se elaboró con base en la literatura, con el objetivo de abordar los impactos causados por la pandemia de COVID-19 y las implementaciones en la Gestión del Cambio en Proyectos dentro de UNOPS (Vergara, 2000). La tabla 1 recoge las temáticas de cada dimensión estudiada, y las palabras claves de las dimensiones de estudio. Las entrevistas semiestructuradas se grabaron y tuvieron una duración promedio de 20 minutos cada una y se realizaron virtualmente mediante la aplicación *Google Meet*, según la disponibilidad de tiempo de cada entrevistado, especialmente fuera del horario laboral. Las entrevistas se analizaron mediante el método de análisis de contenido de Bardin (1991).

Tabla 1. Resumen de palabras clave y marco teórico utilizado para desarrollar la Guía de Entrevista Semiestructurada

Tema	Categoría de análisis: palabras clave	Referencial Teórico
1. Estructura y contenido de la comunicación del cambio	“Visión del Cambio”, “Comunicación del Cambio”	Kotter (1996)
2. El rol de la alta dirección y la gerencia en los cambios dentro de la organización	“Liderazgo en el Cambio”, “Implementación del Cambio” “Estrategia de Cambio”	Armenakis e Harris (2002); Bartunek <i>et al.</i> (2011)
3. Tensión entre el enfoque organizacional y el enfoque en las personas	“Enfoque en las Personas” “Gestión de Personas y Cambio”	Perides <i>et al.</i> (2020); Oreg (2006); Kotter (1996)
4. COVID-19 y las nuevas relaciones laborales	“Pandemia y nuevos modelos de trabajo”	Faro <i>et al.</i> (2020) ; Michereff <i>et al.</i> (2021)
5. Aprendizaje para el futuro y mantenimiento de los cambios en el contexto post pandémico	“Lecciones Aprendidas” “Implementación del aprendizaje en la cultura organizacional”	Kotter (1996)

Fuente: elaboración propia.

Resultados

UNOPS trabaja en varios proyectos en Brasil, divididos en proyectos socioeducativos, que incluyen proyectos relacionados con el Ministerio de Derechos Humanos. Los proyectos de salud envuelven la implementación de programas en conjunto con el Ministerio de Salud y la Empresa Brasileña de Servicios Hospitalarios (EBSERH), así como el trabajo desarrollado durante la pandemia con las secretarías de salud de los estados de Acre y Rondônia (UNOPS, 2021). Según las entrevistas semiestructuradas, durante la pandemia las acciones para combatir la pandemia de coronavirus se incluyeron en la cartera de todos los segmentos de proyectos de la Oficina y no solo en el equipo de proyectos de Salud (UNOPS, 2021). En este orden de ideas, para caracterizar mejor al equipo responsable de UNOPS en Brasil, según la información disponible en su sitio *Web*, los equipos se dividieron en dos equipos, los equipos de proyecto y los equipos de operaciones (UNOPS, 2021).

La organización contaba con cuarenta y dos empleados en Brasil, distribuidos en diversas áreas al momento de la realización de las entrevistas. El área de operaciones contaba con un equipo de finanzas, recursos humanos, legal, compras y cartera; con un total de 15 empleados. Este equipo reportaba directamente al director de País, puesto que es el principal cargo de la organización en Brasil. El equipo de proyectos contaba con veintisiete empleados, distribuidos entre los cuatro proyectos (cada uno con su respectivo gerente). Entre los empleados se encontraban por ejemplo el asistente del proyecto, becarios, consultores permanentes o

profesionales asociados y empleados séniores que desempeñan funciones más técnicas (arquitectos o ingenieros) (UNOPS, 2021).

Visión del cambio

Se analizó la relación con el concepto de “demanda de emergencia” (tabla 2). Esta relación fue importante para comprender el proceso de toma de decisiones en una oficina de proyectos (Waugh *et al.*, 2006; Kotter, 1996).

Tabla 2. Entrevista a empleados: visión de cambio

Pregunta de seguimiento: ¿Cómo se llevó a cabo el proceso de implementación del cambio a nivel estratégico?(En caso afirmativo)		
Entrevistado	Extracto de la entrevista	Categoría de análisis Palabra clave
E1	“Brasil fue uno de los casos más graves, y la oficina tuvo la libertad de crear nuevas oportunidades durante el contexto de emergencia (...)”.	Emergencia
E2	Inicialmente, los cambios en el contexto de la pandemia se implementaron de manera paliativa, como respuesta de emergencia. A medida que la pandemia avanzó, estas respuestas se volvieron estratégicas para la organización.	Forma paliativa
E3	“Empezamos a comprar medicamentos para emergencias, empezamos a apoyar a los departamentos de salud estatales, empezamos a crear hospitales de campaña (...)”.	Urgencia

Fuente: elaboración propia.

