

## UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS NA PANDEMIA DO COVID-19

Mirizete de Jesus dos Santos<sup>1</sup>

Katia Mary Casara Pellin<sup>2</sup>

### Resumo

A gestão de pessoas precisa elaborar estratégias para alinhar os seus processos e competências, as pessoas são o principal ativo, sendo necessário, portanto, que as organizações sejam mais conscientes e atentas aos seus funcionários. Diante da pandemia, os gestores tiveram que criar táticas para lidar com esse cenário adverso, o processo tornou-se mais competitivo e extremamente agressivo, apresentou uma nova realidade para as empresas, decidindo a sua continuação no mercado. A metodologia da pesquisa bibliográfica consiste na utilização de plataformas científicas, tais como o Scielo, Google Scholar, entre outras. A fim de ampliar as fontes de pesquisa e enriquecer a análise das informações obtidas sobre a temática escolhida. Pode-se perceber a mudança que ocorreu em relação ao trabalho remoto, na realocação dinâmica de recursos, na aceleração da digitalização e na automação para atender às necessidades individuais e organizacionais em constante evolução. Para iniciar a organização do futuro, a contratação de novos colaboradores e da liderança devem ser dentro de uma nova proposta criativa e flexível. O novo conceito empresarial precisa ser ousado, buscar talentos, ter uma rede de equipe consolidada, além disso deve criar um ecossistema na organização favorável a todos os envolvidos.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Recurso Humano. Pandemia

## A STUDY ON PEOPLE MANAGEMENT IN THE COVID-19 PANDEMIC

### Abstract

People management needs to devise strategies to align its processes and skills, people are the main asset, therefore, organizations need to be more aware and attentive to their employees. Faced with the pandemic, managers had to create tactics to deal with this adverse scenario, the process became more competitive and extremely aggressive, presenting a new reality for companies, deciding to continue in the market. The bibliographic research methodology consists of the use of scientific platforms, such as Scielo, Google Scholar, among others. In order to expand the research sources and enrich the analysis of the information obtained on the chosen theme. You can see the shift that has taken place from remote working, the dynamic reallocation of resources, the acceleration of digitization and automation to meet evolving individual and organizational needs. To start the organization of the future, hiring new employees and leadership must be within a new creative and flexible proposal. The new business

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração de Empresas pela Faculdade Interamericana de Ciências Sociais; Mestre em Gestão Empresarial pela Universidade de Lusófona. Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Viçosa. Pós-graduação em Gestão e Marketing do Turismo pela Universidade de Brasília e Direito Público pela Faculdade Projeção. Empresária na área de eventos com vasta experiência no planejamento execução de eventos nos eixos de Brasília, Goiânia e Anápolis e Professora Universitária - Centro Universitário Planalto do Distrito Federal (UNIPLAN).

<sup>2</sup> Doutoranda em Administração de Empresas Faculdade de Ciências Sociais Interamericana. Mestre em Gestão Empresarial pela Universidade Lusófona. Graduada em Administração pela Faculdades Integradas – FIRB. Pós-graduação em Administração Pública Instituição União Educacional do Norte – UNINORTE e Licenciatura Pedagogia Faculdade de Teologia.

concept needs to be bold, seek talent, have a consolidated team network, and it must also create an ecosystem in the organization favorable to all those involved.

**Keywords:** People management. Human resource. Pandemic

## **UN ESTUDIO SOBRE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA PANDEMIA DEL COVID-19**

### **Resumen**

La gestión de personas necesita diseñar estrategias para alinear sus procesos y habilidades, las personas son el principal activo, por lo tanto, las organizaciones necesitan estar más conscientes y atentas a sus empleados. Ante la pandemia, los directivos debieron crear tácticas para enfrentar este escenario adverso, el proceso se tornó más competitivo y sumamente agresivo, presentando una nueva realidad para las empresas, decidiendo continuar en el mercado. La metodología de investigación bibliográfica consiste en el uso de plataformas científicas, como Scielo, Google Scholar, entre otras. Con el fin de ampliar las fuentes de investigación y enriquecer el análisis de la información obtenida sobre el tema elegido. Puede ver el cambio que ha tenido lugar desde el trabajo remoto, la reasignación dinámica de recursos, la aceleración de la digitalización y la automatización para satisfacer las necesidades individuales y organizacionales en evolución. Para iniciar la organización del futuro, la contratación de nuevos empleados y el liderazgo deben estar dentro de una nueva propuesta creativa y flexible. El nuevo concepto de negocio debe ser audaz, buscar talento, tener una red de equipos consolidada y también debe crear un ecosistema en la organización favorable para todos los involucrados.

