

GESTÃO DE PESSOAS E RECURSOS HUMANOS: TENDÊNCIAS PÓS-PANDEMIA

Gabriela Maia¹

RESUMO: As mudanças dentro de uma empresa ocorrem cada vez mais rapidamente e essa velocidade vem gerando impactos na gestão das organizações, surgindo, assim, a necessidade de se repensar os modelos de gestão. A pandemia trouxe muitas mudanças no campo do trabalho corporativo. As velhas máximas não mais se aplicam ao contexto atual. As relações de trabalho e a forma de trabalhar foram significativamente modificadas. Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar o papel da gestão de pessoas e dos Recursos Humanos num cenário pós-pandemia. Foram objetivos específicos deste trabalho: discorrer sobre a gestão de pessoas; expor noções sobre liderança; explicar a pandemia da Covid-19; e pesquisar sobre as relações de trabalho e gestão de pessoas no período pós-pandêmico. 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. Concluiu-se que, em geral, as organizações enfrentam os desafios deste momento de crise. Mas à medida que avança-se imaginando-se uma era pós-pandêmica, vislumbra-se que um sistema de gestão baseado em regras antigas e em hierarquia rígida, 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.

Palavras-chave: Pandemia. Gestão de pessoas. Ambiente Corporativo.

ABSTRACT: Changes within a company occur faster and faster and this speed has been generating impacts on the management of organizations, thus giving rise to the need to rethink management models. The pandemic brought many changes in the field of corporate work. The old maxims no longer apply in the current context. Working relationships and the way of working are significantly changed. This research aimed to analyze the role of people and Human Resources management in a post-pandemics scenario. The specific objectives of this work were: to talk about people management; expose notions about leadership; explain the Covid-19 pandemic; and researching labor relations and people management in the post-pandemic era. In order to reach the enumerated objectives, we opted for a literature review in already published bibliographies, such as books, scientific articles, magazines, electronic documents and encyclopedias in the search and allocation of knowledge on the subject. It was concluded that, in general, organizations face the challenges of this moment of crisis. But as we go along imagining a post-pandemic era, we see that a management system based on old rules and rigid hierarchy, uniformity, bureaucracy and control, will no longer be effective. In its place, there must be a model that is more flexible and responsive, built around four interrelated trends: more connectivity, unprecedented automation, lower transaction costs, and shifting demographics.

Keywords: Pandemic. People management. Corporate Environment.

¹ Advogada inscrita na OAB e no International Bar Association (IBA). Especialista em Direito Público, Internacional, Tributário, Digital, Penal e Processual Penal, Marítimo, Médico e Hospitalar. LLM em Direito dos Contratos e MBAs Executivos nas Áreas de Negócios Internacionais e Comércio Exterior, Controladoria e Finanças, Gerenciamento Executivo de Projetos, Petróleo e Gás, Gestão de Pessoas e Recursos Humanos, Marketing e Redes Sociais e Gestão Competitiva e Business Intelligence (BI). Pedagoga Especializada em Psicopedagogia, Neurociência e Comunicação em Ambientes Corporativos e Neuropsicopedagogia Institucional, Clínica e Hospitalar. <https://orcid.org/0000-0001-9822-4122>. E-mail: gabrielamaia78@hotmail.com.

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 administração de empresas vem sofrendo transformações em seus modelos. As novas necessidades do mercado impõem mudanças. As empresas devem ser ágeis nesses processos de mudanças ou poderão estar fadadas a sair do mercado. A forma de gestão de pessoas também tem passado por profundas transformações. Há uma forte corrente que torna necessário repensar o papel das pessoas, das organizações e as relações de trabalho.

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.

Dependendo do apoio que recebem, os funcionários trabalham com mais entusiasmo e devem ser considerados como o alicerce principal para se atingir a eficácia organizacional. Gerir pessoas não é somente impor tarefas, mas também recompensar, desenvolver e motivar. A pandemia trouxe muitas mudanças no campo do trabalho corporativo. As velhas máximas não se aplicam mais ao contexto atual. As relações de trabalho e a forma de trabalhar foram modificadas (CORREIA NETO; ALBUQUERQUE, 2021; SILVA; MACEDO, 2021).

As transformações esperadas para os próximos anos já são realidade: teletrabalho, telemedicina, reuniões virtuais para tomada de decisões, entrevistas de emprego *online*, treinamentos a distância, documentação digital de valor jurídico, novas formas de medir a produtividade, inteligência artificial para a seleção de candidatos, algoritmos para agilizar a movimentação de colaboradores, maior número de *freelancers*, etc. (CORREIA NETO; ALBUQUERQUE, 2021; SILVA; MACEDO, 2021).

Diante do exposto, o seguinte questionamento norteou este trabalho: como deve ser a gestão de pessoas e de Recursos Humanos (RH) na era pós-pandemia?

A pesquisa teve como objetivo geral analisar o papel da gestão de pessoas e dos Recursos Humanos num cenário pós-pandemia. Foram definidos como objetivos específicos: discorrer sobre a gestão de pessoas; expor noções sobre liderança; explicar a pandemia da Covid-19; e pesquisar sobre as relações de trabalho e gestão de pessoas no período pós-pandêmico.