Comunicación del cambio

El objetivo fue comprender cómo se comunicaron los cambios; es decir, cómo se comunicó en la organización que los proyectos en curso podrían apoyar iniciativas para combatir la pandemia de COVID-19 (Perides *et al.*, 2020; Kotter, 1996). En general, los entrevistados coincidieron en que la comunicación surgió con una visión interna y externa de la organización. Al momento de definir las estrategias, se mantuvo conversaciones con las diversas agencias de las Naciones Unidas, lo cual influyó en cómo las organizaciones podrían actuar juntas, de modo que, se iniciaron negociaciones para la implementación de acciones por parte de las agencias de la ONU en Brasil (tablas 3, 4, 5 y 6).

Tabla 3. Comunicación del cambio

Pregunta: ¿Cómo se comunicaron los cambios en la oficina? Pregunta complementaria: ¿Quién se comunicó y qué formatos y medios se utilizaron?		
Entrevistado	Trecho da entrevista	Categoría de análisis Palabra clave
E1	Posiblemente, se realizó una reunión presencial con todo el personal, ya que la idea de reuniones virtuales no existía en la cultura de la organización, junto con la formalización de los cambios que se dieron vía correo electrónico (...)”.	Comunicación interna
E2	“Por lo tanto, todos los directores de país, gerentes de proyectos y puntos focales de operaciones recibieron la comunicación de que las acciones que se estaban implementando se adaptarán”.	Comunicación del cambio
E3	“A nivel global y regional, se brindaron lineamientos para que los proyectos pudieran comenzar a trabajar en temas relacionados con el COVID-19 (...)”.	Transferencia de información

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Liderazgo del cambio

Pregunta: ¿Cómo se definió la estrategia de implementación del cambio?

Pregunta de seguimiento: ¿Participó?

Entrevistado	Extracto de la entrevista	Categoría de análisis Palabra clave
E1	“(…) A los responsables del proyecto les correspondía organizar los equipos y las cuestiones operativas de cada uno de sus proyectos, siempre en contacto con los socios, para implementar efectivamente las acciones transmitidas desde los niveles más altos.”	Operacionalización de los cambios
E2	Por ejemplo: El proyecto en el que trabajó inicialmente se centró en infraestructura social y, a medida que la pandemia avanzaba, comenzó a abordar directamente la lucha contra la pandemia. El aprendizaje sobre cómo cambiar las estrategias internas, la comunicación con las partes interesadas y los propios proyectos se realizó gradualmente a lo largo de la pandemia.	Cambio de alcance
E4	Generalmente, el formato del proyecto y su implementación provienen del beneficiario/financiador, y el gerente de proyecto colabora en la definición del alcance y los objetivos. Estas estrategias están alineadas con los intereses de la Oficina y con lo que la Junta Directiva pretende promover (….)».	El papel de los directores de proyectos

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Implementación del cambio y estrategia del cambio

Pregunta: ¿Puede definir si el proceso de cambio involucró a actores externos?

Pregunta de seguimiento: ¿Qué actores participaron en los cambios?

Entrevistado	Extracto de la entrevista	Categoría de análisis Palabra clave
E7	“(…) la adaptación fue muy natural, en el sentido de cómo UNOPS podría trabajar junto con los socios durante este contexto de pandemia, (…) en UNOPS, los socios traen nuevas demandas y si el proyecto puede adaptarse a la pandemia”.	Implementación de acciones de emergencia
E8	“(…) Los actores externos estuvieron directamente vinculados al proceso de cambio, principalmente los socios financieros”.	Socios financieros

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Gestión de personas y cambio

Pregunta: ¿En ese momento se adaptaron las demandas para que las personas se vieran menos afectadas?

Entrevistado	Extracto de la entrevista	Categoría de análisis Palabra clave
E1	En cuanto a las medidas, en un primer momento la idea era tranquilizar a la gente y establecer una comunicación efectiva entre todo el equipo (es importante destacar que se afirmó que nadie perdería su trabajo), luego se le dio al equipo flexibilidad en cuanto a horarios y cronogramas de trabajo para que pudieran adaptarse al trabajo desde casa.	Cuidado con la gente
E2	“Esto es muy importante, porque me sentí muy seguro en el trabajo y sentí que en la oficina realmente nos importan las personas y el bienestar humano”.	Cuidado con la gente
E7	Mi carga de trabajo ha aumentado, en cuanto a las exigencias y responsabilidades cotidianas. Pero todo el sistema de la ONU ha tomado iniciativas para combatir este nuevo tipo de estrés que conlleva el teletrabajo.	Iniciativas para mejorar el bienestar
E3	El sistema de la ONU también ofreció cursos de gestión del estrés, grupos de discusión sobre la situación de la pandemia y apoyo a las familias que tuvieron víctimas durante la pandemia. La oficina central ofreció los	Iniciativas para mejorar el bienestar

	canales del plan de salud organizacional, detallando el apoyo que se podía brindar durante la pandemia (...)	
E8	La oficina cuenta con varias medidas para mantener el enfoque en las personas y su bienestar, por ejemplo: el horario es muy flexible y se realizan cuestionarios de bienestar constantemente. En resumen, existía una preocupación por las personas.	Cuidado con la gente
E5	“La organización intentó mantener la calma del equipo y, de alguna manera, unir a la gente durante la pandemia, intentando reducir el impacto en la vida personal y profesional para que el trabajo pudiera continuar (...)”	Cuidado con la gente

Fuente: elaboración propia

Pandemia y nuevos modelos de trabajo

En este tema se propuso comprender los impactos de la pandemia desde la perspectiva personal de los entrevistados; asimismo, observar en los discursos de los participantes cuáles fueron los puntos más complejos y cómo la organización se preparó para enfrentar estas demandas (tabla 7) (Faro *et al.*, 2020; Michereff *et al.*, 2021).

