

**JNT - FACIT BUSINESS AND TECHNOLOGY
JOURNAL ISSN: 2526-4281 - QUALIS B1**



**COMO A PANDEMIA MUDOU A GESTÃO DE
PESSOAS NAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA X NO RAMO DE
PRODUTOS AGROPECUARIOS EM
ARAGUAÍNA-TO**

**HOW THE PANDEMIC CHANGED PEOPLE
MANAGEMENT IN COMPANIES: A CASE
STUDY IN A COMPANY X IN THE FIELD OF
AGRICULTURAL IN ARAGUAÍNA-TO**

Fernando Severo MARQUES
Faculdade Católica Dom Orione (FACDO)
E-mail: fernandos@catolicaorione.edu.br

Agenor Neto Cabral da CRUZ
Faculdade Católica Dom Orione (FACDO)
E-mail: agneor@catolicaorione.edu.br



RESUMO

Realizar gestão de pessoas nas empresas sempre foi um desafio para os administradores. Para entendermos o conceito de gestão de pessoas é importante que saibamos o que ela significa, que nada mais é do que a área responsável por administrar e coordenar o capital humano das empresas. Esta é uma gestão que utiliza muitas técnicas de Recursos Humanos para o seu funcionamento e assim conciliar os objetivos dos colaboradores que fazem parte da empresa diretamente com as metas que aquela organização tem. Com o surgimento da pandemia que alastrou o mundo e que no ano de 2020 chegou ao Brasil, as empresas passaram a ter além do desafio de se manter em pleno funcionamento, também manter seus colaboradores de forma segura, saudável e harmoniosa dentro do ambiente de trabalho. Para isso, foi exigido ainda mais dos profissionais da área que tiveram muitos desafios nesse período. Um dos grandes desafios que exigiu – e ainda está exigindo – que os profissionais de recursos humanos pensem em alternativas benéficas e assertivas tanto para a saúde das equipes quanto para a saúde das empresas. Este conteúdo tem finalidade mostrar como as empresas, e uma empresa específica mudou suas rotinas para gerir pessoal, mantendo qualidade e a perspectiva mais favorável possível diante do cenário que estava sendo vivido, irá mostrar como essas empresas, mudaram e se adequaram nesse processo, tendo em vista que até mesmo nos dias de hoje muitas alternativas que na época pareciam ser passageiras se tornaram eficazes e estão sendo aplicadas até hoje.

Palavras-chave: Pandemia. Gestão. Empresa. Saúde. Pessoas.

ABSTRACT

Managing people in companies has always been a challenge for administrators. In order to understand the concept of people management, it is important that we know what it means, that it is nothing more than the area responsible for managing and coordinating the human capital of companies. This is a management that uses many Human Resources techniques for its operation and thus reconcile the objectives of the employees who are part of the company directly with the goals that organization has. With the emergence of the pandemic that spread the world and that arrived in Brazil in 2020, companies now have, in addition to the challenge of remaining in full operation, also keeping their employees safe,

Fernando Severo MARQUES; Agenor Neto Cabral da CRUZ. COMO A PANDEMIA MUDOU A GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA X NO RAMO DE PRODUTOS AGROPECUARIOS EM ARAGUAÍNA-TO. JNT- Facit Business and Technology Journal. QUALIS B1. AGOSTO/OUTUBRO-2022. Ed. 39 - Vol. 3. Págs. 638-647. ISSN: 2526-4281 <http://revistas.faculdefacit.edu.br>. E-mail: jnt@faculdefacit.edu.br.

healthy and harmonious within the work environment . For this, even more was required of professionals in the area who had many challenges during this period. One of the great challenges that demanded – and is still demanding – that human resources professionals think about beneficial and assertive alternatives both for the health of the teams and for the health of the companies. This content is intended to show how companies, and a specific company changed their routines to manage personnel, maintaining quality and the most favorable perspective possible in the face of the current scenario, it will show how these companies changed and adapted in this process, having considering that even today many alternatives that at the time seemed to be temporary have become effective and are still being applied today.

Keywords: Pandemic. Management. Company. Health. People.

INTRODUÇÃO

O gerenciamento eficaz de pessoas em um ambiente de trabalho requer fortes habilidades de liderança e capacidade de interagir com muitos tipos diferentes de personalidade.

