

## GESTÃO DE PESSOAS NO MERCADO DE TRABALHO NA PANDEMIA

NATALIA BARROS SILVEIRA GERALDELI<sup>1</sup>

BRENDA VICENTE CORREIA MARQUES<sup>2</sup>

NATALYA COSTELHA CARDOSO<sup>3</sup>

JENNIFER SOUSA DE BARROS ALVES<sup>4</sup>

### RESUMO

Com o objetivo de abordar o comportamento humano e os desafios da Gestão de Pessoas em tempo de pandemia, algo completamente novo para os gestores desta geração. Nunca se viu tamanha paralização dentro das organizações, e no mundo, em geral. Gestão de pessoas nas organizações provém das diversas transformações e mudanças contínuas enfrentadas pelas empresas no decorrer de décadas de existência. Mudanças essas originadas pela evolução nos processos de trabalho, avanço da tecnologia, aumento de concorrência, competitividade e clientes cada vez mais exigentes. Todas essas transformações levaram as empresas a se adaptarem, para gerir de uma melhor forma o seu principal ativo e fator de competitividade: as pessoas. Funcionários, empregados ou colaboradores, como também são conhecidos, devem ser geridos para buscarem melhorias de resultado. Nesse período de pandemia, causado pela COVID-19, ficou ainda mais em evidência o fato de o RH ser área com mais demandas para conduzir, tendo em vista as transformações decorrentes acarretadas pelo momento. Esta tarefa desafiadora requer empenho, dedicação, decisões assertivas, estimulando assim a cooperação e humanizando a gestão. Manter a transparência, além de um canal de comunicação transparente para com os funcionários, exige flexibilidade e criatividade, principalmente dos gestores.

**Palavras-chave:** Transformação, Pessoas, Adaptação, Evolução e Gestão.

1 ANALISTA DE RH – PÓS-GRADUADA, UNIIBF, RJ e NATALIABARROSSG@GMAIL.COM

2 ADMINISTRADORA, PÓS-GRADUADA, UNIBF, RJ e BENDACORREIAMARQUES@OUTLOOK.COM

3 ADMINISTRADORA, PÓS-GRADUADA, CÂNDIDO MENDES, RJ e NATHYCOSTELHA@GMAIL.COM

4 GRADUANDA DE ADMINISTRAÇÃO, ESTÁCIO DE SÁ, RJ e JENIBARROS.ENF@GMAIL.COM



## NEW PARADIGMS IN THE PEOPLE MANAGEMENT'S AT THE PANDEMICS

### ABSTRACT

The main reason to approach the human behavior and the challenges at the people management's during the pandemic times, and something entirely new to the managers in this generation. We've never seen such stoppage inside the organizations, and in the world, in general. People managements at the organizations comes from the different transformations and continuous changes faced by the companies during the existence of decades. Changes originated by evolution in the process of work, high technology, increased competitiveness, and even more demanding clients. These transformations made the companies to adjust themselves to generate in a better way for their principal active factor of competitive: people. Employees or contributors, as they're known must be managed to seek improvement in results. At the pandemics period, caused by COVID-19, it became even more evident the factor of the HR be the area with the most demands to conduct, considering the continuous transformations brought to the moment. This challenging job requires effort, assertive decisions, promoting the cooperation and humanizing management besides a communication channel to the employees, requires flexibility and inspiration, mostly for the managers.

**Keyword:** Transformations, People, Adaptation, Evolution and Management

## AS ORGANIZAÇÕES E SUA HISTÓRIA

Compreende-se, que organização do grego “organon” quer dizer utensílio, instrumento, com esse significado chegamos à definição de uma associação de pessoas que combinam esforços individuais e em equipe, com o objetivo de realizar propósitos coletivos. Com isso, faz-se necessário a elaboração de um planejamento estratégico para que o conjunto de funcionários esteja estruturado, visando a elaboração dessas atividades.

Uma organização é constituída pela combinação de esforços individuais, com a finalidade de realizar propósitos coletivos, sendo assim possível alcançar e perseguir objetivos que seriam intangíveis para uma pessoa. MAXIMIANO (1993).

As organizações como qualquer outro setor tem sua história, para isso faremos uma breve linha do tempo até hoje, para esse auxílio teremos CHIAVENATO (2004), para nos ajudar.

