

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GABRIEL GODOY CABRAL DA SILVA
JULIANA GISELLY DUARTE SILVA
ROSANA CONCEIÇÃO DO NASCIMENTO

**GESTÃO DE PESSOAS: IMPORTÂNCIA E DESAFIOS
DIANTE DA COVID-19**

RECIFE/2022

GABRIEL GODOY CABRAL DA SILVA
JULIANA GISELLY DUARTE SILVA
ROSANA CONCEIÇÃO DO NASCIMENTO

GESTÃO DE PESSOAS: IMPORTÂNCIA E DESAFIOS DIANTE DA COVID-19

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em
administração.

Professor Orientador: Diego Leonel Alves de Sá

RECIFE/2022

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

S586g Silva, Gabriel Godoy Cabral da
Gestão de pessoas: importância e desafios diante da covid-19. / Gabriel
Godoy Cabral da Silva, Juliana Giselly Duarte Silva, Rosana Conceição do
Nascimento. Recife: O Autor, 2022.

42 p.

Orientador(a): Prof. Diego Leonel Alves de Sá.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2022.

Inclui Referências.

1. Gestão de pessoas. 2. Home office. 3. Liderança. I. Silva, Juliana
Giselly Duarte. II. Nascimento, Rosana Conceição do. III. Centro
Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

Dedicamos esse trabalho a Deus, a nossa família, amigos, nossos professores e todos que contribuíram direta ou indiretamente para a conclusão do nosso TCC.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, a minha família e especialmente a minha mãe por acreditar em mim e aos meus amigos pela motivação do dia a dia.

Agradeço a todos os professores e orientadores pela confiança depositada ao meu desenvolvimento da conclusão; assim, conclui mais uma etapa de minha vida, foi bastante trabalhoso, mas valerá muito a pena para o desenvolvimento da minha carreira. Agradeço aos meus colegas do curso de Administração da UNIBRA, que se envolverem e compartilharam todo o conhecimento.

Gabriel Godoy Cabral da Silva

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado forças e ânimo para não desistir diante das dificuldades que surgiram ao logo deste percurso. Por toda saúde e sabedoria que me concedeu, permitindo que eu alcançasse esta etapa tão importante da minha vida. A ele, minha eterna gratidão!

Aos meus pais e irmãos, por serem meu pilar, por estarem ao meu lado e por todo amor que sempre me ofereceram. Em especial, ao meu filho Lucas, que é o que tenho de mais precioso na vida e por ele ser a minha motivação diária.

Não posso deixar de agradecer ao meu namorado, que esteve presente em todos os momentos! Sempre me incentivando e me apoiando, principalmente nos dias em que pensei em desistir. Agradeço a ele por compreender meu comportamento em certos momentos e por ouvir meus desabafos. Por sempre me confortar com suas sábias e lindas palavras. Obrigada por tudo e por ser essa pessoa tão incrível comigo.

E, por fim, agradeço a todos os meus professores, amigos e colegas que deram sentido a esse meu percurso acadêmico e que contribuíram direta ou indiretamente para que eu alcançasse este objetivo.

"Tudo posso naquele que me fortalece". Filipenses 4:13.

Juliana Giselly Duarte Silva

Esta fase da minha vida é muito especial e não posso deixar de agradecer a Deus por toda força, ânimo e coragem que me ofereceu para ter alcançado minha meta.

Aos professores reconheço um esforço gigantesco de muita paciência e sabedoria. Foram eles que me deram recursos e ferramentas para evoluir um pouco mais todos os dias.

É claro que não posso esquecer da minha família, e da minha amiga Juliana Giselly, porque foram eles que me incentivaram e inspiraram através de gestos e palavras a superar todas as dificuldades.

Rosana Conceição do Nascimento

“A vida é para quem é corajoso o suficiente para se arriscar e humilde o bastante para aprender.” (Clarice Lispector)

LISTA DE ABREVIATURAR E SIGLAS

- GP - Gestão de Pessoas
- IA - Inteligência Artificial
- OIT - Organização Internacional do Trabalho
- OMS - Organização Mundial de Saúde
- TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação
- QVT - Qualidade de Vida no Trabalho
- ASO - Atestado de Saúde Ocupacional

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....	14
3. RESULTADOS.....	15
3.1. Conceito de Gestão de Pessoas.....	15
3.2. A Pandemia de Covid-19.....	20
3.3. Impactos causados pela pandemia nas organizações.....	22
3.4. Avanços tecnológicos impulsionados pela pandemia na GP.....	28
3.5. A importância e desafio das lideranças no ambiente de mudanças.....	33
3.6. Importância da Gestão de pessoas na qualidade de vida e desempenho profissional.....	35
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS.....	40

GESTÃO DE PESSOAS: IMPORTÂNCIA E DESAFIOS DIANTE DA COVID-19

Gabriel Godoy Cabral Da Silva

Juliana Giselly Duarte Silva

Rosana Conceição Do Nascimento

Diego Leonel Alves de Sá

Professor Orientador

Resumo: A Gestão de Pessoas é uma função necessária a ser desenvolvida dentro das organizações com o objetivo de criar um ambiente mais colaborativo entre as empresas e os colaboradores, cuidando diretamente da motivação, desenvolvimento, melhoria e competitividade. Este artigo foi desenvolvido com base no cenário imposto pela pandemia de Covid-19, para evidenciar a importância e os desafios enfrentados em meio à crise sanitária. Foi necessário um entendimento conceitual sobre a gestão de pessoas, identificando as mudanças nas rotinas e atividades das organizações como o *Home Office*, novos meios de recrutamento e seleção, admissão, bem como a tecnologia que auxiliou a Gestão de Pessoas durante esse período e se tornou fundamental para a manutenção da operação e da produtividade. Além disso foi demonstrado a importância da Liderança diante das incertezas e instabilidades que afligiam suas equipes, o papel da Gestão de Pessoas na promoção da Qualidade de Vida mesmo diante deste panorama. A partir de uma pesquisa bibliográfica e exploratória, foi consolidado a opinião de diversos autores e artigos a respeito deste tema, elaborando conteúdo de maneira mais precisa e objetiva.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. *Home Office*. Liderança. Organizações. Pandemia.

Abstract: People Management is a necessary function to be developed within organizations with the aim of creating a more collaborative environment between companies and employees, directly taking care of motivation, development, improvement and competitiveness. This article was developed based on the scenario imposed by the Covid-19 pandemic, to highlight the importance and challenges faced in the midst of the health crisis. A conceptual understanding of people management was necessary, identifying changes in the routines and activities of organizations such as the Home Office, new means of recruitment and selection, admission, as well as the technology that helped People Management during this period and became essential for maintaining operation and productivity. In addition, the importance of Leadership was demonstrated in the face of uncertainties and instabilities that afflicted their teams, the role of People Management in promoting Quality of Life even in the face of this scenario. Based on a bibliographical and exploratory research, the opinion of several authors and articles on this subject was consolidated, elaborating content in a more precise and objective way.

Keywords: People Management. Home Office. Leadership. Organizations. Pandemic.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas é uma atividade com origens em um passado bem distante, quando algumas pessoas começaram a empregar outras para realização de determinadas tarefas mediante algum tipo de pagamento. É a disciplina científica que sucedeu a Administração de Recursos Humanos, cuja história, corresponde a própria da Administração, que se inicia com o surgimento da Administração Científica, cujo objetivo primordial era de proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas. (GIL, 2016)

Conforme Gil (2016, p. 21), “O Movimento da Administração Científica difundiu-se e tornou-se umas das principais bases da organização industrial nas primeiras décadas do século XX, tendo como uma de suas mais importantes vertentes a Administração de Pessoal”. Embora seja necessário considerar que algumas ações importantes no campo da administração de pessoal antecedem o movimento da administração científica, como a criação do departamento de pessoal, na B. F. Goodrich, em 1900, e na Nacional Cash Register Company, em 1902 (SIMS, 2002)

Com a ampliação dos direitos trabalhistas e do surgimento de teorias relacionadas à motivação e à produtividade, notou-se que seria melhor para as empresas considerar os colaboradores como recursos importantes e não apenas simples mecanismos. Sendo assim, na década de 1960, as empresas passaram a utilizar o termo “Administração de Recursos Humanos” para designar as atividades relativas à administração de pessoal no âmbito empresarial, pois até então as atividades desempenhadas pelos colaboradores dos departamentos de pessoal se restringiam aos processos de admissões, pagamento de salários e demissões (GIL, 2016)

Se tratadas como recursos, as pessoas poderiam ser consideradas patrimônio da organização. Logo, é preferível que os empregados sejam tratados como parceiros ou colaboradores das empresas. Dessa forma, eles passam a ser reconhecidos como fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidades e principalmente de inteligência. Daí, então, as novas denominações que têm sido propostas para designar a Administração de Recursos Humanos: Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros, Gestão do Capital Humano, Gestão do Capital Intelectual, etc. (GIL, 2016, p. 28-29)

No entanto, “Gestão de Pessoas” é o nome utilizado desde a década de 1990 para designar uma evolução da Gestão de Recursos Humanos como fundamento no

reconhecimento de que o capital intelectual representa um dos mais importantes fatores para o sucesso das organizações. (GIL, 2016).