A presente pesquisa se justifica no atual cenário onde se entende que todos estão vivenciando algo não apenas inesperado, mas, também sem precedentes. O mundo mudou. A crise gerada pela pandemia impôs mudanças na estratégia de todos os negócios, independentemente da área de trabalho ou geografia. Uma nova forma de trabalhar foi criada e, conseqüentemente, é essencial que o RH e a gestão de pessoas também mudem e se adaptem rapidamente a este novo contexto.

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.

I GESTÃO DE PESSOAS

As inovadoras estruturas tecnológicas, econômicas, sociais e comerciais em processo atualmente, têm modificado as características das forças produtivas, estabelecendo elevados níveis de competição entre empresas, globalmente. O aumento dos parâmetros competitivos mercantis passou a exigir estratégias empresariais modernas que visem à otimização dos custos, contínua melhoria da qualidade e a busca por vantagens competitivas e inovações sustentáveis (MAESTRO FILHO; SILVEIRA, 2013).

Desse modo, a pressão sobre a gestão organizacional foi intensificada para garantir o sucesso de suas ações, incentivando o uso de ferramentas gestacionais mais eficientes, buscando influir no comportamento das pessoas e grupos, para que atuem de forma eficaz sobre os recursos, integrando-os à estratégia, assegurando o seu funcionamento, bem como, visando distinções competitivas (STOREY, 2007). O papel da gestão de pessoas nas empresas, estimulada pelas pressões competitivas, passou a ser vista como um relevante elemento estratégico, na medida em que, de forma gradativa, tem admitido funções e ações mais próximas ao campo estratégico das empresas (MASCARENHAS, 2008).

As transformações modernas nas empresas e os inovadores pontos de vista em gestão de pessoas estimularam, também, novas discussões teóricas, abrindo perspectivas promissoras no entendimento sobre as formas de tornar a performance das empresas mais

eficiente, em se tratando de suas habilidades e competências para gerar resultados coerentes com as exigências e com as configurações estratégicas (BOSELIE, 2010). Diante disso, a gestão de pessoas precisa estar apta a sugerir teorias inovadoras, padrões e abordagens para salientar o nível de impacto e contribuição do papel da gestão de pessoas na performance organizacional (PAAUWE, 2004).

Quando se fala em inovação, vem à mente a ideia de conhecimento ou de iniciativa que introduz mudanças em um determinado contexto ou produto e que é percebida como novidade. Nas empresas, essa percepção de novidade é essencial no momento de fazer intervenções e gerenciamento de mudanças. A principal fonte de inovação nas organizações são as pessoas, razão pela qual o papel do RH deve se concentrar na estratégia sobre as tarefas transacionais e administrativas inerentes à área (MAESTRO FILHO; SILVEIRA, 2013).

Atualmente, a gestão de pessoas é confrontada com vários desafios. O mundo está mudando e isso pode ser visto com a quarta revolução industrial. Com a entrada de novas gerações no mundo do trabalho, as organizações se vêem na necessidade de gerenciar a mudança, tanto no nível da organização como no das pessoas, mas também aumentando o comprometimento dos colaboradores para com a empresa. Devem ser desenvolvidas ferramentas que auxiliem no alcance desses desafios, como gerenciar o engajamento ou facilitar a mudança para a era digital (QUISHIDA et al., 2017). No entanto, ao enfrentar mudanças culturais e promover iniciativas de inovação é necessário fazê-lo de forma ágil e contínua, com impacto controlado na organização, buscando afetar o mínimo possível os colaboradores que a compõem. A área de gestão de pessoas deve atuar como facilitadora da implementação dessas iniciativas, promovendo uma cultura organizacional focada na inovação e na criatividade (MAESTRO FILHO; SILVEIRA, 2013).

Para que haja sucesso na empresa, é preciso que os objetivos da gestão de pessoas estejam claros e definidos. O que vai garantir a qualidade nas ações desenvolvidas é a motivação dos colaboradores. Desenvolver e estimular a qualidade de vida vem sendo um dos grandes desafios da atualidade em várias instituições e também nas próprias pessoas, visando além da produtividade, o bem-estar social que a pessoa merece (SOVIENSKI; STIGAR 2008).

Modelos baseados em gestão organizacional, como o planejamento estratégico, gestão do conhecimento, gestão de talentos, gestão de competências e capital humano, todos têm um denominador comum: buscam o alinhamento entre a gestão estratégica de

peças e a gestão estratégica de negócios, sendo este alinhamento decisivo para o sucesso deste último, tendo em vista a necessidade de se ter uma gestão adequada ao capital humano e que atua como parceira estratégica da gestão geral da empresa (MOREIRA, 2010). Nessa linha de pensamento Marques esclarece que:

A gestão de pessoas é resultado de uma série de teorias relativamente recentes da administração que demonstram as necessidades de alinhar as necessidades estratégicas da organização com o desenvolvimento das pessoas dentro da empresa (MARQUES, 2016 p. 26).

Para que a gestão de pessoas surta os resultados almejados, todos na hierarquia da empresa também precisam ter seus papéis bem clarificados, pois ambos, gestores e pessoas, precisam caminhar juntos em busca dos mesmos objetivos e metas. A gestão de pessoas visa ao equilíbrio indispensável às organizações, pois busca entender os colaboradores e o contexto no qual estes estão inseridos, alicerçando e compactando num único horizonte a satisfação de cada um dos envolvidos ao mesmo tempo em que alavanca as mudanças e as tomadas de decisões que as organizações tanto precisam (XAVIER, 2011).