A gestão de pessoas também envolve uma compreensão de necessidades individuais, desenvolvimento pessoal e profissional, além da motivação de funcionários para ajudar no desenvolvimento dos negócios e no crescimento profissional (MASCARENHAS, 2008).

A forma de administração das empresas vem passando por grandes transformações em seus modelos atuais isso acontece de acordo com o mercado que impõe essas mudanças a acontecerem de acordo com o que acontece no mundo em si. As empresas precisam ser muito rápidas no quesito mudança e gestão elas precisam saber que precisam mudar quando é necessário porque senão pode ocorrer delas virem a fechar.

Essas mudanças ocorrem não só em termos de negócio, mas também em termos de gestão de pessoas. Elas precisam ser ágeis os suficientes para entender esse gerenciamento de processos, e entender como cada uma delas pode vir a ser um divisor de águas.

É de fundamental importância que as empresas reconheçam a necessidade de evoluírem e mudarem seus formatos de gestão, principalmente no que concerne aos seus funcionários. As empresas devem buscar otimizar seus recursos e principalmente otimizar

o trabalho dos seus colaboradores o que poderá refletir em todos os aspectos organizacionais influenciando até mesmo na cultura da organização.

O objetivo principal dessa pesquisa é mostrar e analisar o papel primordial da gestão de pessoas e dos recursos humanos dentro de um cenário pandêmico para isso foram definidas como objetivo mostrar sobre a gestão de pessoas e expor sobre noções de liderança explicar também como a pandemia é importante para que a gestão de pessoas possa ser inovadora.

Esse tema foi justificado a partir do cenário que vivemos há poucos anos atrás em relação a pandemia da covid-19 e isso é tão recente que faz com que o assunto seja extremamente atual tudo mudou a partir da pandemia e inclusive a forma de gerir as pessoas dentro das organizações consequentemente surge uma nova forma de trabalhar e isso é essencial que o RH saiba lidar com cada processo.

Para o alcance dos objetivos enumerados optou-se pela revisão de literatura em bibliografias já publicadas, a exemplo de livros, artigos científicos, revistas, documentos eletrônicos e enciclopédias na busca e alocação de conhecimentos sobre o tema. Entender sobre as transformações ocorridas no processo de gestão de pessoas é entender também sobre o crescimento das empresas nesse período.

GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS

As competências de gestão de pessoas são essenciais em todas as empresas, mas especialmente no mundo acelerado das empresas em fase de arranque. Nenhuma empresa pode ser bem sucedida se os seus colaboradores não estiverem a operar no pico de desempenho.

É preciso manter-se organizado, lidar com situações sensíveis, e compreender como os membros da equipe lidam com vários fatores internos e externos que afetam o seu desempenho.

Já no caso de um gestor ou supervisor, as capacidades de gestão de pessoas podem ser algo com que se debate no dia-a-dia. Pode ser difícil manter um registro dos pontos fortes individuais dos membros da equipe e das áreas a melhorar - quanto mais saber como lidar com eles de forma eficaz.

A pressão está em desenvolver as suas capacidades de gestão de pessoas o mais rapidamente possível, para assegurar que a sua empresa prospere no futuro. Isso vem acontecendo desde o início da industrialização e do crescimento das empresas no século

XX, bem verdade que com o passar dos anos muito se foi conquistado em relação a direitos trabalhistas, melhores condições de trabalho e isso influencia diretamente a gestão de pessoas dentro das empresas de modo geral.

No contexto envolvendo este artigo é importante ressaltarmos que o foco aqui é voltado principalmente para mostrar que independente das situações adversas que venham acontecer dentro e fora das empresas a gestão de pessoas e cuidados emocionais devem ser levados em consideração visando sempre a um bom desempenho e um bom andamento da empresa.

Chiavenato declara que as pessoas são membros fundamentais para as corporações no que se refere ao cumprimento dos serviços e ao alcance dos objetivos apresentados. Por outro lado, a empresa é o mecanismo como essas pessoas podem conseguir seus propósitos.

Portanto, a gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, de como irá agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização (CHIAVENATO, 2008, p. 9).

A importância da gestão de recursos humanos em uma organização é muito ampla. Porque está por trás do crescimento contínuo da organização em relação à concorrência. Dessa forma, investir neles pode resultar em uma grande vantagem competitiva, pois muitas organizações veem seus colaboradores como meros agentes passivos controlados pela organização. Sempre disse que essa ideia contradiz totalmente meus colaboradores.