As relações pessoais ganharam força a partir de 1 de maio de 1943, com a sanção da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) pelo então presidente Getúlio Vargas, o que aumentou a necessidade de uma relação mais próxima entre os profissionais e as empresas. Com a revolução digital que tornou o acesso à informação mais disponível, necessitou-se de uma transformação na gestão de pessoas, obrigando as empresas a criar ações estratégicas para manter os profissionais motivados.

A gestão de pessoas é a área da administração de empresas responsável por gerenciar os profissionais de determinada organização empresarial; ou seja, possui um papel estratégico em relação aos objetivos do negócio, mediando e atuando como elo entre os interesses da empresa e as aspirações de cada colaborador.

De um lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para a subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, em face da importância e do impacto que provoca nelas. Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido depende de crescer nelas. De outro lado, as organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir objetivos globais e estratégicos. As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra em uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre elas. (CHIAVENATO, 2014, p. 6)

Apesar de ter como foco principal o papel estratégico, além de conduzir os processos de folha de pagamento, benefícios, recrutamento, programas de educação corporativa, entre outros dentro das organizações, a gestão de pessoas cuida também de processos burocráticos relacionados a mão de obra, buscando orientar as potencialidades dos colaboradores, a fim de conduzir a organização a conquistar melhores resultados e promover as melhores condições possíveis para a qualidade do trabalho.

A abordagem dessa temática na Administração de Empresas é de extrema relevância, pois trata-se de um episódio real e atual na sociedade, que afetou e ainda afeta a realidade do mundo, entre pessoas e organizações.

Em 2020, o mundo viveu uma das maiores pandemias de todos os tempos, sendo necessárias transformações rápidas e mudanças profundas a uma nova realidade que perduraria por vários meses, muitas delas permanentemente. As organizações também fizeram parte dessas transformações e a gestão de pessoas foi fundamental na manutenção do seu capital humano. O cenário imposto pelo Coronavírus forçou além de outras mudanças, os trabalhos virtuais, trazendo desafios para a promoção da confiança, visto que o *home office* exige formas diferentes dos modos tradicionais, além da conservação da qualidade do trabalho a distância, qualidade de vida dos colaboradores e objetivos da empresa.

A crescente adoção do *home office* foi analisada pelas vantagens proporcionadas as empresas, trabalhadores e sociedade como um todo. A pandemia fez, porém, com que muitas empresas tivessem que aderir a essa modalidade de trabalho de maneira mal ou não planejada, sem condições de prover os recursos necessários e preparar-se para uma mudança tão radical no modelo operacional. Nessas circunstâncias, pode gerar transtornos e transformar o que seria uma interessante opção em uma fonte de problemas para a empresa. Além disso, a gestão de pessoas teve como papel fundamental, apoiar as lideranças no desafio de liderar em um modelo operacional bastante diferente do habitual, sempre buscando a motivação e a inspiração de seus colaboradores durante o período pandêmico.

A pandemia trouxe também diversos impactos financeiros que precisam ser levados em consideração. Muitas empresas, por falta de uma arquitetura bem planejada, ou sem planejamento específico, não suportaram o período pandêmico de forma saudável, levando a diversas demissões para redução de quadro e em muitos casos, até mesmo a falência.

Por outro lado, as novas formas e ferramentas de trabalho, trouxeram diversos benefícios para as organizações. A tecnologia proporcionou através do *home office*, que empresa e colaboradores trabalhassem de forma tão integrada quando no modelo de trabalho habitual, além de proporcionar em muitos casos, a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, que por sua vez não precisam mais se locomover até a empresa para realizar suas atividades, adquirindo mais tempo livre para seu desenvolvimento pessoal, a redução dos custos operacionais da empresa com a manutenção de espaço físico e despesas com a locomoção de seus colaboradores,

em muitos casos a melhoria dos resultados. Além disso, para preservação da qualidade de vida de seus colaboradores, muitas organizações puderam implementar diversos programas e benefícios durante a pandemia, no tocante a apoio psicológico, financeiro e social. Diante desse contexto, questiona-se: Qual o papel e a importância da Gestão de Pessoas no enfrentamento as transformações impostas pela pandemia de Covid-19 nas organizações?

O objetivo geral deste artigo é demonstrar qual o papel e a importância da Gestão de Pessoas diante das transformações impostas pela pandemia de Covid-19 nas organizações; os objetivos específicos são de estudar o conceito de Gestão de Pessoas, analisar os impactos causados pela pandemia da Covid-19, abordar sobre o trabalho remoto e o surgimento das novas tecnologias, bem como o papel e os desafios da Gestão de Pessoas e lideranças na qualidade de vida e desempenho das equipes na Pandemia.

2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O presente artigo foi desenvolvido através da pesquisa bibliográfica utilizando-se de livros e artigos de autores que já publicaram sobre o mesmo tema, bem como a exploratória.

A pesquisa bibliográfica compreende-se pelo tipo de pesquisa fundamental em praticamente todos os estudos, visto que fornece materiais já estudados sobre a mesma temática.

“A pesquisa bibliográfica, é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.” (SEVERINO, 2016, p.131).

A pesquisa exploratória tem como principal objetivo familiarizar o problema, tornando-o mais explícito ou construir hipóteses, isto é, buscar aprimorar ideias ou a descoberta de intuições, sendo bastantes flexível e possibilitando a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Segundo Severino (2016) a pesquisa exploratória procura unicamente apurar informações sobre determinado assunto, restringindo o campo de trabalho.

3. RESULTADOS

Para atingir o entendimento do conteúdo proposto neste trabalho, foi realizado um estudo histórico até aos presentes dias. Este artigo parte de uma contextualização sobre a Gestão de Pessoas, estudando os conceitos, a importância e os desafios da Gestão de Pessoas no enfrentamento dos impactos da pandemia de Covid-19.

3.1. Conceito de Gestão de Pessoas

Para Gil (2016, p. 19), a Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. A relação entre o trabalho e a vida das pessoas é de significativa dependência e praticamente impossível separação. As pessoas passam uma parte importante de suas vidas trabalhando em empresas e dependem diretamente destas para conquistar seus objetivos, bem como a realização e o sucesso pessoal. Por outro lado, as empresas também dependem diretamente das pessoas para operar e alcançar seus resultados e por este motivo jamais existiriam sem elas, considerando que são constituídas em sua grande maioria de pessoas e por isso são consideradas seus mais importantes recursos.

A gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a forma deve, a um só tempo, atender aos interesses e às expectativas da empresa e das pessoas. Somente dessa maneira será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas. (DUTRA, 2016, p. 17)

A existência dessa relação entre as pessoas e organizações é a peça fundamental para a Gestão de Pessoas, que de forma substancial consiste no conjunto de técnicas e estratégias que tem por objetivo o desenvolvimento do capital humano das organizações. Ou seja, é um processo que busca a melhoria contínua do desempenho dos colaboradores e da organização.

O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à capacidade dela de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas, originando dessa premissa uma série de reflexões teóricas e conceituais acerca da aprendizagem da organização e das pessoas e como elas estão inter-relacionadas. (DUTRA, 2016, p. 16)

A Gestão de Pessoas moderna está vinculada a pilares que atuam como premissas para que avance de maneira eficiente, como:

- Motivação;

- Comunicação;
- Trabalho em equipe;
- Competência;
- Capacitação,
- Desenvolvimento;
- Liderança;
- Recompensa.

Segundo Gil (2016, p. 221), “o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo”. Assim, a motivação é o que move os colaboradores a darem o melhor diariamente. Quando um time está desmotivado é necessário a identificação da causa para que a situação seja revertida e evitar que os colaboradores busquem outras organizações para trabalhar. Incentivos financeiros, reconhecimentos e pacotes de benefícios são exemplos de ferramentas que podem motivar os colaboradores.

A comunicação é fundamental para o bom andamento dos processos de uma organização, sendo objetiva, transparente e sem hierarquia, estimula os colaboradores fazendo com que os mesmos se sintam como parte importante da empresa. “Por isso é que se requer do profissional de Gestão de Pessoas, antes de qualquer outra habilidade, o desempenho eficiente da função de comunicador”. (GIL, 2016, p. 71)

O trabalho do pessoal da linha de staff é de suma importância, saber exercê-lo é um diferencial relevante; no entanto, a Gestão de Pessoas precisa preparar o ambiente corporativo e incentivar a prática, encorajando o espírito de colaboração na equipe para reduzir conflitos e engajar os colaboradores para o pleno desenvolvimento.

De acordo com Gil (2016), uma competência é o conjunto de habilidades, comportamentos, atitudes e conhecimentos inter-relacionados dos quais uma pessoa precisa para ser eficaz na maioria das ocupações profissionais e gerenciais. Uma gestão de competências eficiente na identificação de perfis profissionais para integrá-los na organização da melhor forma, bem como a disponibilidade de todo o conhecimento técnico necessário deva ser ensinado para os colaboradores para seu

desenvolvimento e aprendizagem são fundamentais para manter o colaborador produtivo e motivado.