Tabla 7. Pandemia y nuevos modelos de trabajo

Pregunta: Con el avance de la pandemia, ¿se han visto afectados significativamente los proyectos en los que participan?

Pregunta de seguimiento: ¿Ha habido algún cambio en los objetivos iniciales de los proyectos en los que trabajan?

Entrevistado	Extracto de la entrevista	Categoría de análisis Palabra clave
E5	Se rediseñó el contrato para la operación de estos hospitales, pero en medio del proceso, el financista se retiró y desactivó uno. Todo esto compromete seriamente la operatividad del proyecto.	Operacionalización de los cambios
E6	El proyecto principal en el que trabajé, que consistía en transferir recursos a ONG del norte del país, estaba diseñado para implementarse antes de la pandemia. A medida que este problema avanzaba, varios de estos proyectos ya estaban en marcha y tuvieron que detenerse.	Operacionalización de los cambios

Fuente: elaboración propia.

Lecciones aprendidas

Esta sección tiene como objetivo comprender si los participantes observan puntos positivos en la gestión del cambio y si hay puntos que se aprendieron en este proceso (tabla 8 y 9) (Kotter, 1996).

Tabla 8. Lecciones aprendidas

Pregunta: ¿Qué lecciones aportaron los cambios al equipo?

Pregunta complementaria: ¿Cree que los cambios fueron positivos?

Entrevistado	Trecho da entrevista	Categoría de Análisis Palabra - Clave
E7	“(…) Hubo lecciones aprendidas a diferentes niveles, pero la comunicación interna y externa, con el uso de nuevas herramientas digitales que se utilizaron para comunicarse con socios y proveedores, fue de gran valor”.	Aprendizajes de la comunicación
E2	La lección más importante que nos dejó la pandemia fue cómo adaptar los proyectos para satisfacer las necesidades de los socios y beneficiarios. Una oficina de proyectos debe ser versátil y dinámica, pero modificar el alcance es una tarea muy difícil de realizar internamente, de forma concisa y rápida.	Aprendizajes del proyecto
E4	“En un contexto donde no tienes control sobre nada, ni personal ni personal, ser resiliente, especialmente cuando se trata de las Naciones Unidas, es una experiencia de aprendizaje muy importante”.	Aprendizaje en gestión de personas y proyectos

E3	Tratar con la gente, y hacerlo durante la pandemia y virtualmente, fue una gran experiencia de aprendizaje. Considero positiva la adaptación al teletrabajo (...).	Aprendizaje en la gestión de personas
----	--	---------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Implementación del aprendizaje en la cultura organizacional

Pregunta: Tras los cambios en el contexto de la pandemia, en su opinión, ¿la Oficina de Proyectos continuará implementando proyectos de respuesta a emergencias?

Entrevistado	Extracto de la entrevista	Categoría de análisis Palabra clave
E1	“(…) Los mecanismos de <i>engagement</i> online son una nueva forma de gestionar equipos en este nuevo modelo híbrido, con la oficina trabajando algunos días online y otros días en casa, con el objetivo de que las personas puedan integrarse”.	Modelo de trabajo híbrido
E2	“Creo firmemente que los cambios llegaron para quedarse. El método de trabajo presencial ya no es una realidad dentro de UNOPS, y ya se sabe que en el futuro el método de trabajo será híbrido (...)”.	Modelo de trabajo híbrido
E7	Los aprendizajes estratégicos perdurarán: por ejemplo, las estructuras de operaciones de compras se han convertido en un área independiente, con su propio equipo y organización interna. Aprender a hacer las cosas es necesario en todo momento, no solo durante las compras de emergencia.	Nuevos modelos operativos

Fuente: elaboración propia.

Observación directa

Los autores observaron que, cuando UNOPS comprendió que la pandemia de COVID-19 había afectado a Brasil en su conjunto a principios de 2020, UNOPS buscó inicialmente, a nivel regional, información sobre cómo proceder con la implementación de proyectos para combatir la pandemia. De acuerdo a los entrevistados, hubo una percepción de miedo para gestionar proyectos en determinadas circunstancias. Cabe destacar que la comunicación en ese momento se volvió muy difícil en la organización, tanto interna como externamente (Kotter, 1996).