**Palabras clave:** Gestión de personas. Recursos humanos. Pandemia

### **INTRODUÇÃO**

De acordo com Barnard (1971), as pessoas não atuam isoladamente, mas com interações para alcançar os seus objetivos. Nas relações humanas, os indivíduos sofrem influências umas das outras, devido às diferenças individuais, pois cada uma têm suas características, capacidades e limitações próprias. Os indivíduos precisam se relacionar para alcançarem os seus objetivos de forma mais eficiente, sendo assim, através da participação pessoal e do cooperativismo, surgem as organizações. Dessa forma, as instituições são sistemas cooperativos, que têm como fundamento a racionalidade, ou seja, as organizações são sistemas sociais que se baseiam na cooperação entre as pessoas.

Conforme Chiavenato (1993, p. 565), "uma organização somente existe quando ocorrem três condições: a interação entre duas ou mais pessoas, desejo e disposição para a cooperação e finalidade de alcançar objetivo comum." Dentro das instituições existe a necessidade de ter uma área voltada para as pessoas, que se atente para além da documentação

e dos processos burocráticos, sendo indispensável uma ação que crie e organize uma forma de agir sobre o comportamento dos funcionários (FISCHER, 2002, p.11).

Isso comprova que além da força de trabalho, é preciso uma equipe que se organize e dê ênfase nos objetivos organizacionais e nas relações pessoais dentro da instituição, sendo esse o setor de Recursos Humanos (RH). Fischer (2002) salienta que o setor de recursos humanos nas organizações desenvolveu-se à medida que os funcionários se tornaram fatores de produção. O conceito desse setor seria, concentrar-se no controle das pessoas que prestam serviço e não na sua satisfação e motivação como é discutido atualmente.

Em relação aos Recursos Humanos, Springer e Springer (1990) afirmavam que o objetivo do setor era identificar entre os candidatos, os sujeitos que poderão ser colaboradores mais produtivos com menor custo, o demonstrando que o controle era crucial, uma vez que o foco principal era de avaliar a capacidade dos trabalhadores.

A gestão de pessoas precisa elaborar estratégias para alinhar os seus processos e competências, ao cenário interno e externo da organização, proporcionando vantagens competitivas à empresa. (CHIAVENATO, 2009)

Conforme Chiavenato (2014), as pessoas são o principal ativo da organização, sendo necessário, portanto, que as organizações sejam mais conscientes e atentas aos seus funcionários. As organizações com sucesso percebem que só crescem se maximizarem os retornos dos investimentos de todos os parceiros, sobretudo os funcionários. O mundo está se modificando com uma rapidez extraordinária, com intensidade cada vez maior. Sempre houve mudanças na história humana, mas não com a pressa, profundidade e efeitos que ocorrem hoje.

Para Chiavenato (2014, p.1), ainda, diversos elementos ajudam tais como nesta mudança: "econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica [...] trazendo transformações, imprevisibilidade e incerteza para as organizações". O que ocorre fora tem um forte impacto sobre as organizações.

É crucial analisar o ambiente externo para ajustar o procedimento de cada organização e o seu propósito para o futuro, uma vez que ele será completamente diferente do cenário atual. A maioria das pessoas que trabalham no setor de recursos humanos (RH) são as que mais sofrem, pois as alterações são tantas que até a denominação da área está sendo alterada. Segundo Chiavenato (2014, p.1) em diversas instituições,

[...] a denominação administração de recursos humanos (ARH) está sendo substituída por expressões como gestão de pessoas (GP), gestão com pessoas, gestão do talento humano, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano ou administração do capital intelectual.

Ao longo dos anos de 2019, a pandemia causada pela covid-19<sup>3</sup>, alterou a interação como conhecemos. Fechando, no primeiro semestre de 2020, as fronteiras entre os países, ainda hoje, o mundo sofre os impactos causados nas organizações e na sociedade em geral. Conforme Felipe *et al.* (2021, p.221), ficou evidente a dificuldade que as organizações tiveram na tomada de ações para eficácia do combate da situação. A tensão, tanto mental quanto emocional, dificultam o equilíbrio entre as demandas do trabalho e outros relevantes para estabilidade emocional, como as questões relacionadas família. Mudança da rotina e da jornada de trabalho, novas demandas, *home office*, entre outras situações dificultaram e limitaram o trabalho dos colaboradores.

Segundo Panda (2020), estávamos diante de uma situação inédita na história mundial. Foi necessário criar ferramentas a curto prazo para proteger as companhias e a economia, uma vez que o setor privado é dependente do setor público. Os empresários acreditavam que ainda existiam atividades econômicas que poderiam sobreviver à crise da Covid-19, embora fossem poucas. Carvalho *et al.* (2020) complementa que o caos econômico anunciado pela pandemia atingiu as atividades econômicas das instituições, exigindo propostas governamentais para o menor impacto possível na economia do país.