Vale destacar que a gestão de pessoas é a única função que permite a cooperação efetiva entre os colaboradores para atingir os objetivos organizacionais e individuais, atuando como verdadeira troca, pois cada um precisa do outro para atingir seus objetivos.

Sendo assim, para que “[...] os objetivos da gestão de pessoas possam ser alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elemento básico para a eficácia organizacional” (CHIAVENATO, 2008, p. 11).

A existência reflete o ambiente em que estão inseridos, e a forma como são tratados pode aumentar ou diminuir os pontos fortes e fracos de uma organização. Se a organização trata bem o funcionário, ele pode enfatizar sua contribuição para o sucesso da organização estabelecendo metas para resolver os problemas existentes.

O grande objetivo da Gestão de Pessoas é formar e consolidar equipes que sejam cada vez mais produtivas e comprometidas com os objetivos e estratégias estabelecidas pela organização. É importante ressaltar que para conseguir alinhar uma equipe deve utilizar adequadamente algumas estratégias, tais como: processos seletivos, atividades de treinamentos, cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades individuais (CHIAVENATO, 2008, p. 11).

Para os dias atuais saber sobre a importância da Gestão de Pessoas é imprescindível para que a organização tenha a capacidade de entender seu colaborador não só como uma parte da engrenagem da empresa, mas como alguém que pode ser desenvolvido entregando muito mais do que ele pode entregar e desenvolvendo muito mais do que se pode esperar.

OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NA PANDEMIA

De repente observamos uma infinidade de mudanças em relação à forma de trabalho, cuidados com a saúde, restrições de aproximação interpessoal, contudo devido à pandemia do novo corona vírus. E isso fez com que as instituições tivessem que passar a adotar medidas de saúde e segurança para seu pessoal, sem que afetasse tanto na produção e desenvolvimento de suas funções.

Isso foi e vem se tornando um grande desafio para os departamentos de recursos humanos dessas instituições, pois eles passaram a pensar de forma mais positiva e assertiva em relação aos cuidados com cada pessoa, levando em consideração a diminuição da carga horária, o cuidado com a saúde física e mental do seu pessoal, evitar demissões em massa dentre outros. De repente a gestão de pessoas na pandemia se tornou primordial para o sucesso das empresas que passaram a se readaptar completamente com a pandemia e também dependia de seus colaboradores para continuar funcionando e produzindo.

Nesse sentido, manter uma comunicação frequente com as equipes, acompanhar os resultados e o andamento dos processos, e estar aberto a ouvir os feedbacks de cada colaborador são atitudes essenciais que os profissionais de recursos humanos devem ter neste período de pandemia, principalmente em casos de contrato de trabalho home office.

Com a explosão da pandemia, esses profissionais passaram a ter outra conotação dentro das empresas, e o departamento de recursos humanos já passaram a adotar novas formas de tratamento com os colaboradores, tiveram que passar a dotar estratégias que pudessem ser aplicadas nas empresas sem que prejudicasse o colaborador de forma que pudesse ser mantida sua qualidade de vida, seus bons desempenhos, seus resultados, então

foram uma série de desafios que foram se enfrentando. Enfim, provê-los de conhecimentos necessários para cuidar com qualidade e, ao mesmo tempo, protegerem-se da contaminação por meio de práticas assistenciais seguras (DIAS, 2020).

MUDANÇAS NA GESTÃO DE PESSOAS NA PANDEMIA

Durante muito tempo, os grandes líderes das empresas além do próprio Gestor, eram os responsáveis pela Gestão de pessoas na empresa. Eles eram quem ficavam responsáveis por gerir e administrar o pessoal da empresa.

Cabiam a eles reconhecer um profissional nato e saber onde coloca-lo de forma que o mesmo pudesse ter seu maior potencial mostrado. Gestores de recursos humanos são ótimos líderes e sabem administrar conflitos interpessoal de forma precisa. Hunter destaca essa habilidade de liderança quando afirma:

Um líder eficiente é aquele que desenvolveu as habilidades e as qualidades morais que o capacitam a inspirar e influenciar um grupo de pessoas [...]. A liderança é uma questão de amar as pessoas de verdade, identificando e satisfazendo suas necessidades legítimas (HUNTER, 2009 p. 5).

Em suma, a definição de liderança não tem relação com a hierarquia ou com a posição ocupada pelas pessoas na empresa.