Discusión

Visión del Cambio

En general, los participantes de la encuesta percibieron que los cambios se produjeron de forma urgente e incremental, conforme a la sucesión de olas de la pandemia. Sin embargo, a medida que la pandemia progresó y las consiguientes adaptaciones dentro de la organización, se observó que esta podría ser una oportunidad para ejercer el mandato de compras sostenibles, como se observa en el siguiente extracto, según la respuesta de E7 en la entrevista: “(…) *con la aparición de buenos resultados de entrega, comenzamos a pensar más estratégicamente sobre cómo valorar las oportunidades, lo que en ese momento comenzó a fomentar una mejor relación con los socios y la creación de una cartera centrada en el servicio y el apoyo de emergencia*”.

La principal orientación para la adaptación de los proyectos provino de la sede central, que puso a disposición de los equipos regionales diversas herramientas que facilitaron la remodelación de los proyectos y su adaptación al contexto de la pandemia global. Las negociaciones a nivel global sugirieron que las oficinas regionales comenzarán a celebrar reuniones entre los directores de país, con el objetivo de liderar iniciativas conjuntas, centrándose en la presencia regional de la organización. Otro aspecto que la sede central contribuyó a impulsar con nuevas prácticas fue el relacionado con los procesos internos de la organización, donde se requirieron menos trámites burocráticos, especialmente en el caso de

las compras sostenibles, un mandato que la agencia tiene basado en su creación con las Naciones Unidas.

En el contexto regional, todo el personal asignado a estas oficinas comenzó a trabajar para abordar los problemas relacionados con la pandemia, brindando orientación sobre cómo los países de la región podían actuar en este contexto. Para ello, al inicio de la pandemia, se crearon varios grupos de trabajo centrados en apoyar a las oficinas del país, especialmente en los procesos de reestructuración de proyectos.

Finalmente, a nivel de país, se iniciaron negociaciones con las diversas agencias del sistema de las Naciones Unidas en Brasil, con el objetivo en ese momento de que las organizaciones que pudieran adoptar prácticas para combatir la pandemia iniciaran conjuntamente sus operaciones en Brasil. Por fin, todos los procesos internos presentados previamente, basados en las ocho entrevistas realizadas en la oficina de Brasil, mostraron que inicialmente la lucha contra la pandemia se gestó como un proceso de emergencia. Sin embargo, a medida que la pandemia progresó, se asumió una postura más estratégica dentro de la Oficina.

Comunicación del cambio

Al analizar el discurso de los participantes de la investigación, se observó una comunicación escalonada del cambio. Se instruyó a los distintos niveles para que la lucha contra la pandemia se convirtiera en el foco de las oficinas del país, e incluso aquellos proyectos que no pudieron satisfacer estas nuevas demandas dentro de su alcance inicial vieron su trabajo y equipos remodelados para priorizar la lucha contra la pandemia. Además, el siguiente extracto, resultante de la entrevista con el E3, sobre la toma de decisiones escalonada es claro: (...) *“Dado que la pandemia tuvo diferentes etapas en todo el mundo, y la oficina central está en Europa, cada oficina regional tuvo su propia respuesta a la pandemia. Inicialmente, nadie conocía el alcance de la crisis, y a nivel local, se decidió que las personas trabajaran desde casa, y cada mes se revalidó el sistema de teletrabajo; toda esta comunicación se realizó por correo electrónico”*.

Por lo tanto, La comunicación del cambio fue la base para iniciar su trabajo en la lucha contra la pandemia y para iniciar las negociaciones para nuevos proyectos liderados por UNOPS. (Lima *et al*, 2018; Kotter, 1996). Cabe destacar que el rol del liderazgo es fundamental, ya que implica la operacionalización de la comunicación inicial. Es decir, a partir de ese momento, se inició la reestructuración de los proyectos con el objetivo de combatir la pandemia de COVID-19. (Armenakis *et al*, 2002; Bartunek, Balogun & Do, 2011).

Ahora para discutir el liderazgo en el cambio, los resultados dejan claro que la participación del liderazgo en los procesos de cambio es esencial. La transferencia de información a los equipos de proyecto y la reestructuración de los alcances del proyecto fueron examinadas por los gerentes de proyecto, quienes también participaron en reuniones del programa con el director de País y personal de nivel más estratégico. La respuesta del E4, demuestra bien estos resultados: (...) *“El proceso de definición de estrategias de cambio incluyó el formato del proyecto realizado por los equipos de proyecto. Estos formatos, que comenzaron a cumplir con las acciones de emergencia para combatir la pandemia, estaban alineados con los intereses estratégicos de la organización, así como con los diversos actores de un proyecto de cooperación internacional (Agencia Brasileña de Cooperación, socios/financiadores del proyecto y beneficiarios)”*. También, queda claro que a los gerentes de proyecto les toca aprobar los nuevos alcances con el equipo de validación del proyecto, que, dependiendo del valor de la implementación, debe pasar por los directores regionales o incluso los directores Globales del Proyecto (Armenakis *et al.*, 2002).