O dinheiro não é o único determinante para garantir a satisfação dos funcionários e o crescimento da empresa. Em vez disso, o capital humano é o ativo mais importante para todas as empresas. Juntamente com outros elementos, o capital humano forma uma força poderosa que apoiará a sustentabilidade dos negócios. No entanto, muitos funcionários veem essa noção como meras palavras vazias que embora soem agradáveis aos ouvidos, não surtem efeitos práticos. Considerando a importância do capital humano, a boa gestão de pessoas é de suma relevância para que cada líder faça com que os negócios prosperem e, dessa forma, logre êxito em tempos de acirrada competição (XAVIER, 2011).

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).

O conhecimento torna-se atualmente um grande e importante recurso a serviço das empresas, sendo perceptível a importância das pessoas neste contexto. O ser humano hoje é considerado um diferencial competitivo para as organizações e por esta razão, o capital

humano está estreitamente relacionado à capacidade da organização de utilizar o conhecimento das pessoas em benefício de seu desenvolvimento (BENTO, 2016).

Sobre o verdadeiro significado da gestão de pessoas em um plano estratégico, Stadler esclarece que:

Gerir pessoas significa captar, ambientar, desenvolver, monitorar e manter colaboradores (funcionários, empregados, parceiros) dentro da organização. Significa oferecer condições organizacionais para que o elemento humano possa aprender e aprimorar suas habilidades e, dessa forma, aliar os objetivos organizacionais aos seus objetivos pessoais. Significa também utilizar habilidades técnicas, gerenciais e interpessoais. As técnicas dizem respeito ao cotidiano do trabalho, as gerenciais estão relacionadas a tomada de decisão por parte do gestor e a interpessoal é o que diferencia os profissionais, esta capacidade é percebida como liderança (STADLER, 2009, pp.1-2).

Não se nega que a gestão de pessoas está passando por uma transformação dinâmica. Foi estabelecido que a maioria dos planos estratégicos não consegue atingir seus objetivos devido às mudanças turbulentas que existem no mercado global hoje. Como a maioria das falhas no processo estratégico ocorre no estágio de execução, é cada vez mais importante que os gerentes de todos os níveis aprendam como alcançar seus objetivos estratégicos valendo-se das competências e habilidades de seu pessoal.

Implementar esses planos vitais enquanto manobras através das mudanças que ocorrem como resultado da dinâmica dos mercados requer que as lideranças atuem buscando alcançar os resultados necessários para que a estratégia organizacional seja cumprida. Nunca foi tão importante passar do simples gerenciamento dos “números” para a busca por formas exitosas de aperfeiçoar a gestão de pessoas (XAVIER, 2011).

Uma das preocupações atuais dos gestores de empresas de sucesso tem sido a de gerir com as pessoas de forma a ampliar ou alcançar uma vantagem competitiva sustentável no mercado, sendo a organização capaz de antecipar e trabalhar com as mudanças. Nessa perspectiva, deseja-se que o campo de gestão de pessoas atue como um “negócio” e deixe de ser visto pelos líderes como um centro de custos. Almeja-se que o campo de gestão de pessoas se torne uma parceira estratégica da empresa, o que acarreta efetiva participação nas deliberações estratégicas. Deste modo, o campo de gestão de pessoas vem gradativamente admitindo novas funções, além desta de parceira estratégica da empresa, também sendo agente de transformações, gerindo a contribuição dos funcionários (GARAY et al., 2009).

Por fim, encerrando esta seção, explicita-se que a área de gestão de pessoas demanda um processo de planejamento, organização, direcionamento e controle primoroso

de pessoas nas empresas, o que, a seu turno, promove o eficaz desempenho de pessoas, para que estas atinjam os objetivos organizacionais e particulares, direta ou indiretamente inerentes à empresa (VILAS et al., 2009).

Finalizada esta seção, que teve o intuito de explicar a gestão de pessoas em um plano estratégico, passa-se a expor as principais noções de liderança relacionando-as ao atual contexto pandêmico.

2 NOÇÕES DE LIDERANÇA

Esta seção visa apresentar as principais noções e conceitos de liderança em uma acepção histórica e hodierna. Inicia-se com a evolução da liderança ao longo da história.

2.1 Noções de Liderança ao Longo da História

A liderança nem sempre foi a mesma. Quando as pessoas passaram a viver em sociedade, viviam em tempos excessivamente violentos, em razão da luta diária dos homens pelo direito de comer. Além disso, as pessoas tinham necessidade de segurança. Não apenas os animais famintos podiam devorar as pessoas, mas também havia outros homens que, não tendo sido capazes de obter os alimentos dos quais necessitavam durante o dia, assaltavam seus pares e buscavam através do ataque uma forma de obter os recursos necessários para atender às suas demandas (GARZERI; URBANO, 2017).

Para atender a essas necessidades, os primeiros homens tinham apenas duas possibilidades: valer-se de meios violentos para tirar do outro o que precisava para suprir suas necessidades pessoais; ou, confiando no outro dividindo com ele as responsabilidades e coordenando os esforços para que todos pudessem ficar satisfeitos. Até então, os homens descobriram que era mais seguro para todos optar pela segunda opção, e de fato, o fizeram. Mas isso ensejou outras necessidades e foi aí que surgiu a figura do líder (GARZERI; URBANO, 2017).