## Metodologia

A metodologia da pesquisa bibliográfica consiste na utilização de plataformas científicas, tais como o Scielo, Google Scholar, entre outras, para buscar referências relevantes e atualizadas sobre o tema proposto. Os descritores "Gestão" e "Pessoas" foram utilizados para a fundamentação e discussão dos estudos encontrados. Além disso, realizou-se um levantamento no banco de teses da CAPES<sup>4</sup>, utilizando os descritores "Gestão de Pessoas", "Pandemia" e "Recursos Humanos", a fim de ampliar as fontes de pesquisa e enriquecer a análise das informações obtidas. Foi feita uma leitura crítica dos artigos e teses

---

<sup>3</sup> A COVID-19 é uma doença infectocontagiosa causada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2), conforme a Organização Mundial da Saúde (OMS).

<sup>4</sup> Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

encontrados, avaliando a qualidade das evidências apresentadas e verificando compatibilidade com a proposta da temática escolhida.

### **Gestão empresarial diante do contexto da Covid19**

Diante da pandemia, os gestores tiveram que criar táticas para lidar com esse cenário adverso. O processo competitivo extremamente agressivo, a utilização de decisões estratégicas em situações contrárias ou favoráveis apresentou uma nova realidade para as empresas, decidindo a sua continuação no mercado (PFANNEMULLER, 2006).

Becker *et al.* (2020) sugere que devemos tentar contribuir analisando os impactos e adversidades da pandemia de Covid-19 nas instituições, bem como as boas práticas para o futuro. A pandemia demandou que os órgãos público e privado adaptassem ao novo contexto, fazendo com que a maioria dos funcionários ficasse em *home office*. O principal obstáculo foi como permitir que esta nova infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) fosse implementada em pouco tempo para uma quantidade enorme de usuários remotos (OKANO *et al.*, 2020). Dessa maneira, foi um grande desafio para as companhias se ajustarem a esse novo cenário, pois, afetou diretamente a arrecadação, causando diversos problemas.

Em pouco tempo, as organizações tiveram que elaborar processos e instrumento para se adaptarem ao novo contexto. Em geral, as companhias passaram a fazer os seus atendimentos de forma remota. Optar pelo ambiente virtual foi a forma de manter as normas de preservação e de proteção à saúde coletiva. Algumas organizações enfrentam dificuldades por não terem profissionais capacitados para lidar com tecnologias, ou por não ter condições de incentivar o trabalho à distância. O isolamento social que se instalou de forma repentina em diversos lugares do mundo, deixou as instituições sem um plano de ação para continuar o serviço (BECKER *et al.*, 2020)

Segundo Nogueira *et al.* (2020), a pandemia foi similar às principais crises econômicas que o mundo contemporâneo já sofreu. As atividades econômicas foram afetadas pelo isolamento social e falta de trabalhadores, devido ao medo do contágio, pois houve o *lockdown*<sup>5</sup> imposto pelos governantes e o endógeno adotado pelos cidadãos.

---

<sup>5</sup> O *lockdown* pode ser classificado em confinamento total ou parcial (BRASIL). A Recomendação nº 036, de 11 de maio de 2020, recomenda a implementação de medidas de distanciamento social mais restritivo (*lockdown*), nos municípios com ocorrência acelerada de novos casos de COVID-19 e com taxa de ocupação dos serviços atingido níveis críticos [Internet]. Brasília: Conselho Nacional de Saúde; 2020. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/recomendacoescns/1163-recomendac-a-o-n-036-de-11-de-maio-de-2020>

A pandemia do Coronavírus sucedeu na acelerada e grave difusão da virose econômica, destruindo várias redes de produção no planeta (NOGUEIRA *et al.* 2020). Nesse cenário, de pandemia, um dos pontos que merecem ser considerados, é a repercussão das intenções de precaução e conduta diante ao vírus nas organizações e no ambiente de negócios.

Santos e Oliveira (2021) destacaram que a pandemia afetou várias áreas do setor organizacional, dados da FIA (2020)<sup>6</sup> mostrou que 88% dos empreendedores não conseguiram se manter no período da pandemia, sendo esses os pequenos e microempreendedores.

Ainda, conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2020), 70% das companhias em funcionamento no início da pandemia sofreram danos diretos ou indiretos. As pequenas companhias são importantes para a economia nacional, pois representam 99% das empresas com diversos empregos formais e 30% do PIB (PERREIRA, 2021).