Al hablar sobre la Implementación del Cambio y la Estrategia de Cambio, se observó que la participación de las partes interesadas resultó fundamental para la organización a fin de satisfacer las demandas, en dos puntos principales. En primer lugar, los financiadores de

proyectos, los cuales tienden a ser agencias públicas, ya que ven el trabajo de UNOPS como una forma de canalizar recursos a proyectos en los que los departamentos públicos desconocen cómo actuar. Estos financiadores están en estrecho contacto con los beneficiarios directos de los proyectos y llevan las demandas a UNOPS con el objetivo de desarrollar comunidades vulnerables que necesitan salud pública, siempre de acuerdo con los estándares de cooperación internacional, establecidos en las reglas de la Agencia Brasileña de Cooperación (ABC). Como resultado de la pandemia, los financiadores, en general, buscaron soluciones con UNOPS para implementar proyectos urgentes. Un hecho que se ejemplifica en el siguiente extracto del E4 *“(...) Los socios participaron activamente en las decisiones para realizar cambios, incluyendo situaciones en las que los Estados Federativos llegaron a solicitar ayuda a UNOPS en algunas acciones de emergencia”*; Además de los financiadores, otros actores presentes en los discursos de los participantes son los beneficiarios, quienes están estrechamente vinculados a la implementación de los proyectos.

En segundo lugar, con relación a la implementación del cambio y estrategia del cambio, hay que destacar que, dada la naturaleza de la pandemia en un estado de calamidad pública, la interacción de los proyectos también se enfrentó a un escenario de gran preocupación e incertidumbre. Como afirma el E1 en el siguiente extracto: *“Al principio, las demandas no estaban organizadas, lo que generó una sensación de pánico, ya que los socios atravesaban un momento de gran estrés y desesperación con el aumento del número de personas infectadas en los hospitales, la falta de suministros hospitalarios y la falta de profesionales especializados”*. A medida que la pandemia se agravó, aumentó la necesidad de apoyo de organizaciones con los conocimientos y los procedimientos adecuados, no solo para proporcionar suministros y recursos logísticos, sino también para cuidar a sus empleados y adaptarse a las normas internas a las que está sujeta toda Organización Pública Internacional.

En el debate sobre Gestión de Personas y Cambio, se afirma que la adopción del formato de trabajo virtual marca un punto de inflexión en el análisis de las respuestas de los entrevistados, lo que, para Rossoni (2020), representa el fenómeno de la virtualización del empleo, en el que existe una delgada línea entre la separación de la vida profesional y personal, ahora integradas en un mismo entorno, y el mantenimiento del nivel de desempeño en las funciones organizacionales. Según el E2 *“(...) el teletrabajo se adoptó desde el 13 de marzo de 2020, es decir, la oficina creó mecanismos para que las personas se sintieran más seguras durante la pandemia. Además, el sistema de las Naciones Unidas se preocupó por la salud mental de los empleados y se contrataron psicólogos para que estuvieran disponibles para ayudar al personal del sistema con sesiones de gestión del estrés”*. Por ello, el cuidado de las personas durante la pandemia se convirtió en un importante desafío organizacional y las respuestas recopiladas muestran que, en general, los participantes se sintieron atendidos y apoyados por la organización.

Como se puede apreciar, los resultados de la encuesta fueron bastante claros respecto a la eficiencia de la organización en la atención a sus empleados. Sin embargo, en algunas entrevistas se observó que, en el nivel más operativo, la comunicación interna podría haberse visto algo afectada, como se observa en el siguiente extracto: *“(...) No veo ningún impacto en la productividad, pero la comunicación, que podría simplificarse, se vuelve un poco más difícil, un poco más lenta, debido a la dificultad de acceder a las personas”*. Esto se debe, en gran medida, a la dificultad de acceder a las diversas partes interesadas de la organización, justo cuando el teletrabajo se afianzó inicialmente, lo que permitió mejorar los procesos (OREG, 2006).

Pandemia y nuevos modelos de trabajo

A pesar de todas las dificultades para la operacionalización de procesos y las dificultades naturales que una pandemia conlleva para la gestión de cualquier negocio, al analizar el discurso del equipo directivo de la organización, con las lecciones aprendidas tras más de un año de pandemia, es evidente que comenzaron a surgir nuevas oportunidades para la implementación de proyectos, como lo ejemplifica el siguiente extracto del discurso del E2 *“Aproximadamente el 95% de los proyectos internos se remodelaron para satisfacer las necesidades de la pandemia. Al inicio de la pandemia, se produjo un auge en el valor de los suministros hospitalarios, e incluso la oficina inició el proceso de compra de artículos en el mercado internacional”*. Además, en el nivel más estratégico de la organización, el impacto de la pandemia dio al equipo la iniciativa para remodelar con éxito los proyectos y priorizar la lucha contra la pandemia.

Asimismo, los entrevistados también compartieron lecciones aprendidas en la comunicación interna y externa de la organización, la gestión de proyectos y la gestión de situaciones de emergencia. En cuanto a los problemas individuales, también se destacó en los discursos la importancia de centrarse en las personas, brindándoles comodidad y seguridad.