Como visto, a princípio, a necessidade de comida e segurança fez com que os indivíduos passassem a confiar uns nos outros, o que levou à divisão de tarefas. Como resultado dessas ações, o esforço que todos eles fizeram teve que ser organizado, uma vez que o planejamento era muito arriscado e, em alguns casos, havia até mesmo o risco de perder a vida. Isso possibilitou a tomada de decisões e a necessidade de alguém assumir essa responsabilidade. Conseqüentemente, surgiram os primeiros líderes da história, que tinham particularidades que os diferenciavam do resto do grupo. A título de

exemplificação, alguns eram homens fortes, outros tinham como diferencial, um maior nível de sabedoria (GARZERI; URBANO, 2017).

A principal das exigências iniciais que deveria ser atendida pelo líder foi a capacidade de organizar os esforços de todos e tomar decisões. Todos sabiam que uma coordenação incorreta poderia implicar em grandes danos, até mesmo às suas vidas, e é por isso que os homens escolheram como os primeiros líderes aqueles que poderiam garantir a maior satisfação das necessidades dos outros. Em algumas culturas esses homens eram os mais fortes, ao passo que em outras eram os mais sábios ou os mais velhos (LEANDRO; PEDRUZZI, 2014).

Se considerar que todas as pessoas são diferentes e que cada uma delas cresce com diferentes características, habilidades e até corpos, é possível compreender que essa necessidade primária demandava muita coragem, astúcia e até mesmo um pouco de “sangue frio”. Apesar de o homem ser uma das criaturas mais fracas da Terra, os objetivos a serem alcançados estavam diretamente relacionados com a sobrevivência das espécies e não podiam ser tomados de ânimo leve, mesmo nas piores circunstâncias (SILVA, 2014).

Séculos mais tarde, quando as já citadas necessidades foram atendidas, ou seja, quando todas as culturas já sabiam cultivar, caçar, pescar, construir, comunicar seus pensamentos consistentemente entre seus pares através de um sistema de comunicação e, em meio a muitas outras coisas, sabiam produzir e usar armas. Um ponto de equilíbrio foi alcançado e neste momento a luta não era mais entre comer e não comer. Havia outras prioridades e, ao mesmo tempo, havia a ameaça latente de ter que estar permanentemente pronto para lutar. A ameaça não era mais os animais dos campos, mas, sim, a ambição, defesa da honra ou necessidade premente de alguma outra sociedade (SILVA, 2014).

A tecnologia e o avanço da ciência se originaram nas sociedades já formadas e organizadas através do domínio de uma sobre a outra. Nesse caso, os líderes por um lado, lideram uma sociedade para que esta seja capaz de dominar outras sociedades e, por outro lado, para que seja capaz de se defender. Neste momento, é um fator decisivo possuir riqueza e tecnologias suficientes (atualmente tecnologias de informação e comunicação) para estar preparado para as eventualidades do momento. Assim, nesse momento, os líderes não mais se caracterizavam pela força que os acompanhou desde o início das civilizações, mas pela sua astúcia ou ânsia de superar as dificuldades e obter mais riquezas e conhecimentos que garantam à sociedade paz e conforto para lidar com os infortúnios da vida (BATISTA, 2016).

A responsabilidade dos líderes já não era sobre um grupo de pessoas. Um líder devia estar pronto para atender às necessidades de milhares de pessoas. Como os mercados já existiam na época, os homens concluíram que a melhor maneira de garantir a capacidade de defesa contra uma necessidade ou agressão era possuir riquezas suficientes para poder comprar comida ou armas quando necessário. O papel da ciência era predominante nessa época também. Diferenças na tecnologia podem rapidamente deixar um país ou reino à mercê do outro (BATISTA, 2016).

A liderança necessária não era mais uma liderança de força. Naquela época, era uma liderança astuta. Quem pudesse acumular maior riqueza para cobrir todas as necessidades de seu povo a qualquer momento teria paz. Quem não podia, teria muitos problemas: não apenas por causa de suas ameaças externas, mas também pelas manifestações de protesto de seu próprio povo, que ele nunca deixaria de clamar por mais segurança. Acrescente-se que o mercantilismo fez a diferença entre os países ricos e pobres e, ainda hoje, as consequências dessa diferença de poderes na terra, podem ser facilmente percebidas (LEANDRO; PEDRUZZI, 2014).

Foi determinada a evolução da liderança a partir de grandes líderes que marcaram alguns momentos da história, que lideraram os esforços de outros homens, países administrados, explorações planejadas e organizadas, guerras lideradas e controladas, entre outros. Tudo isso enquadrado em civilizações antigas como a Suméria, Egito, Babilônia, China, Grécia, Roma e Hebreus, passando pela influência ou contribuição dos militares e da igreja católica, atingindo a idade média com o arsenal de Veneza, sistema feudal, ética protestante e todas as formas de organização para culminar na revolução industrial (BOSSARD, 2012).

A partir da revolução industrial, o papel da liderança passou por grandes e consecutivas mudanças e estas foram impactadas por diversos fatores conforme se verá na próxima seção.