A capacitação, treinamento e desenvolvimento funcionam como uma troca, onde a organização incentiva a busca por conhecimento para que o colaborador capacitado possa aplicá-lo no trabalho. Esta deve ser feita após a identificação das lacunas que impedem o colaborador de alcançar seus objetivos, através do diálogo e entendimento do que eles gostariam de aprender e se aprimorar, fazendo com que o mesmo se sinta valorizado no ambiente de trabalho. A capacitação compreende a atividade que promovem a aprendizagem das competências relacionadas ao desempenho de tarefas do cargo e o desenvolvimento abrange atividades que promovem a aprendizagem de competências relacionadas com o futuro da organização (MAXIMIANO, 2014).

A recompensa e os reconhecimentos, estão ligados ao pilar da motivação, e englobam políticas de salários, benefícios, planos de incentivo, entre outros. Porém, além de um salário justo, os profissionais atuais preferem trabalhar com objetivos, serem reconhecidos por seus líderes e terem a oportunidade de se desenvolver. Maximiano (2014, p. 342) explica que, “na vida prática das organizações, a gestão de recompensas é processo cotidiano, operado de forma regular, como sistema de apoio à vida das pessoas e da própria organização”.

O pilar da liderança é constituído por líderes que motivam seus subordinados dentro das organizações, sujeito as normas e regras do ambiente que influenciam seus liderados. Segundo Maximiano (2009), o líder é um dos principais componentes da situação, a forma como o líder se comporta é influenciada principalmente por sua formação, conhecimento, valores e experiências.

Segundo Chiavenato (2014, p. 6), “o contexto geral da GP é de que é formado por pessoas e organizações em uma incrível e duradoura interdependência”.

Embora precise ser conduzida de forma dependente e estratégica, a Gestão de Pessoas é uma área bastante vulnerável a cultura corporativa que predomina nas organizações, sendo extremamente contingencial e situacional, dependendo de aspectos como cultura, arquitetura, tipo de mercado, processos internos, tecnologia, entre outros; porém, também depende das características das pessoas que a

constituem. Toda essa variedade torna cada organização uma instituição única no mercado. (CHIAVENATO, 2014)

Neste contexto de Administração de Empresas, ainda é possível considerar as pessoas como um recurso que necessita ser bem administrado pelas organizações, a fim de garantir que esta relação de dependência mútua seja conduzida de forma positiva e saudável para ambas as partes.

Historicamente, as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado. Apesar das grandes transformações na organização da produção, os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm ainda como principal fio condutor o controle sobre as pessoas. Em contraponto, as organizações vêm sofrendo grande pressão do contexto externo, forçando-as a uma revisão na forma de gerir pessoas. (DUTRA, 2017, p.3)

A Gestão de Pessoas é fundamental para o desenvolvimento das organizações, pois impacta diretamente na satisfação e produtividade das pessoas que as integram, que por sua vez tem efeito direto no resultado do clima organizacional, bem como na administração financeira, tornando-se um diferencial competitivo frente as demais concorrentes, ou seja, uma Gestão de Pessoas bem administrada permite destacar a organização no mercado, além de atrair *stakeholders*, melhores e maiores investimentos, aumentar a captação de clientes e fornecedores mais competitivos, além de talentos profissionais, podendo ainda agregar melhores resultados.

As organizações vêm passando por grandes transformações em função de pressões que recebem tanto do contexto externo quanto do contexto interno. As mudanças vividas pelas organizações não estão limitadas a suas estruturas organizacionais, seus produtos ou seus mercados, mas afetam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder. Essas mudanças não são de natureza episódica, mas sim de processos contínuos na vida delas. (FISCHER, 1992)

Segundo Chiavenato (2014) diversos são os termos utilizados para a definição das pessoas que compõem a organização e estes conseguem definir como cada organização valorizam as suas pessoas, como por exemplo: Em determinadas organizações são chamado de empregados, funcionários, pessoal, operários, como assim elas os tratam; em outras podem ser denominados como recursos humanos, associados, colaboradores ou ainda se as pessoas têm um valor maior para a organização, podem ser chamados de capital humano ou intelectual.

O Capital Humano tem sido cada vez mais valorizado pelas organizações, pois estas entenderam que precisam oferecer um suporte importante para o aperfeiçoamento e desenvolvimento de novas competências, além de criar oportunidades de progressão, incentivando as pessoas a entregarem resultados melhores, originando resultados positivos para a organização, como menos demissões e perda de talentos. Uma gestão bem dirigida desses elementos dentro de uma organização ocasiona um crescimento mútuo e contínuo, onde todos passam a contribuir para um ambiente positivo.

Aplicar a Gestão de Pessoas na organização consiste primeiramente na criação de um setor específico, com uma equipe para cuidar das questões pertinentes a função, sendo responsável por criar estratégias de estímulos em prol de seu capital humano, incluindo *benchmark* do mercado e conscientização da alta administração sobre a importância do processo.

Chiavenato (2010) afirma que a gestão de pessoas é a área que desenvolve talentos por meio da integração de processos e cuida do capital humano das empresas. A Gestão de Talentos é um processo integrado e orientado por meio de metas, que inclui planejamento, recrutamento, desenvolvimento, gestão, bônus e remuneração, para criar um ambiente com colaboradores engajados e motivados que contribuirão para o crescimento do negócio.

Após essa primeira etapa, é preciso criar ações para manter ou melhorar o clima organizacional, zelando pelos pilares da Gestão de Pessoas. Algumas ações são a definição de metas e competências, realização de reuniões de *feedback*, reconhecimento, retenção de talentos, revisão do plano de remuneração e pacote de benefícios, planos de carreira, entre outros.

É fundamental a mensuração periódica da Gestão de Pessoas nas organizações e através de indicadores, compilar dados referente as condições de trabalho, nível de satisfação e engajamento, sendo determinantes para as tomadas de decisões das empresas. É necessário verificar a avaliação de desempenho profissional, o índice de rotatividade de colaboradores, absenteísmo, tempo médio de empresa, índice de reclamações trabalhistas, produtividade, relação entre horas extras e trabalhadas, entre outros.

A perda de um colaborador pode gerar malefícios para a empresa, pois ele leva todos os aprendizados e conhecimentos adquiridos durante o seu tempo na organização, gerando ainda um prejuízo no quadro de colaboradores que nem sempre é preenchido de modo satisfatório. Isso quer dizer que quando a empresa perde um colaborador talentoso para o mercado, perde também todo o tempo e os recursos que foram investidos nessa pessoa.

O papel da Gestão de Pessoas, é essencial em diversos aspectos, em especial quanto a valorização dos colaboradores de uma empresa; com a motivação em alta, os profissionais melhoram a produtividade e por consequência adquirem habilidades essenciais para a sonhada promoção de cargo, além de impactar positivamente nos resultados da organização.

3.2. A pandemia de Covid-19

Os anos de 2020 e 2021, foram marcados por uma das maiores pandemias de todos os tempos, quando em 31 de dezembro de 2019 a Organização Mundial de Saúde (OMS) foi alertada sobre diversos casos de pneumonia na cidade de Wuhan, na China. Foi constatado que se tratava de uma nova cepa de coronavírus, que ainda não havia sido identificada em humanos e recebeu o nome de Sars-CoV-2. “Pertencente ao subgênero Sarbecovírus da família Coronaviridae, é o sétimo coronavírus conhecido a infectar seres humanos.” (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2021)

As tentativas de conter a disseminação do vírus falharam, fazendo com que a doença que é caracterizada pela semelhança com uma síndrome respiratória aguda grave, se espalhasse por todo o mundo. Em 30 de Janeiro de 2020 a OMS declarou que o surto do novo coronavírus se tratava de uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII), colocando o mundo em seu mais alto nível de alerta de acordo com o Regulamento Sanitário Internacional, que representa “um evento extraordinário que pode constituir um risco de saúde pública para outros países devido a disseminação internacional de doenças; e potencialmente requer uma resposta internacional coordenada e imediata”, exigindo ações de governos e a cooperação e solidariedade mundial para conter a propagação do vírus. Em 11 de março de 2020, a COVID-19, nome dado a doença causada pelo novo coronavírus, foi classificada pela OMS como uma pandemia.