É compreendido, que a história das organizações está dividida em seis fases, sendo elas: a fase artesanal, a fase de transição do artesanato à industrialização, a do desenvolvimento industrial, do gigantismo industrial, a fase moderna e da globalização.

Entretanto, a fase que daremos ênfase será a industrial, a qual reflete até hoje nas organizações e será dividida em 3 Eras, sendo elas: Industrialização Clássica, Industrialização Neoclássica e da Informação.

A Era da Industrialização Clássica, compreendida no final da Revolução Industrial até meados de 1950, sendo caracterizado pela industrialização em âmbito mundial, surgindo países desenvolvidos ou industrializados. A revolução Industrial despertou o interesse na luta pelos direitos do trabalhador, os manifestos ainda permaneciam em processo lento de expansão. Época essa de crise, que as organizações cresciam, o número de trabalhador aumentava consideravelmente, necessitando a criação de níveis hierárquicos para um melhor gerenciamento de pessoas, que as empresas começaram a adotar a estrutura Burocrática nas organizações. Sendo caracterizadas pelo formato piramidal e centralizador, departamentalização funcional, centralização das decisões no topo da pirâmide. As pessoas eram consideradas bem responsável apenas para produzir, juntamente com os recursos organizacionais: máquinas, equipamentos e capital. O homem era visto como uma peça da máquina.

Nesse período que surgiu a Teoria Clássica da Administração e Modelo Burocrático, pelas mudanças vagarosa, progressivas e previsíveis que aconteciam lentas e gradativas nas organizações da época.

A Era da Industrialização Neoclássica, foi marcada com o término da Segunda Guerra Mundial, estabelecida no período de 1950 a 1990. Período marcado por intensas e rápidas mudanças, aumentando da competitividade entre as organizações, formando um novo conceito de trabalhador, considerando as pessoas como bens de valores e recursos vivos. Com todas essas mudanças o modelo Burocrático e Teoria Clássica, foram perdendo espaço no mercado assim sendo substituídas pela Teoria Estruturalista e Teoria Neoclássica respectivamente.

As empresas da época passaram a ter um esquema de departamentalização por produtos e serviços, para agilizar o funcionamento e proporcionar inovação, dinamismo e maior competitividade.

Dentro ainda da Era da Industrialização Neoclássica, que surgiu os Sindicatos Trabalhistas, com o intuito de analisar condições dos trabalhadores e expandir notoriamente a politização da classe dos trabalhadores, concretizando conflitos entre as organizações e funcionários.

A Era da Informação, teve início na década de 1990 e está sendo presenciada até os dias atuais, sendo caracterizada pela mudança, que é rápida, inovadora, imprevisível e inesperada. Com a globalização e a evolução tecnológica as informações são encontradas na internet sendo possível o desenvolvimento de novas soluções para o problema.

As organizações em um mercado muito competitivo, passam a ver as pessoas com papéis fundamentais na formação de uma organização. Fatores esse que estão focados nas necessidades e expectativas do cliente, a fim de oferecer serviços e produtos com excelência em qualidade.

Segundo CHIAVENATO (1997), nesta fase surge uma nova abordagem de gerenciamento de recursos humanos, sendo conceituado como gestão de pessoas, onde considera os trabalhadores, seres com capacidade grandiosa para assumir responsabilidade e desempenhar um papel fundamental na organização. Com todo avanço e evolução das organizações, as pessoas que nelas atuam deixam de ser recursos humanos e passam a ser parte da empresa, tendo visão de cooperação e participação em cada processo, e nos desenhos de

processo sendo fundamental para o bom desempenho de todos os departamentos, rumo ao alcance dos objetivos das organizações.

## **A PANDEMIA DA COVID 19**

De acordo com a OMS (Organização Mundial da Saúde) como pandemia (classificação usada para descrever o crescimento inesperado de uma doença em âmbito global). De acordo com os dados mais recentes divulgados pelo órgão, há mais de 254 milhões casos confirmados, espalhados por 118 países e territórios.

Tudo começou em dezembro de 2019, na China, era só um caso isolado. Depois, chegou na Itália, a primeira morte, o primeiro lockdown, e podíamos ver o problema cada vez mais próximo.