2.2. Liderança nos dias atuais

No século XVII, com a revolução industrial iniciada na Inglaterra, buscou-se a mecanização para tornar a produção mais rápida e abundante. A máquina mais importante era a máquina a vapor, movida a carvão. Os protagonistas nesta fase foram a burguesia e os trabalhadores. Posteriormente, no século XIX, passou-se a buscar pela automação e grandes invenções com o potencial de melhorar a produção foram descobertas: dínamo,

motor de explosão, telefone que trabalhava com eletricidade e petróleo. Neste período, a burguesia e os proprietários de terras tinham o poder, enquanto a classe média e a classe popular eram as classes subordinadas. Nos séculos XX e XXI surge a intensa revolução tecnológica e, nesse contexto, a robotização que trabalhou com eletricidade, petróleo, energia atômica, eólica, solar e hidráulica. Os protagonistas dessa etapa são pessoas com alguma especialização e que se aperfeiçoam e renovam os conhecimentos inerentes à sua profissão (ESTRADA, 2007).

Atualmente, reconhece-se que, em qualquer processo estratégico, é necessária uma liderança de alta gerência e uma cultura organizacional proativa comprometida com a mudança. Os aspectos internos da organização devem ser avaliados para não falhar quando os processos são implementados. Ou seja, o líder leva as pessoas de uma organização a alcançar a visão estabelecida por meio dos objetivos estratégicos. É ele um agente de transformação das organizações (HUDSON, 2015).

A evolução da liderança nos dias de hoje, levou a diferenciar o líder do gerente, de tal maneira que o primeiro inova enquanto o último administra. Esse novo tipo de liderança tenta responder às necessidades e preocupações atuais, como: a dificuldade de manter a motivação e o comprometimento dos funcionários, a redução frequente de colaboradores etc. Essa nova abordagem envolve a compreensão da liderança como um processo que ocorre em todas as organizações, em maior ou menor grau, como resultado da interação social entre seus diferentes membros (MÜLLER, 2009).

Um líder é diferente de um gerente ou tomador de decisões, que possui habilidades administrativas, mas não “conduz” o grupo, a organização ou o país a outro estágio de desenvolvimento. Um bom líder pode ser um gerente, mas as duas qualidades não são vinculadas automaticamente (BUENO, 2018).

Uma definição simples do que é liderança hoje é que liderança é a arte de motivar um grupo de pessoas a agir no sentido de alcançar um objetivo comum. Em um ambiente de negócios, isso pode significar direcionar trabalhadores e colegas com uma estratégia para atender às necessidades da empresa.

Essa definição de liderança captura o essencial de poder inspirar os outros e estar preparado para isso. Liderança efetiva é baseada em ideias (sejam originais ou emprestadas), mas não acontecerá a menos que essas ideias possam ser comunicadas a outros de uma maneira que os envolva o suficiente para agir como o líder quer que eles ajam. Colocando de forma ainda mais simples, o líder é a inspiração e diretor da ação. Ele

ou ela é a pessoa do grupo que possui a combinação de personalidade e habilidades de liderança que faz com que os outros queiram seguir sua direção (BUENO, 2018). Assim, em última análise, “os líderes mais eficazes mudam para sempre o curso da vida das pessoas” (CONCHIE; RATH apud VICTORIA, 2017).

Por mais que os campos cobertos pela liderança tenham evoluído, as qualidades que a definem se multiplicaram. Se a liderança no passado estava intimamente associada à personalidade do líder e, particularmente, ao seu carisma, muitos estudos recentes sugerem uma capacidade adquirida, fruto da experiência e ligada a contextos específicos. Algumas das habilidades (ou qualidades) encontradas nos líderes incluem: visão, estratégia, persuasão, comunicação, confiança e ética (BUENO, 2018). Complementando estas habilidades, Hunter afirma que:

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. Também, não está relacionada com a imposição de opiniões, mas, sim, com a quem sabe. Assim, “estar no poder é como ser uma dama. Se tiver que lembrar as pessoas que você é, você não é” (THATCHER apud HUNTER, 2009 p. 14).

Ainda no entendimento de Hunter (2009, p. 22), “a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Trata-se da atitude de pessoas que estão procurando por algo diferente ou que estão comprometidas com um objetivo e que são capazes de transmitir suas crenças para os outros através de ilusão e otimismo, visando ao alcance de um objetivo comum.

Por fim, vale salientar o foco na temática da liderança para representar pontos de ligação entre gestão de pessoas e relações de trabalho, por ser emblemática.

Embora os conceitos sejam esclarecedores não há uma fórmula que oriente no que concerne a uma liderança eficaz. Na verdade, esta pode ser impactada por vários fatores externos à organização e que fogem a seu controle. Exemplo disso foi a pandemia do Covid-19, que modificou por completo as relações, seja na sociedade como um todo ou no ambiente de trabalho. Sobre este eixo temático será dedicada a próxima seção.

3 A PANDEMIA DO COVID-19

A Pandemia decorrente do Covid-19 assolou quase todo o mundo. O novo coronavírus (SARS-CoV-2) provoca uma forma de pneumopatia, que pode ou não se manifestar de forma grave, dependendo do caso. Sobre o modo de transmissão, prevenção, sintomas por ordem de aparecimento, teste diagnóstico e tratamento, tem-se, inicialmente que o Covid-19 pode assumir três formas: assintomática, leve e grave (SHIGEMURA, 2020). O coronavírus é uma família de vírus que pode desencadear desde resfriados simples até patologias mais graves, como a síndrome respiratória do Oriente Médio (MERS) e a síndrome respiratória aguda grave (SARS) (RIBEIRO, 2020).