Da mesma forma que outros vírus respiratórios, o SARS-CoV-2 pode ser transmitido de três modos: o primeiro acontece pelo contato, quando ocorre a infecção por meio do contato direto com uma pessoa infectada ou com objetos e superfícies contaminados; o segundo é a transmissão através de gotículas, quando a infecção ocorre por meio da exposição de gotículas respiratórias expelidas contendo vírus, por uma pessoa infectada quando tosse ou expira; e a terceira é a transmissão por aerossol, onde a infecção acontece por meio de gotículas respiratórias menores contendo vírus e que podem permanecer suspensas no ar por períodos mais longos, sendo levadas por distâncias maiores que 1 metro. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2021)

De acordo com o Ministério da Saúde, os casos de infecção pelo novo coronavírus são classificados como:

- Assintomático: ocorre o resultado positivo para o teste de infecção pelo vírus, mas não ocorrem sintomas;
- Leve: o paciente apresenta sintomas não específicos como tosse, coriza, dores de garganta, entre outros;
- Moderado: quando além dos sinais mais leves da doença, o paciente desenvolve febre persistentes e até tosse;
- Grave: é quando ocorre uma síndrome gripal caracterizada por desconforto respiratório, pressão no tórax, saturação de oxigênio abaixo de 95% ou coloração azulada de lábios ou rosto, dar-se o nome de Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARG);
- Crítico: quando os principais sintomas são, síndrome do desconforto respiratório agudo, insuficiência respiratória grave, sepse, disfunção múltipla de órgãos, pneumonia grave, e o paciente necessita de suporte respiratório e internações em unidades de terapia intensiva (UTI).

Dentre as medidas tomadas, a mais assídua foi o isolamento social, com o objetivo de evitar a circulação de pessoas e aglomerações, iniciando com o cancelamento de grandes eventos, seguido gradativamente por ações como a suspensão das atividades escolares, proibição de eventos menores, fechamento de teatros, cinemas e shoppings, como o objetivo de evitar um número maior de casos, o colapso do sistema de saúde e um número maior de vidas perdidas.

A higienização das mãos, foi outra recomendação dada pelo Ministério da Saúde, considerara uma das mais efetivas para a redução da transmissão do vírus, pois inibe consideravelmente a infecção por contato, além de prevenir a transmissão de outros vírus e bactérias como a gripe e a pneumonia. Foi necessário evitar abraços, apertos de mãos, beijos e o compartilhamento de objetos pessoais, como toalhas, talheres, pratos, copos, evitar aglomerações e manter os ambientes sempre limpos e ventilados.

A etiqueta respiratória, que se baseia em cobrir o nariz e a boca ao tossir ou espirrar, além de manter a distância mínima de 1 metro de qualquer pessoa que estiver tossindo ou espirrando, bem como o uso de máscaras também estiveram presentes no dia a dia da sociedade e principalmente dos profissionais de saúde.

3.3. Impactos causados pela pandemia nas organizações

A crise gerada pela Covid-19, onde exigiu transformações rápidas e novos investimentos. As rotinas diárias dos colaboradores e das organizações foram afetadas de maneira significativa. Foi necessário antecipar férias, adotar o *home office*, afastar temporariamente ou até mesmo demitir colaboradores e se adaptar rapidamente à nova maneira de trabalhar, com suspensão de contratos de trabalho, reduções de jornada, admissões digitais, entre outras, para buscar a melhor solução para o colaborador e para a organização.

Através das chamadas Medidas Provisórias (MP), o Governo Federal disponibilizou alternativas trabalhistas para o auxílio das empresas no enfrentamento da pandemia e instituiu o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda, com o principal objetivo de preservar o emprego e a renda durante o estado de calamidade pública.

As que mais impactaram diretamente as organizações quanto a Gestão de Pessoas, foram a 927 de 22 de março de 2020, e a 936 de 01 de abril de 2020, que estabeleceram alternativas como:

- Teletrabalho;
- Antecipação de férias individuais;
- Concessão de férias coletivas;
- Aproveitamento e a antecipação de feriados;

- Banco de horas;
- Suspensão de exigências administrativas em segurança e saúde no trabalho;
- Redução proporcional de jornada de trabalho e de salários;
- Suspensão temporária do contrato de trabalho.

Através da MP 927 de 22 de março de 2020, estabeleceu que a critério do empregador foi permitido alterar o regime de trabalho presencial para teletrabalho, trabalho remoto ou qualquer outra modalidade a distância, incluindo a estagiários e aprendizes, podendo determinar quanto ao retorno as atividades dentro da empresa independentemente da existência de acordos individuais ou coletivos, dispensado o registro prévio da alteração no contrato individual de trabalho.

Art. 4º Durante o estado de calamidade pública a que se refere o art. 1º, o empregador poderá, a seu critério, alterar o regime de trabalho presencial para o teletrabalho, o trabalho remoto ou outro tipo de trabalho a distância e determinar o retorno ao regime de trabalho presencial, independentemente da existência de acordos individuais ou coletivos, dispensado o registro prévio da alteração no contrato individual de trabalho. (BRASIL, 2020a)

Além disso, mediante contrato firmado entre as partes, a empresa poderia custear o fornecimento de materiais, insumos e infraestrutura pelo colaborador e caso o mesmo não possuísse os equipamentos necessários para realização do trabalho, a empresa poderia fornecer os mesmos em regime de comodato, arcando com os custos de infraestrutura, sem caracterizar verba salarial. No caso de impossibilidade do regime de comodato, o período normal de trabalho seria caracterizado como tempo de trabalho à disposição do empregador.

Art. 4º, § 4º Na hipótese de o empregado não possuir os equipamentos tecnológicos e a infraestrutura necessária e adequada à prestação do teletrabalho, do trabalho remoto ou do trabalho a distância: I - o empregador poderá fornecer os equipamentos em regime de comodato e pagar por serviços de infraestrutura, que não caracterizarão verba de natureza salarial; ou II - na impossibilidade do oferecimento do regime de comodato de que trata o inciso I, o período da jornada normal de trabalho será computado como tempo de trabalho à disposição do empregador. (BRASIL, 2020a)

Também foi possível a antecipação de férias individuais e a concessão de férias coletivas. Quanto a antecipação das férias individuais, a medida permitiu o empregador mediante comunicação prévia de no mínimo quarenta e oito horas ao empregado, por meio escrito ou eletrônico, a antecipação de suas férias. As mesmas não poderiam ter períodos menores do que cinco dias corridos e era possível conceder

mesmo sem o período aquisitivo estar completo. Os colaboradores do grupo de risco, tinham prioridade no gozo das férias, individuais e coletivas.

Art. 6º Durante o estado de calamidade pública a que se refere o art. 1º, o empregador informará ao empregado sobre a antecipação de suas férias com antecedência de, no mínimo, quarenta e oito horas, por escrito ou por meio eletrônico, com a indicação do período a ser gozado pelo empregado. § 1º As férias: I - não poderão ser gozadas em períodos inferiores a cinco dias corridos; e II - poderão ser concedidas por ato do empregador, ainda que o período aquisitivo a elas relativo não tenha transcorrido. § 2º Adicionalmente, empregado e empregador poderão negociar a antecipação de períodos futuros de férias, mediante acordo individual escrito. § 3º Os trabalhadores que pertençam ao grupo de risco do coronavírus (covid-19) serão priorizados para o gozo de férias, individuais ou coletivas, nos termos do disposto neste Capítulo e no Capítulo IV. (BRASIL, 2020a)

Já para os profissionais da área da saúde, ou os que desempenham atividades essenciais, as empresas puderam optar por suspender férias ou licenças não remuneradas, desde que por escrito ou meio eletrônico ocorresse a comunicação formal da decisão ao empregado, com antecedência de no mínimo quarenta e oito horas.

Art. 7º Durante o estado de calamidade pública a que se refere o art. 1º, o empregador poderá suspender as férias ou licenças não remuneradas dos profissionais da área de saúde ou daqueles que desempenhem funções essenciais, mediante comunicação formal da decisão ao trabalhador, por escrito ou por meio eletrônico, preferencialmente com antecedência de quarenta e oito horas. (BRASIL, 2020a)

Enquanto durou o período de calamidade pública, o adicional de um terço sobre as férias pode ser pago após a concessão, com limite na data em que é devida a gratificação natalina. No entanto, para o pagamento da remuneração das férias concedidas, o valor pôde ser pago até o quinto dia útil do mês subsequente ao início das férias.

Art. 8º Para as férias concedidas durante o estado de calamidade pública a que se refere o art. 1º, o empregador poderá optar por efetuar o pagamento do adicional de um terço de férias após sua concessão, até a data em que é devida a gratificação natalina prevista no art. 1º da Lei nº 4.749, de 12 de agosto de 1965. Parágrafo único. O eventual requerimento por parte do empregado de conversão de um terço de férias em abono pecuniário estará sujeito à concordância do empregador, aplicável o prazo a que se refere o caput. Art. 9º O pagamento da remuneração das férias concedidas em razão do estado de calamidade pública a que se refere o art. 1º poderá ser efetuado até o quinto dia útil do mês subsequente ao início do gozo das férias, não aplicável o disposto no art. 145 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1943. (BRASIL, 2020a)

A concessão das férias coletivas nessa modalidade, instituídas ainda na MP nº 927 de 22 de março de 2020, dispensou a obrigatoriedade do cumprimento da

legislação trabalhista vigente, como exemplo do limite máximo de períodos anuais e o mínimo de dias corridos das férias.