Em se tratando de potencializar o profissional, isso também é fundamental. Chiavenato (2000) defende a necessidade de potencializar o investimento em pessoas. Segundo o autor:

O capital somente será bem aplicado quando for inteligente bem investido e administrado. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente etc. As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização (CHIAVENATO, 2000, p. 02).

Com a chegada da pandemia, esses conceitos tanto de liderança, quanto de potencialização de pessoas dentro das empresas, foi se transformando. Uma vez que com a pandemia e as necessidades de afastamento social, trouxe consigo uma infinidade de problemas, e até mesmo a própria doença. A principal mudança veio relacionado à forma de contratação.

Como as empresas mudaram muito sua forma de contratar, conseqüentemente tiveram que criar novas formas de avaliação de desempenho e de aptidão do futuro colaborador. Contratar em época de pandemia se tornou bem escasso, mas em casos que houve essa necessidade, muitas empresas inovaram em suas formas de contratar, visando sempre encontrar o profissional adequado e certo para a vaga.

Muitas empresas foram forçadas a adotar o *home office*, refletir sobre desenvolvimento, clima, engajamento e outros conceitos do RH e o resultado foi surpreendente.

Outro fator que merece ser considerado para tomada de decisões de negócio efetivas são a base de dados, como o histórico de performance dos colaboradores, a taxa de absenteísmo, o clima organizacional e o andamento e cumprimento das metas. Na hora de precisar fazer um desligamento essas informações serão valiosas. Porém, a empatia nas relações humanas poderá ser ampliada em sintonia à visão de negócios e aliada à compreensão de dados, isso em conjunto vai formando o perfil necessário.

COMO A EMPRESA X EM ARAGUAÍNA MUDOU SUA GESTÃO DE PESSOAS DURANTE A PANDEMIA

Para essa análise ser realizada, utilizamos a empresa X em Araguaína no Estado do Tocantins. A mesma é responsável por venda de materiais agrícolas e que é muito conhecida na cidade e região pela qualidade de seus produtos, atendimento e pelos anos que atua na cidade. Em primeiro lugar, foi aplicado um questionário com base em algumas situações vivenciadas no cotidiano dos colaboradores. Logo de início observou-se que alguns colaboradores mudaram completamente suas rotinas de trabalho, higienização, cuidados com a saúde tanto de si, como dos clientes.

Com o avanço da pandemia e com o fato de alguns colaboradores terem sido contaminados, logo o Gestor de RH teve o desafio de mudar parâmetros avaliativos de crescimento e de metas estipuladas para os vendedores, uma vez que com a pandemia em alta se tornava mais difícil vender. Isso já tirou uma carga e pressão psicológica nos vendedores que já estavam preocupados com a doença, e ainda tinha a preocupação de bater meta de vendas na empresa.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se por uma revisão de literatura. Foram utilizados como base de dados Lilacs, Scielo e Google Acadêmico e selecionados criteriosamente livros, revistas, artigos científicos, incluindo revisões de literatura, teses e dissertações sobre a relação entre pandemia e gestão de pessoas, empreendedorismo, doenças ocupacionais, empresas na pandemia, qualidade de vida no trabalho, questões previdenciárias, legislações e trabalhistas, entre outros correlatos ao tema.

Utilizaram-se páginas oficiais do governo e do Ministério da Saúde, tais como Ministério do Trabalho e Emprego, Previdência Social, Conselho Regional de medicina e Conselho Federal de Ciências. Como critérios de inclusão foram considerados artigos publicados entre os anos de 2019 a 2022, em língua portuguesa, e disponível gratuitamente na íntegra, e livros técnicos entre os anos de 2000 a 2010.

Foram excluídos os artigos não correlacionados ao tema e que não estavam disponíveis os textos completos. A revisão integrativa da literatura deve seguir 6 etapas. A 1ª etapa é a identificação do tema e seleção da questão de pesquisa, a qual serve como norte para a construção de uma revisão integrativa. A 2ª etapa é o estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão, que devem ser claros e objetivos, mas podem ser reorganizados durante a busca dos artigos e durante a elaboração da revisão integrativa.

A 3ª etapa é a identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; nessa fase, realiza-se uma leitura criteriosa dos títulos, resumos e palavras-chave de todas as publicações completas localizadas pela estratégia de busca, para verificar sua adequação aos critérios de inclusão do estudo. A 4ª etapa é a categorização dos estudos selecionados, que tem por objetivo resumir e documentar as informações extraídas dos artigos científicos encontrados nas fases anteriores.