Seis espécies são conhecidas hoje. O novo coronavírus descoberto em 2019 foi denominado SARS-CoV-2 e a doença que causa passou a ser denominada de Covid-19. O vírus foi descoberto pela primeira vez em dezembro de 2019 na cidade chinesa de Wuhan, na província de Hubei. Os especialistas concordam que a origem do vírus é animal: os primeiros casos identificados foram, de fato, todos em *Huanan Seafood Market*, um mercado de peixes e frutos do mar onde animais vivos também eram vendidos (SHIGEMURA, 2020).

De acordo com o autor, uma tese tanto mais provável quanto a epidemia de SARS em 2002-2003 e a de MERS em 2012 estiveram respectivamente associadas a corvetas e dromedários. Esses animais são considerados as espécies hospedeiras intermediárias, pois permitiam a transmissão do vírus ao homem, embora não fossem os principais portadores (SHIGEMURA, 2020).

Em relação ao novo coronavírus, foi estabelecido que seu principal hospedeiro é o morcego. No entanto, o animal responsável por sua transmissão ao homem ainda não foi identificado (SHIGEMURA, 2020). O principal meio de transmissão do coronavírus é por meio de pontilhões, gotículas de saliva expelidas por uma pessoa positiva para o vírus ao tossir ou espirrar, cantar ou falar. O vírus pode se prender a uma superfície com gotículas, como mãos, lenços, maçanetas, corrimãos, dentre outros (MAYARA, 2020).

Nuvens de gotículas microscópicas de partículas virais liberadas pela respiração podem alcançar uma pessoa que está há até 2 metros de distância. Eles podem permanecer suspensos por alguns minutos ou até por horas, dependendo da ventilação. No entanto, a dose de partículas virais necessária para causar a infecção não é conhecida. Os sintomas do

Covid-19 são ainda mais difíceis de detectar porque se assemelham aos da gripe comum, embora sejam ainda menos específicos (MAYARA, 2020).

Embora febre, dor de cabeça, dores musculares, fadiga e espirros sejam sintomas comuns na gripe, no coronavírus a febre costuma estar presente, embora os outros sinais possam variar de paciente para paciente. As pessoas contaminadas pelo Covid-19 podem ser acometidas por dificuldades respiratórias com infecções graves, enquanto essas complicações são raras para a gripe (MAYARA, 2020). De acordo com a *Kaiser Family Foundation* (2020), até o momento, não há tratamento específico para o Covid-19. O tratamento dos casos é apenas sintomático (tratamento da febre, congestão ou possível dor).

O isolamento social é vital, especialmente porque a pessoa pode encontrar, sem saber, portadores saudáveis que embora não manifestem a doença podem transmitir o vírus às pessoas ao seu redor, colocando em risco a saúde de seus familiares, amigos, colegas de trabalho e outras pessoas com as quais porventura tenham contato (MAYARA, 2020).

Por esta razão, a partir da pandemia decorrente do Covid-19, em razão da necessidade de isolamento social, as relações de trabalho foram súbita e significativamente modificadas e, ao que parece, mesmo com a significativa redução dos casos de contaminação após terem sido disponibilizadas as vacinas para a população, estas mudanças operadas nas relações laborais em razão da pandemia, se estenderão e passarão a ser uma tendência mesmo no período pós-pandemia.

A próxima seção irá se dedicar à análise da tendência das relações de trabalho e da gestão de pessoas em um contexto pós-pandemia.

3.1 Relações de trabalho e gestão de pessoas: tendência pós-pandemia

Relações de trabalho são aquelas que são estabelecidas entre trabalho e capital no processo de produção. Nesse relacionamento, a pessoa que contribui com o trabalho é chamada de trabalhador, enquanto a pessoa que contribui com o capital é chamada de empregador. O trabalhador é sempre uma pessoa física, enquanto o empregador pode ser uma pessoa física e uma pessoa jurídica. Nas sociedades modernas, a relação de trabalho é regulada por um contrato de trabalho nas quais ambas as partes são formalmente livres (CARVALHO NETO; SANT'ANNA, 2013).

Não é hipoteticamente que, desde o começo da década de 90, a concepção acerca do padrão estratégico de gestão de pessoas vem se fortalecendo. E a datar desse período foi que a crise do padrão fordista, se evidenciou, com a exasperação da concorrência entre grandes empresas multinacionais por todo o mundo (CARVALHO NETO, 2001). Assim, as transformações nos parâmetros de concorrência, decorrentes das transformações macroeconômicas e nos esquemas de relações de trabalho por todo o mundo (BAMBER; LANSBURY, 2003), implicaram na demanda de uma gestão de pessoas mais coerente com as estratégias organizacionais (CARVALHO NETO; SANT'ANNA, 2013).

A concepção de “estratégico” demanda novos modelos de liderança (gestão de pessoas), capacitados não apenas ao direcionamento, como também ao estímulo e à indução e fundamentação de tal modelo. Se, outrora, as empresas jamais demonstraram que precisam tanto de uma gestão de pessoas que considere o capital humano com suas peculiaridades (emoção, criatividade e sensibilidade) em contrapartida, elas permanecem incentivando a construção de ambientes de trabalho em que tais características acham pouco espaço para prosperar, simultaneamente com o acirramento da concorrência entre os seres humanos, acelerando o ritmo de trabalho (relações de trabalho) e encurtando as ligações entre performance e resultados (DAVEL; VERGARA, 2001).