Apesar da relevância incontestável desse setor para o país, o mesmo enfrenta constantemente dificuldades para obter empréstimos para o financiamento de suas atividades, devido à burocracia excessiva, garantias enviáveis e custos de crédito exorbitantes (BEVILAQUA *et al.*, 2018), dificultando o crescimento e a estabilidade dessas companhias, especialmente em tempos de recessão.

Como medida preventiva contra a pandemia, o Governo Federal implementou medidas provisórias para conter a queda na economia e o aumento do desemprego (SEBRAE, 2022). O Governo concedeu diversos incentivos para dar um auxílio social, como o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (PRONAMPE), que passou a ser um apoio às pequenas empresas diferenciado, proporcionando maior crédito para as empresas que estivesse operando há mais de um ano. E o Programa Emergencial de Suporte a Empregos – (PESE), executado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), elaborado com a Medida Provisória n.º 944/2020, e reescrito mais tarde na forma da Lei 14.043/2020 em agosto de 2020, que beneficiou aproximadamente 1,9 milhão de colaboradores no país (SANTOS; OLIVEIRA, 2021).

O PESE pagou apenas folha salarial e quitação de verbas trabalhistas. O objetivo deste programa, segundo o BNDES (2021), foi ser um crédito emergencial para companhias com faturamento entre R\$ 360 mil, exclusive, e R\$ 10 milhões, com base no ano de 2019, em sua primeira fase, conforme a MP 944/2020. Numa segunda etapa, que foi reformulada pela lei

---

<sup>6</sup> FIA Business School. Coronavírus e o impacto nos negócios: como preparar sua empresa?. Disponível em: < <https://fia.com.br/blog/coronavirus-e-o-impacto-nos-negocios/>>. Acesso 23 mar 2023

anterior, o crédito foi estendido para instituições com faturamento até R\$ 50 milhões (PARMAIS, 2021).

O financiamento foi usado para pagar a folha de salários de funcionários e, na segunda fase, para quitar verbas trabalhistas. A taxa de juros é 3,75% ao ano, sem remuneração ao BNDES e aos agentes financeiros, uma vez que o empréstimo foi definido em 36 meses, sendo os seis primeiros considerados carência, fazendo parte do período total disponibilizado para quitação do financiamento. As companhias também tiveram a obrigação de não dispensar os funcionários, com exceção dos casos de justa causa, até dois meses (60 dias) após terem recebido o total do crédito, o que garantiu 100% dos empregos na primeira fase. Na segunda fase, a exigência foi a mesma proporção da folha de pagamento paga com os recursos do programa (BNDES, 2021). O PESE foi criado para suprir a lacuna causada pela pandemia nos empregos formais e as dificuldades em preservá-los pelas organizações diante de tantas dificuldades nessa crise.

### **Gestão de Pessoas**

As novas estruturas tecnológicas, econômicas, sociais e comerciais, atualmente, modificam as forças produtivas, estabelecendo altos níveis de competição entre empresas.

A organização, de acordo com Chiavenato (2014), é um organismo vivo, em constante ação e crescimento. Quando bem-sucedidas, elas podem alavancar ou, pelo menos, manter a estabilidade. O crescimento exige mais complexidade, investimento, infraestrutura, tecnologia, ações de apoio, etc. Isso aumenta o contingente de indivíduos e a exigência da utilização de informações, habilidades e competências necessários ao aperfeiçoamento e a competitividade do negócio.

Para aumentar os parâmetros competitivos mercantis, é necessário adotar estratégias empresariais modernas para reduzir custos, melhorar a qualidade e buscar vantagens competitivas e inovações sustentáveis. (MAESTRO *et al.*, 2013)

As pressões competitivas tornaram a gestão de pessoas nas empresas um importante elemento estratégico, enquanto, de forma progressiva, tem permitido funções e ações mais próximas ao campo estratégico das organizações (MASCARENHAS, 2008)

As inovações tecnológicas nas instituições e os novos conceitos de gestão de pessoas provocam debate teórico que permitem novas perspectivas e o entendimento de como tornar a

atuação mais eficiente, em termos de suas capacidades, para conceber resultados coesos com as necessidades e estratégias (BOSELIE, 2010).

Ainda afirma Chiavenato:

A turbulência das mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas e suas tendências estão trazendo novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, para garantir a competitividade e a sobrevivência das organizações. E os profissionais de GP devem saber como lidar com mudanças, se realmente querem contribuir para o sucesso da sua organização. São mudanças que se multiplicam exponencialmente e cujas soluções impõem novas estratégias, filosofias, programas, procedimentos e soluções. A GP deve estar comprometida com as mudanças. (CHIAVENATO, 2014, p.12).