Art. 11. Durante o estado de calamidade pública a que se refere o art. 1º, o empregador poderá, a seu critério, conceder férias coletivas e deverá notificar o conjunto de empregados afetados com antecedência de, no mínimo, quarenta e oito horas, não aplicáveis o limite máximo de períodos anuais e o limite mínimo de dias corridos previstos na Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1943. (BRASIL, 2020a)

Ainda segundo a MP nº 927 de 22 de março de 2020, as empresas puderam durante o período de calamidade pública, antecipar as folgas dos feriados não religiosos, sejam no âmbito federal, estadual ou municipal, desde que notificado por meio escrito ou eletrônico, aos colaboradores afetados com antecedência mínima de dois dias. Porém, a antecipação dos feriados religiosos só poderia ocorrer em comum acordo por escrito entre empresa e colaborador, todos os feriados antecipados também puderam ser utilizados para compensação de saldo em banco de horas.

Art. 13. Durante o estado de calamidade pública, os empregadores poderão antecipar o gozo de feriados não religiosos federais, estaduais, distritais e municipais e deverão notificar, por escrito ou por meio eletrônico, o conjunto de empregados beneficiados com antecedência de, no mínimo, quarenta e oito horas, mediante indicação expressa dos feriados aproveitados. § 1º Os feriados a que se refere o caput poderão ser utilizados para compensação do saldo em banco de horas § 2º O aproveitamento de feriados religiosos dependerá de concordância do empregado, mediante manifestação em acordo individual escrito. (BRASIL, 2020a)

Inclusive foi possível a interrupção das atividades pela empresa e a constituição de regime especial de compensação de jornada de trabalho, em favor da empresa ou do colaborador por meio do banco de horas, desde que estabelecido por meio de acordo entre as partes, para a compensação no prazo de até dezoito meses, contados da data de encerramento do estado de calamidade pública.

Ocorreu a suspensão da obrigatoriedade de realização de exame médicos periódicos, com a exceção do exame demissional, salvo do caso em que o último exame periódico tenha sido realizado no prazo inferior a 180 dias. Os que foram suspensos tiveram o prazo de sessenta dias para serem realizados, a contar da data do fim do período de calamidade pública. Também ficou suspenso a exigência de realização de treinamentos periódicos e eventuais a colaboradores já admitidos, com a exceção dos que puderam ser realizados de forma remota e a segurança da realização destes ficou sob a responsabilidade do empregador. Os treinamentos

foram retomados e realizados no prazo de 90 dias contado da data do encerramento do período de calamidade pública.

Art. 15. Durante o estado de calamidade pública a que se refere o art. 1º, fica suspensa a obrigatoriedade de realização dos exames médicos ocupacionais, clínicos e complementares, exceto dos exames demissionais.

Art. 16. Durante o estado de calamidade pública a que se refere o art. 1º, fica suspensa a obrigatoriedade de realização de treinamentos periódicos e eventuais dos atuais empregados, previstos em normas regulamentadoras de segurança e saúde no trabalho. (BRASIL, 2020^a)

Já de acordo com a MP nº 936 de 01 de Abril de 2020, permitiu a redução proporcional da jornada de trabalho e de salário, desde que fosse acordado entre empregado e empregador, por até noventa dias. A redução da jornada pôde ser de 25% (vinte e cinco por cento), 50% (cinquenta por cento) ou 70% (setenta por cento), porém, a medida exigiu a preservação do valor do salário-hora do empregado e que o acordo fosse formalizado por escrito entre as partes e encaminhadas ao empregado com antecedência mínima de dois dias corridos.

O restabelecimento da jornada de trabalho e do salário anterior, foi feito no prazo de dois dias corridos contados a partir da data do fim do período de calamidade pública; na data fim do período ou redução estabelecida no acordo escrito entre as partes; ou na data de comunicação do empregador ao empregado de sua vontade de antecipar o fim do período de redução.

Art. 7º Durante o estado de calamidade pública a que se refere o art. 1º, o empregador poderá acordar a redução proporcional da jornada de trabalho e de salário de seus empregados, por até noventa dias, observados os seguintes requisitos: I - preservação do valor do salário-hora de trabalho; II - pactuação por acordo individual escrito entre empregador e empregado, que será encaminhado ao empregado com antecedência de, no mínimo, dois dias corridos; e III - redução da jornada de trabalho e de salário, exclusivamente, nos seguintes percentuais: a) vinte e cinco por cento; b) cinquenta por cento; ou c) setenta por cento. (BRASIL, 2020b)

A mesma Medida Provisória, ainda permitiu a realização de acordo entre colaborador e empregador para a suspensão temporária do contrato de trabalho pelo prazo máximo de sessenta dias, podendo ser fracionados em até dois períodos de trinta dias. A exigência era que a mesma fosse executada através de acordo individual entre as partes.

Durante o período de suspensão temporária do contrato, o empregado desfrutou de todos os benefícios concedidos pelo empregador e o mesmo ficou autorizado a realizar o recolhimento para o Regime Geral de Previdência Social na

qualidade de segurado facultativo. O restabelecimento do contrato de trabalho se deu no prazo de dois dias corridos contados do fim do estado de calamidade pública, na data fim estabelecida no acordo celebrado entre as partes, ou na data de comunicação do empregador ao empregado de sua vontade de antecipar o fim do período de suspensão.

Art. 8º Durante o estado de calamidade pública a que se refere o art. 1º, o empregador poderá acordar a suspensão temporária do contrato de trabalho de seus empregados, pelo prazo máximo de sessenta dias, que poderá ser fracionado em até dois períodos de trinta dias. § 1º A suspensão temporária do contrato de trabalho será pactuada por acordo individual escrito entre empregador e empregado, que será encaminhado ao empregado com antecedência de, no mínimo, dois dias corridos. § 2º Durante o período de suspensão temporária do contrato, o empregado: I - fará jus a todos os benefícios concedidos pelo empregador aos seus empregados; e II - ficará autorizado a recolher para o Regime Geral de Previdência Social na qualidade de segurado facultativo. (BRASIL, 2020b)

Para as empresas que apresentaram rendimento bruto superior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) em 2019, puderam suspender o contrato de trabalho de seus colaboradores caso realizassem o pagamento compensatório de 30% (trinta por cento) do valor total do salário do empregado.

§ 5º A empresa que tiver auferido, no ano-calendário de 2019, receita bruta superior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais), somente poderá suspender o contrato de trabalho de seus empregados mediante o pagamento de ajuda compensatória mensal no valor de trinta por cento do valor do salário do empregado, durante o período da suspensão temporária de trabalho pactuado, observado o disposto no caput e no art. 9º. (BRASIL, 2020b)

No caso do empregado permanecer trabalhando parcialmente no período de suspensão temporária do contrato de trabalho, ainda que remotamente, a distância ou através de teletrabalho, o mesmo anularia a suspensão, fazendo com que o empregador se sujeitasse ao pagamento imediato da remuneração e encargos sociais referente ao período, sendo possível a aplicação de penalidades previstas na legislação vigente e sanções previstas nas convenções coletivas.

§ 4º Se durante o período de suspensão temporária do contrato de trabalho o empregado mantiver as atividades de trabalho, ainda que parcialmente, por meio de teletrabalho, trabalho remoto ou trabalho à distância, ficará descaracterizada a suspensão temporária do contrato de trabalho, e o empregador estará sujeito: I - ao pagamento imediato da remuneração e dos encargos sociais referentes a todo o período; II - às penalidades previstas na legislação em vigor; e III - às sanções previstas em convenção ou em acordo coletivo. (BRASIL, 2020b)

Mesmo com todas as alternativas disponibilizadas para as organizações através das MP's, grande parte sofreu com os impactos financeiros e operacionais durante o período pandêmico, visto que foram afetadas diretamente, pois a grande maioria não estavam preparadas para mudanças tão significativas em pouco tempo, sem o devido planejamento necessário.

Profissionais de Recursos Humanos se uniram para o enfrentamento e o progresso da gestão de pessoas na pandemia e entre muitos desafios. Foi necessária a preservação de todos os pilares da gestão de pessoas, e principalmente o de garantir uma comunicação eficaz entre os membros da equipe, ouvindo as demandas dos colaboradores, fornecendo feedbacks e prevenindo erros, além de manter a produtividade.

3.4. Avanços tecnológicos impulsionados pela pandemia na GP

No período pandêmico também ocorreram alguns avanços, principalmente no tocante a tecnologia para o progresso da Gestão de Pessoas. Muitas organizações recorreram a ferramentas como *Home Office*, Teletrabalho, novos meios de recrutamento e seleção, admissões digitais, reuniões virtuais e treinamentos *on-line*.

Além de afetar a relação do ser humano com a natureza, a tecnologia tem ao longo do tempo alterado substancialmente as formas de comunicação, de medição e de gerenciamento do tempo, além de como as pessoas agem e controlam o espaço no qual estão inseridas (ALVES, 2008). O desenvolvimento tecnológico sempre exerceu influência sobre o trabalho nos mais distintos modos produtivos, modificando ou mesmo excluindo algumas formas de trabalhar (SAKUDA, 2001).