A exigência por competências gradualmente mais sofisticadas e abrangentes (gestão de pessoas) não se vê associada, simultaneamente, a uma atualização de práticas e políticas de gestão de pessoas. Em contrapartida, há a superioridade de padrões de gestão ainda autoritários (relações de trabalho), conservadores e centralizadores. Isso pode ser explicado pelo conjunto de relações laborais, fundadas em vertentes autoritárias, de sociedade liberta tardiamente da escravidão, mas que ainda manifesta-se atuante no padrão de liderança empresarial brasileiro (CARVALHO NETO, 2010).

Qualquer líder de equipe (gestão de pessoas) deve estar ciente de quão importante é criar equipes eficientes e unidas. Isso facilita não apenas o trabalho, mas também os processos de comunicação interna que fortalecerão a empresa. Ter boas técnicas de motivação ajudará a criar vínculos entre a empresa e seus colaboradores e facilitará o trabalho em equipe (relações de trabalho) elevando as chances do projeto crescer e evoluir positivamente (FIDELIS; BADINE, 2014).

Vale ressaltar que a temática “desenvolvimento de lideranças” surge como a preocupação principal na estratégia em gestão de pessoas. A preocupação principal, tanto no Brasil quanto no plano internacional, com o desenvolvimento de lideranças (gestão de

peessoas) está relacionada diretamente a fatores tratados no campo das relações de trabalho (CARVALHO NETO; SANT'ANNA, 2013).

Da perspectiva da liderança, o que certamente teria de ser uma premente preocupação entre os líderes é a constituição de cenários e contextos em que possam os membros da equipe possam evidenciar as oportunidades que eles têm para crescer, não somente como profissionais, mas também como pessoas no interior de uma empresa. (OLIVEIRA; PEREZ, 2015):

Há quatro pilares da área de RH que foram fundamentais em 2021 e que têm íntima relação com a transição ecológica, transformação digital, igualdade, diversidade de gênero e, por fim, com a coesão geográfica e territorial. Deve-se ter em mente que a saúde emocional da força de trabalho deve ser a principal prioridade das organizações na gestão de pessoas. A crise da Covid-19 está causando transtornos psicológicos a médio e longo prazo e, por esta razão, cuidar da saúde mental dos colaboradores é fundamental, mesmo desenvolvendo programas ou medidas *ad-hoc* que influenciam diretamente no gerenciamento do estresse ou da ansiedade (CORREIA NETO; ALBUQUERQUE, 2021; SILVA; MACEDO, 2021).

Diante da mudança no paradigma de negócios, há a necessidade das empresas se reinventarem em um cenário que não para de mudar. Desta forma, para que essa transformação seja efetiva é necessário envolver a equipe por meio de um procedimento estruturado e baseado em estratégias de gestão de mudanças (MUSSETTI JÚNIOR; PICCHAI, 2020; CORREIA NETO; ALBUQUERQUE, 2021; SILVA; MACEDO, 2021).

Os Recursos Humanos devem garantir a implementação e o cumprimento de políticas de não-discriminação, promovendo a diversidade de talentos em ambientes híbridos. As empresas devem oferecer programas de conciliação e fornecer ferramentas que auxiliem na administração do tempo. É imprescindível que a transformação do negócio e a formação do pessoal andem juntas para que os objetivos traçados pelas empresas sejam concretizados e para elevar a motivação e o desenvolvimento dos colaboradores (VIDAL, 2020).

Embora a utilização de ferramentas tecnológicas para o RH já fosse uma realidade nas grandes empresas, na pandemia e a tendência é que permaneça em muitos casos na era pós-pandemia, a extensão do teletrabalho fez com que estas funcionalidades fossem generalizadas a toda a rede empresarial, permitindo aos Recursos Humanos de qualquer entidade automatizar a maior parte dos seus processos.

O contexto atual também reinventou os processos de recrutamento, fazendo com que surgissem novas metodologias para a seleção de novos colaboradores, como os *chatbots* ou algoritmos de triagem de currículo. Proporcionar aos colaboradores a segurança de poderem aceder a cuidados de saúde de qualidade sempre que necessitem, tornou-se um fator primordial para as pessoas e uma verdadeira mais-valia para as organizações em face do atual contexto pandêmico. As empresas devem apostar principalmente na contratação (ATHAR, 2020; CORREIA NETO; ALBUQUERQUE, 2021; SILVA; MACEDO, 2021).

Segundo Bueno (2018), quando os líderes criam um ambiente em que as pessoas se sentem bem consigo mesmas e se orgulham do papel que desempenham na missão maior da organização, elas se sentem bem no trabalho. Muitos se sentem felizes e pessoas felizes normalmente focam na criação de ótimas experiências para o cliente, sendo esta a melhor vantagem competitiva que um líder pode ter no mercado.

Enfim, as novas exigências no campo da gestão de pessoas, singularmente, a intensa preocupação da esfera empresarial com o desenvolvimento da liderança, podem ser descritas como resultado das exigências oriundas da gênese de novos esquemas e formatações organizacionais (interna e externamente) como organizações virtuais, em redes de inovação, incorporação de cadeias produtivas, esquemas locais produtivos, os quais presumem novos, distintos esquemas de liderança, como também perfis de profissionais mais capacitados a interagirem em suas relações de trabalho (CARVALHO NETO; SANT'ANNA, 2013).