Dessa forma, a gestão de pessoas necessita estar preparada para propor inovações, procedimentos e abordagens para destacar nas dificuldades e contribuir no desempenho organizacional (PAAUWE, 2004)

As inovações surgem quando se pensa nas mudanças de um contexto ou produto e são percebidas como novidades, o que é crucial para as companhias no momento de fazer interferências e administrar. Os principais responsáveis pelo surgimento de inovações nas organizações são as pessoas, por isso, o RH deve se centralizar nos processos sobre as atividades transacionais e administrativos intrínseco ao setor (MAESTRO *et al.*, 2013).

As novas gerações estão entrando no mundo do trabalho, e as organizações precisam gerenciar a mudança, aumentando o comprometimento dos colaboradores com a empresa. São necessárias ferramentas que ajudem a superar esses desafios, como coordenar o envolvimento ou favorecer a transição para a era digital (QUISHIDA *et al.*, 2017).

Todavia, ao encarar as mudanças culturais e permitir iniciativas de inovação, é preciso fazê-lo de forma ativa e constante, com impacto comedido nas organizações, para não abalar os funcionários que a compõe. A gestão de pessoas deve propiciar a efetivação desses empreendimentos, oportunizando uma cultura organizacional com foco na renovação e engenhosidade (MAESTRO *et al.*, 2013).

A cultura organizacional sofre forte influência do mundo externo e passa a apreciar as transformações e as revoluções com foco no futuro da organização. As transformações são aceleradas, dinâmicas, sem acesso com o passado e trazem um ambiente com denso e imprevisível. A pessoa deve ter capacidade de lidar com novos problemas e auxiliar a empresa a superá-los (CHIAVENATO, 2014)

Uma empresa, para alcançar o sucesso, necessita que a finalidade da gestão de pessoas seja visível e concreta. É a motivação dos funcionários que garantirá a qualidade das atividades desenvolvidas. Na atualidade um dos desafios é promover a qualidade de vida, que visa, além da eficiência, o bem-estar social (SOVIENSKI; STIGAR 2008).

Chiavenato (2000) aponta a necessidade de investir nos colaboradores, pois aplicação do capital só será bem-sucedida quando for ágil, bem aplicado e dirigido. Para isso, gerir pessoas deve ser antes, durante e depois da administração do capital ou de qualquer outro recurso empresarial. As empresas que se destacaram pelo sucesso perceberam que seus funcionários alavancam os resultados

Para Stadler (2009) gerir pessoas significa atrair, ambientar, acrescentar, averiguar e assegurar colaboradores na empresa. Isso significa apresentar situações organizacionais para que o ser humano possa discutir e aprimorar suas capacidades, alinhando os objetivos organizacionais aos seus pessoais. Significa também usar conhecimentos técnicos, gerenciais e de relacionamentos. A técnica é o dia a dia do trabalho, a administração é a tomada de decisão do gestor e a interpessoal é o que diferencia os profissionais.

### **Impactos da Pandemia na gestão de pessoas**

Muitos dos grandes líderes das companhias, além do próprio Gestor, foram os responsáveis pela Gestão de Pessoas, ficando responsáveis por gerir e administrar os funcionários. O gestor tem como uma das suas competências reconhecer um profissional e saber onde o coloca para mostrar o seu potencial, Drucker (2006, p.28) enfatiza: “Não se gerencia pessoas, a tarefa é liderar pessoas”. Motta (2001) complementa que a liderança é a principal função do gestor, uma vez que a liderança estimula os outros a envolverem-se na procura de objetivos em comum. Esse aspecto é a identidade do gestor, a capacidade de conhecer-se e o papel da organização.

Gestores de recursos humanos são ótimos líderes e sabem lidar com conflitos interpessoais de forma adequada. Hunter enfatiza essa capacidade de liderança quando afirma que a eficiência do líder está no seu desenvolvimento, habilidades e qualidades morais que o habilitam a instigar e instigar um grupo de pessoas. Valorizar o indivíduo verdadeiramente, é liderar sabendo identificar e reconhecer as suas necessidades legítimas do outro (HUNTER, 2009). Em síntese, a definição de liderança não tem relação com a hierarquia ou com a

posição ocupada, sendo uma questão de potencializar o profissional, o que é crucial para o progresso das organizações.

Chiavenato (2000) defende a necessidade de potencializar o investimento em pessoas. A pandemia alterou os conceitos de liderança e a capacidade de pessoas de serem potenciais colaboradores nas empresas, uma vez que as necessidades de afastamento social causaram diversos problemas. A principal mudança veio relacionado à forma de contratação.