Lecciones aprendidas

En el grupo encuestado, se observó una tendencia a reportar aprendizaje en diferentes situaciones; sin embargo, tres ideas fueron las más abordadas. La primera idea sería el aprendizaje relacionado con la gestión de la comunicación interna y externa, y cómo gestionar este proceso en una situación de calamidad pública, como se explica en el siguiente extracto, dicho por el E6 *“Tratar con la gente, y hacerlo virtualmente durante la pandemia, fue una gran experiencia de aprendizaje. Considero que la adaptación al teletrabajo fue positiva y probablemente este punto continuará en el futuro (...)”*. Además, el aprendizaje en Gestión de Personas y Gestión de Proyectos también fue el más discutido en las entrevistas.

Según Kotter (1996), la implementación del aprendizaje posterior al proceso de cambio es uno de los principales temas del crecimiento y desarrollo de la cultura organizacional. En cuanto a la última pregunta, en general, se observó que la implementación de medidas de trabajo remoto fue, en cierto modo, un éxito. El siguiente extracto muestra que este modelo, con el tiempo y una gestión adecuada del equipo, puede generar buenos resultados para la organización: *“Esta nueva forma de trabajar será fundamental para que las organizaciones logren resultados en el futuro. De hecho, ofrece un amplio margen para que las personas trabajen en diferentes lugares del mundo”*.

Finalmente, también se mencionaron los nuevos modelos operativos, que constituyen una de las lecciones más importantes aprendidas por la organización. Estas lecciones ya se están manteniendo y la organización está abordando estratégicamente las nuevas demandas, como se indica en el siguiente extracto: *“Creo que habrá una readaptación al nuevo contexto post pandémico, pero, en definitiva, las lecciones aprendidas sobre cómo trabajar durante este período se mantendrán. Por ejemplo, la oficina en casa dentro de UNOPS generó buenos resultados, lo cual es muy importante para la organización, y quizás la flexibilidad sea un punto clave en el futuro. En cuanto a la ejecución de proyectos, las implementaciones continuarán, pero sin la urgencia propia de la pandemia. Durante la pandemia, los ajustes fueron muy abruptos, y creo que esto no volverá a ocurrir”*.

Observación directa

En el primer tema, que aborda principalmente los términos “Visión del Cambio” y “Comunicación del Cambio”, se observó que, con el avance de la pandemia y la implementación más efectiva de la Gestión del Cambio en Proyectos, las lecciones aprendidas en relación con este tema resultan indispensables para el desempeño de la organización en

medio de la pandemia. Las lecciones aprendidas fueron tantas que, a partir de ese momento, las acciones para combatir la pandemia se volvieron estratégicas para la organización, lo que llevó a UNOPS a ampliar su cartera de proyectos, especialmente los del área de salud (Lima *et al.*, 2019; Kotter, 1996).

En el segundo tema de las entrevistas, titulado “El rol de la alta dirección y la gerencia en los cambios dentro de la organización”, basado en los textos de Armenakis & Harris (2002) y Bartunek, Balogun & Do (2011), que abordan las palabras clave “Implementación de Cambios”, “Estrategia en el Cambio” y “Liderazgo en el Cambio”, el objetivo fue analizar el rol de la alta dirección y la participación de las partes interesadas en el proceso de implementación de los cambios provocados por la pandemia de COVID-19. En general, de las entrevistas se desprendió que los gerentes de proyecto desempeñaron un papel crucial en la operacionalización de los cambios, debido a que, como líderes de proyecto, eran responsables de comprender cómo los proyectos en curso podían posicionarse durante la pandemia. En cuanto a la implementación de los cambios, quedó claro que, con el apoyo de las Oficinas Regionales y la Oficina Global de UNOPS, los Gerentes de Proyecto tuvieron libertad para implementar acciones para combatir la pandemia, especialmente en lo que respecta a los procesos internos.

Al considerar los procesos internos, también se mencionaron los acuerdos entre los organismos reguladores de la cooperación internacional y los propios financiadores de los proyectos, lo que generó demandas locales para que los Gerentes comenzaran la implementación. En cuanto a la participación de las partes interesadas, quedó claro que la Gobernanza Colaborativa en Logística Humanitaria se gestionó eficientemente, lo que permitió a UNOPS integrar sus acciones de forma imperativa (Armenakis *et al.*, 2012; Bartunek, Balogun & Do, 2011),

Para el tercer tema, “Tensión entre el enfoque organizacional y el enfoque en las personas”, que abordó la cuestión relacionada con la atención a los empleados de la Oficina, especialmente en lo que respecta a las formas de trabajo durante la pandemia, las palabras clave fueron “Enfoque en las Personas” y “Gestión de Personas y Cambio”. Buscamos observar en los discursos de los participantes las medidas adoptadas para garantizar que las personas se sintieran seguras y, al mismo tiempo, mantuvieran un buen desempeño en los proyectos en los que trabajaban. Este tema, fue fundamental para comprender cómo la organización se mantuvo productiva durante la pandemia (Perides *et al.*, 2020; OREG, 2006).