A 5ª etapa é a análise e interpretação dos resultados; ela se refere à discussão dos textos analisados na revisão integrativa. A 6ª etapa é a apresentação da revisão/síntese do conhecimento, a qual consiste na elaboração do documento, que deve contemplar a descrição de todas as fases percorridas pelo pesquisador, de forma criteriosa, assim como apresentar os principais resultados obtidos.

Os critérios de inclusão foram: estudo científico, disponível na íntegra, publicado entre 2019 e 2022, de acesso livre e gratuito, com a presença de pelo menos um dos DeCS selecionados no título. Já os critérios de exclusão foram: publicações repetidas e trabalhos disponibilizados somente em forma de resumo.

Fernando Severo MARQUES; Agenor Neto Cabral da CRUZ. COMO A PANDEMIA MUDOU A GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA X NO RAMO DE PRODUTOS AGROPECUARIOS EM ARAGUAÍNA-TO. JNT- Facit Business and Technology Journal. QUALIS B1. AGOSTO/OUTUBRO-2022. Ed. 39 - Vol. 3. Págs. 638-647. ISSN: 2526-4281 <http://revistas.faculdefacit.edu.br>. E-mail: jnt@faculdefacit.edu.br.

Dessa forma, foram obtidos 8 estudos que atenderam aos critérios delineados. São apresentadas abaixo algumas bases de dados de bastante relevância para o acesso a informações de publicações que auxiliam pesquisadores tanto no desenvolvimento de pesquisas como na academia.

A maioria são bases referenciais que permitem buscas exaustivas sobre assuntos específicos, com resumos e indicação de textos completos, que podem ser acessados quando disponibilizados por alguma Instituição ou mesmo quando é de acesso aberto. Também possibilitam exportação dos resultados para gerenciadores bibliográficos, e algumas bases disponibilizam fator de impacto das publicações, índice H e sistemas para análises métricas.

ANÁLISE E DISCUSSÃO

Analisando as informações coletadas de acordo com os dados levantados, é possível entender como é a dimensão de casos em que muitas vezes durante a pandemia, o estresse e o medo causado pela doença afetaram diretamente na qualidade de trabalho e de rendimento dos colaboradores da empresa Nadia Rural. Com base nos estudos feitos, é possível perceber que mesmo mantendo o quadro de funcionários e alguns fazendo trabalhos em casa, era possível perceber que o rendimento de alguns deles caía.

Nesse sentido o papel do Gestor de Recursos Humanos era responsável por captar esse perfil e saber lidar com cada caso levando em consideração que lidar com pessoas é também lidar com suas emoções e seus problemas, ainda mais levando em consideração uma época em que se estavam passando. O que fica claro em discussão sobre o assunto é sobre até quando o profissional deve ser levado em consideração nesses casos e também como o gestor de Recursos Humanos atua nesses casos.

CONCLUSÃO

Em geral, as organizações enfrentaram e ainda estão enfrentando os desafios deste momento de crise. Porém, à medida que se avança em direção à imaginação de uma era pós-pandêmica, um sistema de gestão baseado em regras antigas, uma hierarquia que resolve uniformidade, burocracia e controle, não será mais eficaz. Em seu lugar, deve haver um modelo que seja mais flexível e responsivo, construído em torno de quatro tendências inter-relacionadas: mais conexão, automação sem precedentes, menores custos de transação e mudanças demográficas.

Para inaugurar a organização do futuro, a contratação de gerentes e outros líderes deve fazer nada menos do que reinventar os princípios básicos da organização. Os modelos emergentes são criativos, adaptáveis e anti-frágeis. O propósito corporativo impulsiona movimentos empresariais ousados. O trabalho torna-se um talento. Hierarquias tornam-se redes de equipes. Os concorrentes tornam-se parceiros no ecossistema. E as empresas se tornam mais humanas: inspiradoras, colaborativas e comprometidas em criar uma experiência significativa e agradável para os funcionários.

REFERÊNCIAS

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**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações / Idalberto Chiavenato**. – 8ª. Ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

DIAS, L.; MACHADO, S. **Educação superior em saúde: a educação a distância em meio à crise do novo coronavírus no Brasil**. Faculdade de Medicina. Rio de Janeiro. 2020.

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.

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