Dado que as companhias tiveram uma grande mudança na forma de contratar, precisaram desenvolver novas formas de avaliar o desempenho e a capacidade do futuro funcionário. Para efetivar contratação em época de pandemia, muitas empresas necessitaram inovar, visando sempre encontrar o profissional adequado e certo para a vaga (MARCOS e CRUZ, 2022).

A partir da mudança no modelo de negócios, as companhias precisam se reinventar em um cenário que não para de se alterar. Sendo assim, para que essas mudanças fossem efetivadas, as equipes tiveram que se envolver num procedimento organizado e fundamentado em estratégias de gestão de mudanças (CORREIA NETO; ALBUQUERQUE, 2021).

Foi necessário repensar os processos de seleção, para que surgissem novas contratações de colaboradores, como os *chatbots*<sup>7</sup> ou algoritmos de triagem de currículos. A segurança dos funcionários nos cuidados de saúde de que necessitavam se tornou um fator crucial para as pessoas e uma grande vantagem para as organizações em relação ao contexto atual (ATHAR, 2020).

As empresas devem assegurar a execução das políticas, incentivando a diversidade em contexto diversificados. Elaborar programas de entendimento e ferramentas para administrar o tempo. É crucial que a mudança do empreendimento e a capacitação do pessoal estejam de acordo com as finalidades determinadas pelas companhias e sejam atingidas para aumentar a motivação e o desenvolvimento dos funcionários (VIDAL, 2020).

Enquanto as grandes companhias já utilizavam tecnologias para o setor de Recursos Humanos, na pandemia a propensão é que continue na pós-pandemia. A expansão do teletrabalho fez com fossem estendidas para todo âmbito empresarial, possibilitando ao RH de qualquer organização automatizarem a maioria dos seus processos.

---

<sup>7</sup> Os chatbots são programas de computador capazes de gerar conversas através de regras de linguagem de programação ou inteligência artificial in CORREIA. Mafalda Pinto. A Evolução dos Chatbots e os seus benefícios para marcas e consumidores. Dissertação (mestrado). Universidade Católica Portuguesa. 2018. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/27105/1/Tese%20Mafalda%20Correia%20CD.pdf> Acesso em: 23 mar. 2023

De acordo com Bueno (2018), quando os líderes elaboram um ambiente em que os indivíduos possam se sentir bem consigo mesmas, com orgulho do seu papel dentro da organização, se sentem bem no trabalho. Geralmente, as pessoas que estão contentes focam no desenvolvimento de boas experiências para o cliente, o que é um passo importante para um líder no mercado de trabalho.

Os desafios na gestão de pessoas, em especial, é a acentuada inquietude dos empresários com o crescimento da liderança, podem ser descritos como resultado das demandas oriundas da criação de novas estratégias e composições organizacionais internamente e externamente (CARVALHO NETO; SANT'ANNA, 2013). As companhias têm consciência de que uma boa experiência do funcionário indica elevado sucesso financeiros. Empresas bem-sucedidas trabalham em parceria com os seus funcionários para criar experiências únicas, autênticas que atendam ao objetivo de aumentar o desenvolvimento individual, da equipe e da instituição. O RH tem a função primordial na capacitação dos funcionários (RODRIGUES, 2020).

Além das alterações nas contratações os trabalhos em boa parte passaram a ser *Home Office* que:

[...] foi inventado em 1857 por J. Edgar Thompson, através das atividades de telégrafo. Atualmente é definida como uma modalidade de trabalho em que se determina regras para se trabalhar fora do ambiente corporativo, sendo o *Home Office*, uma variação do teletrabalho, em que os colaboradores realizam suas atividades especificamente em casa. Com o avanço da tecnologia o formato ganhou ainda mais força e solidez, uma vez que as ferramentas tecnológicas de hoje permitem que esse tipo de trabalho seja autossuficiente e o colaborador consiga exercer sua total capacidade através dele (MACEDO, 2022, p.18).

No ano de 2011, a legislação brasileira reconheceu *home office* como novo formato de relação de trabalho, pela Lei nº 12.551, que, no seu artigo 6.º, não distingue o trabalho na empresa realizado no domicílio e a distância, desde que sigam os requisitos da relação de emprego, vale ressaltar que com a reforma trabalhista, o *Home Office* foi regulamentado, mas já era praticado por empresas privadas.

O *Home Office* foi usado por milhares de organizações para dar prosseguimento aos trabalhos de forma não presencial na pandemia. O uso desse tipo de formato gerou alguns benefícios para a organização e o empregado, como ampliação na produtividade, flexibilidade na jornada de trabalho, redução de custos e melhor qualidade de vida, dentre outros. Essas

alterações tiveram um impacto direto no setor de gestão de pessoas, que passou a elaborar novos processo de adaptação.