En las observaciones directas de las entrevistas, los empleados demostraron la preocupación de UNOPS por mantener la seguridad de sus empleados, adoptando el teletrabajo desde el momento en que la pandemia se agravó en Brasil, es decir, a partir de marzo de 2020. Además, en las observaciones, se demostró que la preocupación por el personal provenía de diversos niveles organizativos, desde las Oficinas Globales y Regionales hasta el propio sistema de las Naciones Unidas en Brasil, que puso a disposición diversas medidas, como la participación de los empleados en actividades de socialización virtual, la atención psicológica y la atención médica proporcionada por la OMS, para la atención primaria en todo el sistema (Castro *et al.*, 2020).

En el cuarto tema, denominado “COVID-19 y nuevas relaciones laborales”, las preguntas se refieren a la implementación de proyectos durante la pandemia y a su impacto en el contexto de estos. La palabra clave para este tema es “Pandemia y nuevos modelos de trabajo”. Se observó que los participantes consideraron que, en general, el mayor impacto se dio en la ampliación del alcance de los proyectos. Estos, que comenzaron a contribuir directamente a la implementación de proyectos para combatir la pandemia, tuvieron, en la mayoría de las entrevistas, impactos positivos, con un gran aumento en las nuevas oportunidades de negocio, principalmente relacionadas con las compras sostenibles (Faro *et al.*, 2020; Michereff *et al.*, 2021). Otra observación relevante para este tema se refiere a los proyectos que tuvieron que

detenerse durante el período de investigación. Estas interrupciones se debieron principalmente a restricciones de movimiento, dado que las obras requieren monitoreo físico y, por lo tanto, estos proyectos tuvieron impactos directos (Bartunek, Balogun & Do , 2011).

En el último tema, “Aprendizaje para el futuro y mantenimiento de los cambios en el contexto pospandémico”, que aborda el aprendizaje y su implementación en la cultura organizacional de UNOPS, las respuestas fueron sorprendentes al combinar las teorías del cambio organizacional propuestas por Kotter (1996) con las teorías de implementación de nuevas modalidades de trabajo, que representan los cambios más significativos de la pandemia, defendidas por Castro *et al.* (2020), organizaciones capaces de implementar el aprendizaje de forma eficaz y, por lo tanto, fortalecer características que anteriormente podrían considerarse debilidades.

Al procesar los datos de todas las metodologías propuestas, es evidente que los impactos de la pandemia de COVID-19 se manifestaron en diversos niveles organizacionales, tanto en la gestión de personal como en los proyectos. Según la teoría presentada, quedó claro que el aprendizaje es una herramienta importante dentro de una Oficina de Proyectos, especialmente en situaciones de gran incertidumbre y complejidad. Si estos se implementan en la cultura organizacional, la organización tiene mucho que ganar.

Conclusiones

A lo largo del estudio, se alcanzaron los objetivos propuestos, obtenidos mediante la aplicación y recopilación de entrevistas semiestructuradas, el análisis de documentos y la observación directa no participante. Con base en el guion de entrevista propuesto, cuyo principal objetivo fue desentrañar dichos objetivos, se analizaron diversos aspectos organizacionales, como la estructura y el contenido de la comunicación del cambio. Se observó que las medidas adoptadas por la organización fueron graduales y escalonadas, por lo que, inicialmente, los impactos de la pandemia fueron complejos y urgentes. Sin embargo, con la implementación de procesos internos de Cambio Organizacional, la organización comenzó a implementar eficazmente nuevos proyectos, principalmente aquellos que incluían acciones de emergencia para enfrentar la COVID-19.

También se verificó el rol de los Gerentes de Proyecto dentro de los Proyectos de Emergencia, quienes, según las entrevistas de los participantes, desempeñaron un papel fundamental en la operacionalización de los cambios en los proyectos. Se observó, además, que las partes interesadas fueron esenciales para la implementación de Acciones de Emergencia y Logística Humanitaria, tanto en la búsqueda de iniciativas que pudieran beneficiar a la red de salud pública como en la implementación de proyectos que benefician a la sociedad civil, como el apoyo a comunidades altamente vulnerables. Además, al preguntarles cómo se sintieron durante la pandemia y qué medidas se implementaron para crear un entorno organizacional positivo, especialmente debido a la naturaleza de emergencia de la implementación de proyectos sociales, los empleados de UNOPS se sintieron atendidos y apoyados por la organización. La pandemia de COVID-19 fue una crisis sanitaria mundial que afectó a la sociedad en general, y las complejas características de la pandemia, la escasez de recursos y las nuevas medidas laborales obligaron a la Organización a adaptarse para continuar implementando proyectos. A lo largo de la investigación, no se encontraron desafíos que pudieran hacer inviable el estudio propuesto. La necesidad de presentar, en un contexto tan singular como la pandemia de COVID-19, radica en que se trata de un fenómeno reciente, incluso dentro de las Naciones Unidas, que se ocupa principalmente de los derechos humanos y sus diversos impactos en una pandemia mundial.