No Brasil, logo era carnaval, alguns diziam que só atacava idosos, vírus desconhecido, algo muito novo para dizermos a quem e como ele atracada, em um determinado grau de risco que poderia levar a óbito ou não. De repente, no Brasil, também, tão perto de nós, e veio a ordem, fechar tudo.

Todas as empresas, todo o comércio, algumas atividades suspensas e pessoas muito preocupadas não só com a sua saúde e/ou a saúde de seus amigos e familiares. A grande preocupação de toda a população do mundo era como manteriam seus empregos, como os empreendedores, sejam de grandes ou pequenos portes manteriam seus negócios. Como sustentariam suas famílias e filhos.

Apenas os hospitais estavam abertos, os hospitais estavam atendendo e os médicos e enfermeiros com medo e sobrecarregados, estavam ali, arriscando suas vidas, para salvar outras vidas. Os hospitais estavam sem leitos, a doença de alastrou rápido demais, a propagação do vírus, é assustadoramente rápida.

Uma corrida contra o tempo, abrem leitos, hospitais, atendem nos corredores, não tem respiradores suficientes para atender as pessoas e o grande número de mortes, também assustadoramente, crescem e crescem.

## **A GESTÃO DE PESSOAS NO RH E A PANDEMIA DA COVID-19**

O Analista de RH é um profissional caracterizado de ser responsável por todas as guias de contratação, demissão e deslocamentos de colaboradores, implantações de novas diretrizes que norteiam uma instituição.

Porém, o que acontece no mundo traz consequências benéficas ou maléficas para dentro do ambiente corporativo. E, não foi diferente com o início da pandemia, um mundo de incertezas e dificuldades em um momento muito volátil, trazendo diversas dúvidas de como seria o futuro, acarretando decisões que deveriam ser assertivas para que não gerassem consequências ruins.

A pandemia da COVID 19 trouxe para as empresas um desafio muito grande, manter a produtividade e lucro, sem o deslocamento das pessoas, todos em casa, e os questionamentos e mudanças tiveram que ser mais rápido devido ao aumento do volume da propagação do vírus.

As consequências causadas pelo Coronavírus no mundo corporativo foram de expressivos significados, pois ocorreram inúmeras alterações dentro das empresas. A maioria delas foram obrigadas a adotarem a modalidade home office, com o intuito de diminuir o número de funcionários dentro da empresa, ajudando a não-disseminação do vírus.

Tendo em vista, que o monitoramento da propagação do vírus, incluía o distanciamento social, contribuindo para a diminuição da circulação do COVID-19. Em 2011, a Lei 12.551 começou regulamentá-la, porém ainda sem muitos detalhes. Já 2017, com a Reforma Trabalhista de 13.467/2017 o trabalho remoto é previsto pela CLT e vinha sendo colocado em prática cada vez mais dentro do ambiente corporativo. Todavia, com o prelúdio da pandemia do Coronavírus ele se obteve como uma extrema carência e um excelente caminho para as empresas continuarem com as atividades.

De acordo com Chiavenato (2009, pág1), RH é:

É que um produto típico da Era Industrial, quando as organizações e em empresas eram consideradas conjuntos integrados e coordenados de recursos – financeiros, materiais, tecnológicos e até humanos – reunidos para alcançar objetivos organizacionais.

De repente, o colaborador se afastou do seu ambiente profissional e passou a dividir espaço em casa com a família, com os filhos, com as atividades domésticas, enfim, com um universo até então compartilhado à noite e aos finais de semana. O fato é que as pessoas criam e mantêm uma relação psicológica profunda com o ambiente de trabalho. A maior parte do tempo diário de uma pessoa ativa, social e economicamente falando, é dedicada ao mundo corporativo.

Bom, a pandemia, o isolamento social, a covid-19, quebraram essa relação. Sem mais, as pessoas ficaram presas dentro de casa com medo da contaminação e com enormes dificuldades de ocupar e viver no “novo” espaço: a própria casa. O resultado desse desafio é o acúmulo de atividades e o trabalho excessivo. Passaram a não ter hora para atender clientes, para falar com o gerente, para realizar tarefas da sua função, enfim, trabalham excessivamente, dividindo o tempo com as tarefas domésticas, com as atividades escolares dos filhos, entre outras obrigações.

Devido a esta fase caótica, o RH tem se mostrado disponível a oferecer ajuda psíquica aos cooperadores, que com o isolamento social e as mudanças no mundo, intensificaram as preocupações com a economia e a manutenção do emprego.