Segundo Luedke (2021, p.15), “O *home office* era e é uma opção de formato de trabalho para muitas empresas, que surgiu como “prática” viável e adaptável para a maioria das pessoas (e única, para algumas), no momento da crise COVID-19”. No entanto, em alguns casos não tivemos um *home office*, dividido entre as partes com planejamento e fluxos transparentes. O que ocorreu foi de forma aleatória, rápida e implantada não por opção, mas sim pela necessidade.

A implantação do *Home Office* e a capacitação para esse tipo de trabalho gerou grandes desafios na área de RH, no período da pandemia, como treinar os funcionários para usar ferramentas e manter a motivação. O obstáculo para os líderes de equipes foi trabalharem à distância, mantendo o envolvimento e a motivação, sendo assim, um desafio para a gestão de pessoas.

Segundo *o Great Place to Work* (2022), 59% dos líderes de RH, o maior obstáculo enfrentado na pandemia, foi o de adotar novas políticas de trabalho, depois manter uma boa comunicação interna 49,2%, e desenvolver lideranças 39,8%. Outro problema levantado foi a manutenção/disseminação da cultura organizacional, a contratação de profissionais com qualificação, experiência do funcionário, criação de programas e benefícios para saúde mental, a transformação digital dos processos e ferramentas de RH. O setor também teve que criar um perfil de funcionário, com competências e habilidades que se tornaram fundamentais para esse período, outra questão era estimular os colaboradores com treinamentos e palestras. As dispensas para cortes de custos ou por questões estratégicas se tornaram outro problema e o setor precisou reestruturar a organização, mantendo funcionários que possuíam as habilidades necessárias para o momento em questão.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para qualquer organização alcançar sucesso depende de diversos fatores, sobretudo, os que dizem respeito às atividades dos Recursos Humanos. São esses os grandes desafios que surgem devido às mudanças que estão ocorrendo no mundo globalizado. É preciso adquirir novas técnicas, sobretudo, para podermos planejar e gerir o RH em momentos de adversidades e inconstância. É importante para as organizações modernas desenvolverem e implementam processos de liderança com uma inclinação encorajadora, baseada num novo

perfil de habilidade que possibilite reconsiderar sua função e repensar muitas de suas metas, nas quais os recursos humanos são fundamentais. A liderança é um caminho para o progresso nas relações de trabalho e na gestão de pessoas.

Os métodos para estimular as equipes pretendem, principalmente, fornecer ferramentas para criar líderes verdadeiros, pessoas que não precisam da hierarquia ou influência para atingir suas metas e objetivos.

Líderes empresariais ao depararem com pandemia na Covid-19, tiveram dificuldades para entender o cenário, já houveram mudanças profundas na sociedade e nos indivíduos. É notório a mudança que ocorreu em relação ao trabalho remoto, na realocação dinâmica de recursos, na aceleração da digitalização e na automação para atender às necessidades individuais e organizacionais em constante evolução. Em geral, as companhias enfrentam ainda os desafios causados pela pandemia. No entanto, o sistema de gestão com base na hierarquia que resolve com uniformidade, burocracia e controle, não é mais eficaz. Diante do contexto pandêmico, surgiu um sistema mais flexível e responsivo, construído sobre uma nova visão de menores custos de transação, mais conectada e automatizada e sem necessidade de grandes mudanças demográficas.

Para iniciar a organização do futuro, a contratação de novos colaboradores e da liderança deve ser dentro de uma nova proposta criativa e flexível. O novo conceito empresarial precisa ser ousado, buscar talento, ter uma rede de equipe consolidada e criar um ecossistema na organização favorável a todos os envolvidos.

## **REFERÊNCIAS**

ATHAR, H. S. The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment Post Pandemic COVID-19. **International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding**, v. 7, n. 5, pp. 148-157, 2020.

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.

BARNARD, C. **As funções do executivo**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1971

BOSELIE, P. **Strategic human resource management: a balanced approach**. London: McGraw-Hill Higher Education, 2010.

BRASIL. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011**. Presidência da República Casa Civil- Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília -DF. 2011.

BUENO, R. **Liderança: Diferentes tipos, estilos e como funcionam**. 2018. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideranca-e-coaching/o-que-e-lideranca/>. Acesso em: 01 de janeiro de 2023.

CARVALHO NETO A.; SANT'ANNA A. S. Relações de trabalho e gestão de pessoas, dois lados de uma mesma moeda: vinculações sob a ótica do fenômeno da liderança. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 2, pp. 1-20, 2013.