O Teletrabalho, que já era uma realidade desde o século passado e emergiu com o desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação (TIC), principalmente da internet, foi utilizado pelas organizações para a prática das medidas de prevenção da COVID-19, porém, não existe uma definição consensual exata para esse modelo de trabalho, seja na literatura nacional ou na internacional. Em sentido limitado, Rosenfield e Alves (2011a, p. 216) destacam que o teletrabalho pode ser definido como “trabalho à distância com utilização de TICs”. Já em sentido irrestrito, os autores se baseiam na Organização Internacional do Trabalho (OIT) para chamar atenção que a definição do teletrabalho deve levar em conta: “a) o local/espaço de

trabalho; b) horário/tempo de trabalho (integral ou parcial); c) tipo de contrato (trabalho assalariado ou independente); d) competências requeridas (conteúdo do trabalho” (ROSENFELD; ALVES, 2011a, p. 216). Segundo Illegems e Verbeke (2004) é o trabalho remunerado a partir de casa, de um escritório satélite, de um centro de teletrabalho ou de qualquer outra estação de trabalho fora do escritório principal por pelo menos um dia.

Traduzindo para o português, o termo *Home Office* significa “escritório em casa”, e tem exatamente por característica possuir uma estrutura de trabalho no ambiente doméstico. Embora não seja um assunto atual, pois surgiu na década de 60 nos Estados Unidos e se intensificou em meados dos anos 2000, o *Home Office* ganhou maior destaque durante a pandemia, pois foi uma das principais ferramentas para manter a produtividade sem deixar de cuidar da saúde e da segurança dos colaboradores.

Não se pode olvidar de que o contexto do home office marca uma era de transformação das relações trabalhistas. Assim, o capitalismo globalizado e a tecnologia da informação contribuíram para constituir um novo meio de comunicação - via plataforma digital, que permite a possibilidade e execução de variados trabalhos longe do espaço físico onde se situa a empresa; gerando, portanto, uma liberdade de ação e vida que o próprio modelo neoliberal apregoa. Com o fenômeno da globalização e o advento da internet, presenciou-se a eclosão da terceira evolução tecnológica, implicando a substituição do modelo de produção taylorista-fordista pela fluidez e enxugamento do modelo produtivo toyotista. (SILVA, 2017, p. 185)

Em resumo, para melhor entendimento quanto a diferença dessas duas modalidades de trabalho, visto que o Teletrabalho é aquele executado fora das dependências da empresa, a distância, onde as atividades podem ser realizadas na residência do empregado, em um *coworking* ou de uma biblioteca por exemplo e foi incluído na nova CLT em 2017 por meio da lei 13.467 que o regulamenta com regras específicas e diferentes do modelo presencial. Uma das principais características do teletrabalho é que não existe o controle da jornada de trabalho (não há registro de ponto), o trabalhador escolhe o horário que for mais adequado a sua rotina, desde que cumpra a carga horária combinada com a empresa, desobrigando o empregador a pagar por adicional noturno e horas extras. A empresa fica apenas obrigada a arcar com algumas contrapartidas, como ergonomia, internet, luz e etc.

Já o *home office*, não é reconhecido por lei, por não ser compreendido como um regime de trabalho diferente do presencial, mas sim como um trabalho

convencional exercido de casa. Ou seja, é possível dizer que o *home office* é uma extensão da empresa na residência do colaborador, e não exige que o empregador realize algum tipo de formalização ou alteração no contrato de trabalho. Além disso, diferente do Teletrabalho, é necessário registrar a jornada de trabalho como se estivesse na empresa, valendo as mesmas regras do regime presencial.

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do trabalho remoto

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Maior flexibilidade e mais qualidade de vida para o trabalhador.	Dificuldade para estabelecer uma rotina de trabalho.
Alimentação saudável e planejada, além de um desgaste físico menor.	Falta de horários fixos para as refeições ou encerramento da jornada de trabalho.
Ganho do tempo que seria gasto no transporte até a empresa.	Ausência de um local silencioso que sirva como posto de trabalho.
Maior equilíbrio entre vida pessoal e carreira.	Distância de colegas que poderiam trocar experiências e sanar dúvidas.
Economia para a empresa, que não precisa arcar com a estrutura de um posto de trabalho e do valor gasto para transporte.	Sensação de isolamento.
Favorece a autonomia do colaborador.	Falta de suporte imediato caso haja problemas com equipamentos, programas e internet.
Aumento da produtividade, já que o profissional pode trabalhar no horário mais conveniente.	Grande quantidade de distrações, como filhos, visitas inesperadas, barulho de vizinhos, compromissos para manutenção da casa, entre outros.

Fonte: De autoria própria.

Esses modelos de trabalho a distância, não só trouxeram a segurança necessária sem comprometer a operação da empresa, mas também ocasionaram uma série de benefícios tanto para a empresa, como a redução dos custos de manutenção de espaço físico, quando para os colaboradores, como a não necessidade de se deslocar fisicamente até o ambiente corporativo. Embora a ideia

de que seria temporária para algumas organizações, o modelo acabou se tornando permanente, sendo o trabalho presencial uma alternativa dentro do trabalho híbrido.

Segundo Maximiano (2014, p. 279) “recrutamento é o processo de buscar, encontrar e atrair pessoas com o potencial para ocupar cargos na estrutura de trabalho da organização”. As técnicas de recrutamento e seleção já vinham passando por diversas transformações, com a pandemia apenas foram aceleradas e melhoradas. Os meios de divulgação das vagas foram dos anúncios em jornais e agências, até as redes sociais e portais de empregos, meios eletrônicos que permitem alcançar perfis específicos de candidatos.

O e-recrutamento, ou recrutamento *on-line*, é o uso da internet para estabelecer um canal de comunicação entre os empregadores e os empregados potenciais. (MAXIMIANO, 2014, p. 284)

Com a presença constante da tecnologia também no processo de seleção, ocorreram alterações e as empresas foram obrigadas a ajustar-se ao novo ambiente de negócios, criando novas formas e técnicas de seleção, surgindo então o termo seleção *on-line*, seleção digital ou e-seleção, ou seja, o processo de seleção por via eletrônica (Alexandre, 2016). Desta forma, Stone, *et al.* (2013) referem que a e-seleção utiliza várias formas de tecnologia para ajudar as empresas a recolher dados e avaliar os conhecimentos, competências e capacidades dos candidatos. Em relação às entrevistas *on-line*, atualmente, estas são muito utilizadas pelas empresas e podem ocorrer em tempo real por telefone ou videoconferência (Stone *et al.*, 2015), ajudando os gestores a tomar decisões acerca do processo de seleção.

Além disso, na última década, as ferramentas para IA (Inteligência Artificial) ganharam protagonismo e melhoraram a um grande nível a eficiência e eficácia dos processos de recrutamento, especialmente nas fases iniciais. As empresas que desejam atrair e recrutar talentos que cada vez mais passam as suas vidas no espaço digital, eles têm de recrutar naquele espaço digital com tecnologias e ferramentas digitais. De acordo com Vargas (2018) a inteligência artificial pode ser entendida como capacidade de auxiliar indivíduos a tomar decisões, ou também Oliveira (2018), que define a inteligência artificial como elemento de vida artificial de um personagem.

Abaixo, algumas mudanças que ocorreram com a aplicação da tecnologia impulsionadas pela Pandemia:

Quadro 2 – Comparação entre processos de recrutamento, seleção e admissão, antes e após a pandemia de Covid-19.

FORMATO ANTERIOR	FORMATO ATUAL
Atendimento aos candidatos de forma presencial.	Atendimento aos candidatos na modalidade <i>on-line</i> e por contato telefônico, quando necessário.
Entrega de formulários para preenchimento de dados de identificação e cadastro do benefício de vale transporte.	Disponibilização de formulários virtuais para preenchimento.
Entrega e Conferência de documentos necessários para admissão de forma presencial.	Envio de documentos e conferência de forma <i>on-line</i> através de plataformas específicas.
Comunicado da exigência de exames de saúde ocupacional (ASO), entrega do encaminhamento físico para realização de exame e devolução de documentação física ao setor de Recursos Humanos.	A relação dos candidatos para realização de exames e o retorno da documentação é realizada digitalmente, ainda que o exame permaneça de forma presencial.
Preenchimento manual dos dados de candidatos em planilhas referente ao processo admissional.	Recebimento de dados dos candidatos de forma eletrônica conforme necessidade organizacional.
<i>Onboarding</i> de novos colaboradores e terceiros realizados de forma presencial.	<i>Onboarding</i> de novos colaboradores e terceiros realizados de forma <i>on-line</i> .
Reuniões e treinamentos realizados de forma presencial em salas e auditórios.	Reuniões e treinamentos realizados de forma remota com o auxílio de plataformas específicas como: Microsoft Teams, Google Meet, Zoom, etc.

Fonte: De Autoria Própria.

Chiavenato (2009) relata que o ensino à distância está crescendo em ritmo acelerado, esse fato deve-se ao uso das novas tecnologias, como a internet, por exemplo, que possibilitou novas perspectivas na educação. Os recrutadores podem otimizar o seu trabalho, deixando materiais pré-gravados para treinar os candidatos.

Esse tipo de iniciativa traz versatilidade e mais produtividade para o cuidado com os colaboradores.