La contribución de este estudio es comprender las influencias de la pandemia de COVID-19 en la Oficina de Proyectos de las Naciones Unidas en Brasil para futuras investigaciones

relacionadas, donde fue posible percibir que los impactos en la Gestión del Cambio en los Proyectos pueden estar presentes en varios niveles organizacionales, así como en la propia jerarquía de la organización. Para futuros estudios, conviene ampliar los temas a otros enfoques, como la comunicación organizacional para las teorías de la Gestión de Recursos Humanos, así como a temas sobre las relaciones internacionales de las agencias humanitarias o de quienes trabajan en Acciones de Emergencia.

Sería relevante implementar el aprendizaje obtenido a partir de los resultados satisfactorios en la Gestión del Cambio en Proyectos, para que estos se incorporen a la Cultura Organizacional. Finalmente, si bien la pandemia ha impactado en las organizaciones, los sistemas de salud pública, la gestión de las instituciones gubernamentales y las economías de todo el mundo, la adaptación es inherente al conocimiento humano; la transformación durante la pandemia trajo consigo nuevas formas de trabajo, gestión de procesos y medidas organizativas para que el trabajo pudiera seguir desarrollándose. Estas lecciones pueden incorporarse a los modelos organizacionales para comprender mejor los proyectos y fundamentar decisiones futuras en escenarios complejos.

Referencias

- Almeida Junior, H. R., & Ramos Filho, A. C. (2019). Conceitos da gestão de mudanças organizacionais aplicados à efetividade do gerenciamento de projetos: Um estudo com gerentes seniores. *Revista Gestão e Projetos*, 1(2). <https://doi.org/10.5585/gep.v10i2.11622>
- Alves, M. A., & Costa, M. M. (2020). Colaboração entre governos e organizações da sociedade civil em resposta a situações de emergência. *Revista de Administração Pública*, 54(4). <https://doi.org/10.1590/0034-761220200168>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Backes, D. A. P., Arias, M. I., Storopoli, J. E., & Ramos, H. R. (2020). Os efeitos da pandemia de COVID-19 sobre as organizações: Um olhar para o futuro. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 19(5), 1–10. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.18987>
- Bardin, L. (1991). *Análisis de contenido*. Ediciones Akal.
- Bartunek, J. M., Do, B., & Balogun, J. (2011). Considering planned change anew: Stretching large group interventions strategically, emotionally, and meaningfully. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 1–52. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.567109>
- Castro, B. L. G., Oliveira, J. B. B., Morais, L. Q., & Gai, M. J. (2020). COVID-19 e organizações: Estratégias de enfrentamento para redução de impactos. *Revista Psicologia: Organizações & Trabalho*, 20(30), 1059–1063. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.20821>
- Faro, A., Bahiano, M. A., Nakano, T. C., Reis, C., Silva, B. F. P., & Vitti, L. S. (2020). COVID-19 e saúde mental: A emergência do cuidado. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 37. <https://doi.org/10.1590/1982-0275202037e200074>
- Flick, U. (2002). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Bookman.
- Hwang, B. G., & Low, L. K. (2012). Construction project change management in Singapore: Status, importance and impact. *International Journal of Project Management*, 30(7), 817–826. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.11.001>
- Kotter, J. P. (1996). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, 59–67.
- Lima, G. P., Camilo, R. D., & Carvalho, R. B. (2018). Lições aprendidas baseadas em mudanças em projetos e seus impactos na aprendizagem organizacional: Survey com gerentes de projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 9(3). <https://doi.org/10.5585/gep.v9i3.10942>

- Lima, N. T., Buss, P. M., & Paes-Sousa, R. (2020). A pandemia de COVID-19: Uma crise sanitária e humanitária. *Cadernos de Saúde Pública*, 36(7). <https://doi.org/10.1590/0102-311X00177020>
- Michereff Jr, V., Feuerschütte, S. G., & Sanchez, P. B. (2021). Comunicação nas organizações no contexto da COVID-19. *Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 54–57.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.
- Perides, M. P. N., Vasconcellos, E. P. G., & Vasconcellos, L. (2020). A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: Estudo de caso em uma organização financeira. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(1), 54–73. <https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.16087>
- PNUD, UNICEF, UNESCO, & OPAS. (2021). *COVID-19 e desenvolvimento sustentável: Avaliando a crise de olho na recuperação*. <https://www.unicef.org/brazil/media/16086/file>
- Rodrigues, A. L. T., Landim, G. P. B., & Santos, J. C. D. (2020). Dossiê Coronavírus: A pandemia da globalização ou globalização da pandemia? Impactos espaciais da crise sanitária no sistema capitalista. *Espaço e Economia*, 20.
- Rossoni, L. (2020). Covid-19, organizações, trabalho em casa e produção científica [Editorial]. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 19(2), 158–168. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2020ed2>
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. Atlas.
- UNOPS. (2021). *About us*. <https://www.unops.org/about>
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (3ª ed.). Atlas.
- Waugh Jr, W. L., & Streib, G. (2006). Collaboration and leadership for effective emergency management. *Public Administration Review*, 66, 131–140.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2ª ed.). Bookman.