CHIAVENATO, I. **Como transformar RH (de um centro de custo) em um Centro de Lucro**. 2. ed. São Paulo: Marron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de custo) em um Centro de Lucro**. 2. ed. São Paulo: Marron Books, 2000

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. São Paulo: Manole, 2009

CORREIA NETO, J. S.; ALBUQUERQUE, J. L. As tecnologias digitais de informação e comunicação no ambiente de trabalho em tempos de pandemia. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 20, pp. 106-114, 2021.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FELIPE, Isabella F. R.; MEDEIROS, Vinícius R.; CAMARGO, Mário L. JÚNIOR, Edward G. Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre Profissionais de Gestão de Pessoas. **Revista Psicologia e Saúde**, v. 13, n. 2, abr./jun. 2021, p. 211-225.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. Cap. 1, p. 11.

GPTW. **Relatório Tendências de gestão de pessoas em 2022**. Great Place To Work- BRASIL 2022

HUNTER, J. C. **O Monte e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães, Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

IBGE. **Pesquisa Pulso empresa: impacto a da Covid-19 nas empresas**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas experimentais. 2020. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/investigacoes-experimentais/estatisticas-experimentais/28291-pesquisa-pulso-empresa-impacto-da-covid-19-nas-empresas.html>>. Acesso em: 24 mar 2023

LUEDKE, Rita Rejane. **RH e o novo normal nas organizações**. Rio Grande do Sul, 2021.

MACEDO, A. K. **Home Office e as estratégias de gestão de pessoas na pandemia**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022

MAESTRO FILHO, A. D.; SILVEIRA, V. N. S. Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica. **Pretexto, Belo Horizonte**, v. 14, n. 01, pp. 71-77, 2013.

MARQUES, Fernando Severo; CRUZ, Agenor Neto Cabral da. **Como a pandemia mudou a gestão de pessoas nas empresas**: um estudo de caso em uma empresa x no ramo de produtos agropecuários em Araguaína-TO. JNT- Facit Business and Technology Journal. QUALIS B1. AGOSTO/OUTUBRO-2022. Ed. 39 - Vol. 3. Págs. 638-647. I

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2001, 12 edição.

OKANO, Marcelo; SANTOS, Henry de Castro Lobo dos; HONORATO, William Johnny; VIANA, Alex Maia; URSINI, Edson L. Impactos da pandemia Covid-19 em empresas de grande porte: avaliação das mudanças na infraestrutura de tecnologia para o teletrabalho sob as óticas das teorias das capacidades dinâmicas e estrutura adaptativa. **Revista Research, Society and Development**. vol. 12, 2020.

PAAUWE, J. HRM and performance: achieving long-term viability. **Oxford**: Oxford University Press, 2004.

PANDA, A. O (s) Coronavírus e o impacto sobre as empresas no Estado do Tocantins: impacto sobre as empresas no Estado do Tocantins. **Revista GEDECON - Gestão e Desenvolvimento em Contexto**, v. 8, n. 1, p. 46-58, 1 out. 2020.

PFANNEMULLER, Cinthia Moreira. **A inserção de princípios éticos na gestão empresarial**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

QUISHIDA, A.; BIANCHI, E. M. P. G.; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: **Reflexões, Lacunas e Oportunidades**. RAC, Rio de Janeiro, v. 21, n.1, pp. 41-61, 2017.

RODRIGUES, M.F. Como superamos os desafios impostos pela pandemia: a situação emergencial provocada pela pandemia da covid-19 elevou o RH da Hesselbach Company ao patamar de aliado essencial de gestores. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, 07.08.2020.

SEBRAE. **Conheça o Pronampe**: Política de crédito criada pelo Governo Federal pode ser o apoio financeiro para alavancar seu negócio. 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/sebraeaz/conheca-o-pronampe,a52fd5a0b0642810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 04 mar. 2023.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. Gestão: **Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**, Curitiba, v. 10, n. 10, pp. 51-61, jan.- jun., 2008.

SPRINGER, B.; SPRINGER, S. Human resource management in the US – celebration of its centenary. In: PIEPER, R. (Org.). **Human Resource Management: An International Comparison**. Berlin: Walter de Gruyter, 1990. Disponível em: <<https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/9783110869101.41/html>>. Acesso em: 18 fev. 2021.

STADLER, A. **Gerenciamento econômico, técnico, administrativo e de pessoal**. Curitiba: Ed. IBPEX, 2009.

VIDAL, M. As lições que a pandemia trouxe para o Grupo Sabin: como a gestão de RH manteve mais de 5 mil colaboradores seguros e já se prepara para o futuro com a criação de um comitê de transformação. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, 2020.