3.5. A importância e desafio das lideranças no ambiente de mudanças

Segundo Araújo (2013, p. 22) “liderança é a capacidade e habilidade de liderar pessoas. Liderar é fazer junto, indo na frente. É ter a percepção do todo e fazer com que pessoas concuram para a ação de um objetivo”. O papel do líder é fundamental para a valorização dos níveis de desempenho das equipes e estreitar relações que favoreçam a comunicação, o engajamento e a confiança. É atribuição do líder identificar as particularidades de cada um e desenvolver uma condução personalizada para que as pessoas possam colocar em prática o seu potencial.

Mais do que os administradores de pessoal e de recursos humanos, os gestores de pessoas têm que desempenhar o papel de líder (GIL, 2016, p. 241), os líderes precisam criar estratégias para facilitar a integração e a colaboração na equipe, promovendo cooperação no grupo, proporcionando trocas frequentes de ideias para o alcance dos objetivos tanto do time quanto da empresa. Identificando os anseios e necessidades dos seus liderados para estabelecer ações que contribuam com o desenvolvimento e a superação dos desafios presentes. Segundo Chiavenato (2014) “Os líderes assumem um papel importante em criar e sustentar a cultura organizacional por meio de decisões e ações, comentários que fazem e visões que adotam.”

De acordo com Silva e Antônio (2020, p. 722), “Investir em uma liderança mais humanizada traz grande influência para a vida empresarial dos colaboradores, os quais motivados e valorizados trabalham com maior eficiência”. Dutra (2016, p. 362) explica que “as organizações vivem em um ambiente em constante transformação que exige respostas rápidas e efetivas, respostas dadas em função das especificidades da situação requerendo flexibilidade e adequação.”

Perante as medidas impostas para enfrentamento da pandemia e principalmente o isolamento social, as pessoas têm apresentado quadros de ansiedade pelo grande volume de exigências de seus gestores, que possuem metas elevadas. Considerando o demasiado número de atividades somado ao período pandêmico, vários sintomas podem ser desencadeados em consequência dessa

situação, podendo ainda se agravar com o desenvolvimento de uma Síndrome de Burnout.

“O Burnout pode ser desencadeado na vida profissional do indivíduo que traz como sintomas o esgotamento físico e mental que pode causar problemas cardíacos, depressão, transtornos do sono e ansiedade” (MODESTO; DE SOUZA; RODRIGUES, 2020). O psicólogo Pinto (2021) cita outros sintomas da síndrome de Burnout, como a falta de motivação e interesse, inclusive por atividades que davam prazer, aumento do sentimento de frustração, de pensamentos pessimistas e diminuição das habilidades cognitivas, com esquecimentos e dificuldades para lembrar das situações e resolver problemas.

Em um período de crise, é de extrema importância que o líder facilite os processos para cada integrante de seu time, contribuindo com medidas para que o trabalho se torne mais prazeroso. Já o colaborador, com o objetivo de estimular a criatividade, precisa criar um organograma para que seja estabelecido uma rotina para separar o tempo das atividades profissionais dos compromissos domésticos, priorizando as atividades que tragam relaxamento e tranquilidade, como meditação e exercícios físicos. São alternativas para driblar os impactos negativos do isolamento e da síndrome de Burnout, zelando pelo bem-estar e saúde do colaborador.

De acordo com Nascimento *et al.* (2020), os líderes são vitais para a saúde da organização em períodos de crise, pois têm condições, com foco no futuro, de transformar estas situações em possíveis oportunidades e inovações. Por meio da capacidade de observação e escuta ativa, ele pode adquirir sugestões dos seus liderados para enfrentamento das dificuldades. É importante que a relação entre o líder e os liderados esteja firmada na confiança, na colaboração e no respeito, para que unidos possam desempenhar um trabalho que gerem resultados mais positivos.

Conforme já mencionado adoção da modalidade de trabalho a distância, trouxeram benefícios tanto à empresa quanto para as pessoas, mas é importante atentar para as desvantagens que podem gerar impactos negativos na produtividade e, por esse motivo, exige-se a atuação do líder na gestão dessas adversidades. O líder precisa observar os aspectos das vantagens e desvantagens em relação à modalidade de trabalho remoto, para facilitar a sua gestão e conseqüentemente criar ações que possam proporcionar o engajamento das equipes no meio virtual.

Podemos listar algumas práticas da liderança para a boa gestão de equipes remotas, são elas:

- Criar planos de ação;
- Garantir uma comunicação transparente;
- Estar disponível para o time;
- Delegar responsabilidade;
- Promover a integração;
- Oferecimento de *feedbacks* contínuos.

3.6. Importância da gestão de pessoas na qualidade de vida e desempenho profissional.

De acordo com Ramos (1995), a qualidade de vida é o conjunto de realizações em todas as categorias, como: trabalho, família, saúde, lazer e desenvolvimento espiritual. O tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido uma preocupação a existência, sempre apontada para a satisfação e o bem-estar do trabalhador (RODRIGUES, 1991).

Durante muito tempo, as ações voltadas à Gestão da Qualidade nas empresas estiveram a cargo de equipes com responsabilidade gerencial bem definida. Porém, a partir da década de 1990, a qualidade passou a ser encarada como responsabilidade de todos, e, em muitas organizações, os gestores de recursos humanos passaram a ser considerados gestores da garantia da qualidade. (GIL, 2016, p. 285)

Em um aspecto geral, para ter QVT, é necessário ter um local limpo, com o mínimo de poluição e barulho, bem ventilado e iluminado, que o colaborador não leve trabalho para casa, tire férias anuais e que em momentos de estresse possa fazer um exercício de relaxamento com respiração lenta e pausada, além disso, envolve também os relacionamentos sociais com a família e amigos, o bem estar físico e psicológico. (OMS, 2013)

QVT é um conjunto de ações de uma empresa envolvendo diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando a propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho". (CHIAVENATO 2014, p. 419).

Foi diante das preocupações resultantes desse assunto, a qualidade de vida no ambiente de trabalho tem sido bastante discutida nos últimos anos, ganhando ainda mais importância durante a pandemia.

Como muitas organizações utilizaram como alternativa a adoção do regime de trabalho a distância, para a continuidade das suas operações e ao mesmo tempo minimizar a propagação do vírus e sobreviver a eminente crise financeira (LIZOTE *et al.*, 2021), as mudanças bruscas impostas podem ter afetado diretamente a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), pois como diversos autores demonstram, a estrutura de trabalho é ponto de atenção importante para o bem-estar e Qualidade de Vida no Trabalho (WALTON, 1973; DAVIS; WERTHER, 1983; HUSE; CUMMINGS, 1985 apud RODRIGUES, 2011).

É impossível desconsiderar o lado humano da qualidade, com altos níveis de qualidade pessoal contribuem diretamente para a qualidade total em diversas áreas das organizações. Por isso, para a implantação de um programa de qualidade eficiente, é necessário que as organizações considerem a capacitação das pessoas que nelas atuam, e suas atitudes em relação à qualidade. (GIL, 2016)

Segundo Gil (2016, p. 286), “Em virtude da relevância do fator humano na qualidade, os órgãos responsáveis pela Gestão de Pessoas são requisitados a desempenhar um importante papel na implantação dos respectivos programas”.

Para Chiavenato (2014), A QVT envolve vários fatores:

- A satisfação com o trabalho executado;
- As possibilidades de futuro na organização;
- O reconhecimento pelos resultados alcançados;
- O salário percebido;
- Os benefícios auferidos;
- O relacionamento humano na equipe e na organização;
- O ambiente psicológico e físico de trabalho;
- A Liberdade de atuar e a responsabilidade de decidir;
- As possibilidades de participar ativamente.

Para Gil (2016, p. 289), “os desafios à implantação de programas de qualidade envolvem os mais diversos aspectos da vida das empresas”. O processo deve considerar o conhecimento dos mercados e o envolvimento da alta Administração até a criação de uma cultura de qualidade, que envolve a adesão de diversos agentes, não se limitando aos executivos da organização e gestores de áreas, mas também todos os colaboradores e público externo cujas ações influenciam de forma direta ou indireta a qualidade dos produtos e serviços. (GIL, 2016) Segundo Silva (2002), quando existe o alinhamento adequado entre a cultura e as estratégias das organizações, os colaboradores se sentem pertencentes ao grupo, com objetivos de conquistar as metas em comum.

As principais estratégias adquiridas pela Gestão de Pessoas para a gestão da qualidade nas organizações, foram as definições de políticas claras de recrutamento e seleção, a promoção de treinamento, desenvolvimento e educação para qualidade, práticas de evolução de carreira, a oferta de reconhecimento e recompensas, o comprometimento da alta administração, o envolvimento de todos os colaboradores da organização, a adoção de sistemas de avaliação de desempenho e o desenvolvimento da comunicação eficaz (GIL, 2016). Na pandemia, essas estratégias foram de grande valor para a manutenção da QVT nas organizações, pois algumas estratégias mudaram do modo tradicional para serem adaptadas ao novo modelo de trabalho a distância.