Entretanto, nem todas as empresas conseguiram realocar todos profissionais no método remoto, devido ao cargo essencial ao qual ocupam e precisaram se expor ao vírus desconhecido. Entre esses estão os profissionais que fazem a limpeza dos ambientes, os profissionais de saúde, aqueles que cuidam da segurança pública, outros que operam o transporte público, os quais fazem parte do serviço essencial.

Perenemente diversas empresas oferecem cursos de capacitação as suas equipes, com a finalidade que seus cooperadores estejam em constante evolução e com formatos mais desenvoltos. Mesmo com o novo módulo de trabalho, não houve pausa nesses treinamentos, ficaram acessíveis não só as reuniões, mas também as aulas. Salienta-se que mesmo com o término da pandemia, se perpetue os cursos desta forma, com o intuito de otimizar o tempo do colaborador.

O home-office também é uma veracidade que permanece a prolongar por tempo indeterminado por inúmeras empresas, mesmo com o findar da pandemia. É compreendido a questão que envolve a saúde mental dos colaboradores, que se agravou durante o isolamento social, o qual gerou efeitos negativos a saúde psíquica do quadro de funcionários de inúmeras

instituições ao longo do mundo. O RH entendeu a importância de criar happy hour virtuais, com cada colaborador em suas respectivas casas, contribuindo com a saúde mental e ajudando a extensão do trabalho como nos tempos passados.

Em vista de toda esta mudança, há uma necessidade do feedback de adaptação ora para o RH ora para os colaboradores, uma visão de como o trabalho está sendo visto para a empresa, qual é o grau de indicador de desempenho do mesmo, e quais as formas que ele pode melhorar caso não esteja cooperando de forma adequada. Durante a pandemia, e com o receio da manutenção empregatícia, o resultado dos feedbacks mantiveram os cooperadores mais focados e empenhados em suas funções. Segundo uma pesquisa da Universidade de Stanford, que contou com 16 mil entrevistados, mostrou que pessoas que trabalham majoritariamente de casa tem performance melhor em 13%.

Sob outra perspectiva, devido ao declínio na procura de produtos e serviços, houve um enorme o aumento do número de demissões. A demissão foi um prefácio de um caminho concordado pelas empresas pela redução monetária de caixa. De acordo com o Ministério da Economia, no primeiro trimestre de 2020, no início da pandemia, mais de 1,5 milhões de trabalhadores foram dispensados. Compreende-se, que é de responsabilidade do RH a seleção e desligamentos dos colaboradores, e que há inúmeras cautelas para que esses rompimentos empregatícios sejam feitos de forma humana e empática.

A área de Recursos Humanos tornou-se protagonista nas empresas por fazer gestão de pessoas. Isto porque é substancial saber conduzir as emoções e o desempenho dos colaboradores para sobreviver à crise. Precisamos entender que empresas são feitas de gente e que se não tivermos essa gente a nosso favor, não tem sucesso e qualidade na organização. Ainda que tenhamos o melhor maquinário, ferramentas e matéria prima, se não investirmos em pessoas jamais alcançaremos o resultado desejado.

Diante de toda esta crise sanitária que assolava, a vacina tornou-se acessível à todos os adultos. Dentro mundo corporativo, iniciou-se uma discussão que acabou chegando ao Supremo Tribunal Federal (STF), sobre como ficaria dentro do ambiente empresarial. Entendeu-se que as empresas têm por direito impor que seus colaboradores enunciassem o comprovante de vacinação para a volta das atividades presenciais, incorrendo de sujeição a responsabilidade pela omissão da vacinação. Porém, para que este retorno presencial fosse concretizado com

sucesso, medidas de segurança precisariam ser adotadas: a necessidade do uso da máscara, uso de álcool fornecido pela empresa, distanciamento social, ambientes regularmente higienizados.

Hoje, algumas empresas que aderiram ao sistema home office, irão permanecer por tempo indeterminado, não só por questão de prevenção ao vírus, mas pela empresa que com a redução de custos, consegue alocar recursos para outras áreas, gerando assim mais empregos e contribuindo na economia do país. E, também com o colaborador que diminui o excessivo gasto com locomoção até a empresa.