Alguns métodos da Gestão de Pessoas alinhadas com o colaborador para a manutenção do bem-estar e QVT, podem ser:

- Organizar as atividades diárias;
- Definir prazos para as atividades;
- Focar no bom clima organizacional;
- Manter a disciplina e o foco;
- Fazer o uso da tecnologia para ajudar na produtividade.

Um ponto primordial foi a atenção a saúde mental dos colaboradores, que ganhou força em consequência do isolamento social, um número crescente de pessoas declarou sentir-se tristes ou deprimidas, além do medo e das incertezas. As empresas passaram a ter mais cuidado e atenção, monitorando o tempo de descanso dos colaboradores e até mesmo evitando reuniões em dias-chaves, como a sextas-

feiras por exemplo. Cuidar da saúde mental dos colaboradores também é responsabilidade da organização e da liderança, isso está diretamente ligado a manutenção da comunicação interna, ou seja, se a empresa não estiver preocupada verdadeiramente com a saúde mental da sua equipe e não se comunicar com eles, dificilmente terá sucesso.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho busca entender a importância e os desafios da Gestão de Pessoas no enfrentamento a crise sanitária provocada pela pandemia de Covid-19. Por meio do objetivo geral e específico, foi possível entender sobre o conceito da GP, como se deu a Pandemia, os impactos causados nas organizações e nas rotinas dos colaboradores, a importância dos líderes no ambiente de mudanças e dos avanços tecnológicos que foram impulsionados pelo isolamento social.

Dos resultados finais, de acordo com os objetivos, temos que no primeiro objetivo “Estudar o conceito de Gestão de Pessoas”, foi possível entender que se trata de uma função gerencial necessária a todas as organizações que visa ferramentas para atingir os objetivos individuais e organizacionais.

Quanto aos resultados do objetivo “analisar os impactos causados pela pandemia da Covid-19” foi possível verificar que mesmo com as alternativas disponibilizadas as organizações pelo Governo Federal para diminuir os impactos financeiros e operacionais causados pela pandemia, muitas delas não estavam preparadas para mudanças tão importantes e drásticas, e parte delas não “sobreviveram” ao período pandêmico.

Já no objetivo de “abordar sobre o trabalho remoto e o surgimento das novas tecnologias”, vimos que as ferramentas para Gestão de Pessoas que já vinham passando por transformações tecnológicas, foram aceleradas pelo cenário imposto pelo isolamento social, pois muitas organizações recorreram a ferramentas como *Home Office*, *Teletrabalho*, novos meios de recrutamento e seleção, admissões digitais, reuniões virtuais e treinamentos *on-line*.

Por fim, o objetivo de “bem como o papel e os desafios da Gestão de Pessoas e lideranças na qualidade de vida e desempenho das equipes na Pandemia”, constatamos que os líderes são vitais para a saúde da organização em períodos de

crise, observando os aspectos das vantagens e desvantagens em relação à modalidade de trabalho remoto, para facilitar a sua gestão e conseqüentemente criar ações que possam proporcionar o engajamento das equipes no meio virtual, bem como a Gestão de Pessoas tem papel fundamental na manutenção e preservação da QVT.

Das limitações encontradas na elaboração deste trabalho, as de tempo tiveram maior impacto, no entanto, por se tratar de um tema bastante recente houve certa dificuldade de encontrar artigos de fontes verídicas, que relacionem e englobem os efeitos da pandemia no tocante a Gestão de Pessoas.

Como sugestões a pesquisas futuras, recomenda-se abordar temas como: “Estratégias para o bom desempenho do trabalho a distância”; “Estratégias organizacionais de sucesso no enfrentamento à pandemia”; “A importância da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em momentos de crise”, “Ferramentas e desenvolvimento de lideranças para gestão de equipes remotas”. Assim como os temas supracitados, é possível a adaptação do tema trabalhado a segmentos específicos como, por exemplo, a Gestão de Pessoas na área da Saúde.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRE, M. F. C. (2016). E-Selection effectiveness: An analysis to EDP [Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório ISCTE. Publicado em: 2017. Disponível: <<http://hdl.handle.net/10071/16075>>. Acesso em: 15 de novembro de 2022.
- ALVES, Daniela Alves de. Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho. Tese (Doutorado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- ARAÚJO, W. Coaching como ferramenta de desenvolvimento da liderança nas organizações. 2013. 93f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.
- BRASIL. Medida Provisória Nº 927, de 22 de março de 2020. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927.htm>. Acesso em: 13 de outubro de 2022.
- BRASIL. Medida Provisória Nº 936, de 22 de março de 2020. Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas trabalhistas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv936.htm>. Acesso em: 13 de outubro de 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª edição. Barueri - SP: Manole, 2014.
- DUTRA, Joel S. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, tendências e perspectivas. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2016.
- DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. Gestão de Pessoas. Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597013320. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>>. Acesso em: 23 de outubro de 2022.
- GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos. 2ª edição Ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- HINOUE, Natália. 2021. Home-office e Síndrome de Burnout: especialistas explicam a relação. In: UOL, Notícias, 02 fev. 2021. Disponível em: <https://cultura.uol.com.br/noticias/16204_home-office-e-sindrome-de-burnout-especialistas-explicam-a-relacao.html>. Acesso em: 16 de novembro de 2022.

LIZOTE, Suzete Antonieta et al. Tempos de Pandemia: bem estar subjetivo e autonomia em home office. *Revista Gestão Organizacional*, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 248-268, jan. 2021. Disponível em: <<https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5735>>. Acesso em: 20 de novembro de 2022.

MAFFEZZOLLI, Caroline. Gestão de equipes remotas: 6 boas práticas para fazer da maneira correta. *Great Place To Work*, 4 de outubro de 2022. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/gestao-de-equipes-remotas/>>. Acesso em: 22 de outubro de 2022.

MARQUES, José Roberto. QUAIS AS VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO?. Instituto Brasileiro de Coaching, 19 de janeiro de 2021. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/quais-as-vantagens-e-desvantagens-do-teletrabalho/>>. Acesso em: 21 de outubro de 2022.

MAXIMIANO, Antonio C. A. Recursos Humanos: Estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MINISTERIO DA SAUDE. Qualidade de vida em 5 passos. 2013. Disponível em: <https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/dicas/260_qualidade_de_vida.html#:~:text=De%20a%20com%20a%20Organiza%C3%A7%C3%A3o,expectativas%2C%20padr%C3%B5es%20e%20preocupa%C3%A7%C3%B5es%E2%80%9D>. Acesso em: 19 de novembro de 2022.

MINISTERIO DA SAUDE. Covid 19. 2021. Disponível em: <<https://bvsmms.saude.gov.br/covid-19-2/>>. Acesso em: 19 de outubro de 2022.

MODESTO, João Gabriel; DE SOUZA, Luísa Meirelles; RODRIGUES, Tatiana SL. Esgotamento profissional em tempos de pandemia e suas repercussões para o trabalhador. *PEGADA-A Revista da Geografia do Trabalho, Presidente Prudente/SP*, v. 21, n. 2, 2020. Disponível em: <<https://revista.fct.unesp.br/index.php/pegada/article/view/7727>>. Acesso em: 10 de novembro de 2022.

NASCIMENTO, Alyne Rocha do; NOZÉ, Bruna Patricia *et al.* A importância do líder nas organizações. SITEFA – SIMPÓSIO DE TECNOLOGIA DA FATEC SERTÃOZINHO, 3., 2020, Sertãozinho-SP. Anais [...]. Sertãozinho: Fatec, 2020. Disponível em: <<https://sitefa.fatecsertaozinho.edu.br/index.php/sitefa/article/view/110>>. Acesso em: 16 de novembro de 2022.

RODRIGUES, Marcus Vinícius. Qualidade de Vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

ROSENFELD, Cinara L.; ALVES, Daniela Alves de. Autonomia e trabalho informacional. *DADOS – Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, 2011.

SAKUDA, Luiz Ojima. Teletrabalho: desafios e perspectivas. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo/FGV, São Paulo, 2001.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. 24ª edição. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, R. O. Teorias da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SILVA, L. T. da; ANTÔNIO, F. D. Liderança humanizada e seus impactos positivos na produtividade. Revista Interface Tecnológica, Taquaritinga-SP, v. 17, n. 1, p. 721-733, 2020. DOI: 10.31510/infa.v17i1.799. Disponível em: <<https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/799>>. Acesso em: 15 de novembro de 2022.

SIMS, Ronald R. Organizational sucess Throught effective humam resources management. Westport: Quorum Books, 2002.

STONE, D. L., DEADRICK, D. L., LUKASZEWSKI, K. M., & JOHNSON, R. (2015). The influence of technology on the future of Human Resource Management. Human Resource Management Review, 25(2), 216-231. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>>. Acesso em: 01 de outubro de 2022.

STONE, D. L., LUKASZEWSKI, K. M., STONE-ROMERO, E. F., & JOHNSON, T. L. (2013). Factors affecting the effectiveness and acceptance of electronic selection systems. Human Resource Management Review, 23(1), 50-70. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.006>>. Acesso em: 01 de outubro de 2022.