Em síntese, diante da maior crise sanitária dos últimos 100 anos, o RH desdobrou-se dando o seu melhor para que o ambiente corporativo funcionasse de maneira satisfatória e o número de demissões não aumentasse, todavia, em algumas empresas para que houvesse a falência, determinados setores foi impossível não ter corte de funcionários.

A grave crise provocada pela COVID-19 pode ser vista como uma oportunidade da gestão de pessoas buscar atender mais as necessidades básicas daqueles que trabalham conosco, fazendo com que esses indivíduos enxerguem propósito em estar ali. Além do clima organizacional, uma gestão de pessoas eficiente contribui para a satisfação dos clientes. Colaboradores felizes irão entregar-se puramente aos objetivos da empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas ajuda as organizações a alcançarem seus principais objetivos e ela lida com todas as questões da organização relacionadas aos colaboradores.

As organizações visam a excelência nos seus produtos e serviços, por outro lado, os colaboradores, almejam a valorização e o reconhecimento do seu trabalho. Ou seja, no ambiente corporativo, há uma relação de troca e ambos possuem objetivos semelhantes, que compreendem ascensão, desenvolvimento e sucesso.

Em tempos de pandemia, lidar com o desconhecido, descobrir novos caminhos, redesenhar toda a forma de trabalho, processos e até projetos, foi desafiador para esta área.

Uma mudança radical e repentina. Não é uma tarefa simples, conter as emoções do pessoal, cuidar da motivação e o comprometimento, sem os treinamentos presenciais, sem as reuniões presenciais, assinatura de documentos.

Muitas empresas precisaram se reinventar, revisar e redescobrir, umas adotaram o home office, umas conseguiram se manter de pé com o delivery, algumas muraram seus projetos iniciais. Infelizmente, tiveram empresas que não estavam preparadas para mudança alguma, e essas, não conseguiram sobre a pandemia da COVID 19.

Desta forma, é preciso perceber a importância do clima organizacional, da inovação, treinar os colaboradores, motivá-los, para que se sintam parte integrante dos projetos e não apenas, pessoas que executam determinadas tarefas. E este é o grande desafio de gerir pessoas.

## REFERÊNCIAS

Brasil. **Lei nº 12.551, de 15 de novembro de 2011.** Disponível em: ><https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=12551&ano=2011&ato=732o3YU1UMVpWT2f9><. Acesso em 14 de janeiro de 2022

Brasil. **Lei nº 13.647, de 13 de julho de 2017.** Disponível em: >[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm)<. Acesso em 14 de janeiro de 2022

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Introdução à Administração*. 6.ed. São Paulo: A Atlas (1993)

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas Organizações*/ Idalberto Chiavenato. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

CHIAVENATO I. *Introdução à teoria geral de administração*. 5.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

<https://drvacina.com/blog/a-importancia-da-vacinacao-em-empresas> > Acesso em 10 de janeiro de 2021

[https://www.msf.org.br/o-que-fazemos/atividades-medicas/coronavirus/?utm\\_source=adwords\\_msf&utm\\_medium=&utm\\_campaign=covid-19\\_comunicacao&utm\\_content=\\_epidemias\\_brasil\\_39923&gclid=EAiaIQobChMI54TuiKqy9QIVSSdMCh0apQ1gEAAAYASAAEgJ7JPD\\_BwE](https://www.msf.org.br/o-que-fazemos/atividades-medicas/coronavirus/?utm_source=adwords_msf&utm_medium=&utm_campaign=covid-19_comunicacao&utm_content=_epidemias_brasil_39923&gclid=EAiaIQobChMI54TuiKqy9QIVSSdMCh0apQ1gEAAAYASAAEgJ7JPD_BwE)> . Acesso em 14 de janeiro de 2022

GUIA INTERNO DE VACINAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO SOBRE A COVID-19>[https://mpt.mp.br/pgt/noticias/estudo\\_tecnico\\_de\\_vacinacao\\_gt\\_covid\\_19\\_versao\\_final\\_28\\_de\\_janeiro-sem-marca-dagua-2.pdf](https://mpt.mp.br/pgt/noticias/estudo_tecnico_de_vacinacao_gt_covid_19_versao_final_28_de_janeiro-sem-marca-dagua-2.pdf) . Acesso em 14 de janeiro de 2022