As empresas sabem que uma melhor experiência do funcionário significa melhores resultados financeiros. Organizações de sucesso trabalham em conjunto com seu pessoal para criar experiências personalizadas, autênticas e motivadoras que atendam ao propósito de fortalecer o desempenho individual, da equipe e da empresa. A equipe de RH desempenha um papel crucial na formação da experiência dos funcionários (RODRIGUES, 2020; CORREIA NETO; ALBUQUERQUE, 2021; SILVA; MACEDO, 2021).

As organizações nas quais o RH facilita uma experiência positiva para os funcionários têm 1,3 vezes mais probabilidade de relatar um desempenho superior em toda a organização. Isso se tornou ainda mais importante durante a pandemia, à medida que as organizações trabalham para desenvolver a moral da equipe e uma mentalidade positiva. É por esta razão que o RH deve facilitar e coordenar a experiência do funcionário (RODRIGUES, 2020). As organizações podem apoiar essas iniciativas ajudando o RH a

evoluir, fortalecendo a capacidade da função de se tornar o arquiteto da experiência do funcionário (GUIMARÃES, 2020).

Complementarmente, as empresas estão experimentando uma ampla variedade de abordagens para melhorar a maneira como gerenciam o desempenho. Em pesquisa realizada por Guimarães (2020), metade dos entrevistados disse que a gestão de desempenho não teve um efeito positivo sobre o desempenho dos funcionários ou da organização e dois terços relatou a implementação de pelo menos uma modificação significativa em seus sistemas de gestão de desempenho.

Há três práticas - *coaching* de gerentes, vinculação das metas dos funcionários às prioridades de negócios e remuneração diferenciada - que aumentam as chances de que um sistema de gestão de desempenho afete positivamente o desempenho dos funcionários. O RH desempenha um papel importante na incorporação dessas práticas à gestão de desempenho, apoiando o processo de definição de metas, separando a discussão sobre remuneração e desenvolvimento, investindo no desenvolvimento de habilidades do gerente e incorporando tecnologias e análises para simplificar o processo de gestão de desempenho (GUIMARÃES, 2020).

Enfim, essas tendências não são novas, mas estão se aproximando de pontos de inflexão, colocando a organização no topo da agenda da liderança. O RH pode ajudar a liderança transformando suas próprias organizações: desenvolvendo e aplicando prioridades claras; abraçando novas formas de trabalhar, incluindo interação rápida e teste com a empresa; fornecendo um *feedback* explícito; modernizando o conjunto de habilidades de RH; e fazendo uso recursos digitais, o que permite imprimir maior celeridade aos processos empresariais (VIDAL, 2020).

A título de exemplificação, pesquisa feita nos EUA demonstrou que os trabalhadores do conhecimento que desempenham seus trabalhos de forma remota gastaram 12% menos tempo em grandes reuniões e 9% mais tempo interagindo com clientes e parceiros externos. Além disso, a quantidade de tarefas consideradas “cansativas” diminuiu de 27% para 12% (GEORGETOWN UNIVERSITY, 2021).

Um exemplo que permite afirmar que é provável que no período pós-pandêmico as relações de trabalho possam, em grande parte, se dar de forma remota nos EUA é que neste país, algumas empresas já planejam mudar para espaços de trabalho flexíveis após obterem resultados positivos com o trabalho remoto durante a pandemia. Esta medida irá reduzir o espaço que as empresas precisam, em razão de demandar um número menor de

trabalhadores nos escritórios todos os dias. Uma pesquisa com 278 executivos da McKinsey constatou que, em média, esta empresa poderia reduzir o espaço do escritório em 30%. Outra constatação é a de que o comércio eletrônico tem experimentado substancial crescimento e que outros tipos de transações virtuais, como a telemedicina, serviços bancários online e entretenimento por *streaming*, também experimentaram crescimento com a pandemia do Covid-19. Estes seriam alguns dos impactos positivos, mas há também consequências negativas que levarão as empresas a buscar por estratégias que as mantenham no mercado (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2021).

Exemplificando, a mesma pesquisa constatou que nos EUA, a demanda por restaurantes e vendas de varejo nas áreas centrais das cidades assim como a demanda por transporte público, pode diminuir no período pós-pandêmico. O trabalho remoto também pode prejudicar as viagens de negócios, pois o uso extensivo de videoconferência durante a pandemia ensejou a aceitação de reuniões virtuais e estas tendem a se perpetuar. Assim, embora as viagens de lazer e turismo provavelmente se recuperem após a crise, a McKinsey estima que aproximadamente 20% das viagens de negócios, o segmento mais lucrativo para as companhias aéreas, podem não retornar, o que tem efeitos indiretos significativos no emprego no setor aeroespacial comercial, aeroportos, hotelaria e serviços de alimentação (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2021).

Outra variável pesquisada pela McKinsey em sua pesquisa e que reputa-se importante é que as empresas americanas estão adotando a automação e redesenhando os processos de trabalho, o que reduz a parcela de empregos que envolvem principalmente tarefas rotineiras. Em pesquisa feita nos EUA junto a 800 executivos seniores, dois terços dos executivos pesquisados afirmaram que estavam intensificando de alguma forma ou significativamente o investimento em automação e Inteligência Artificial (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2021).

Esta é uma realidade que se observa em praticamente todas as nações, mas notadamente no Brasil e EUA, países que lideraram o *ranking* de contaminação pelo Covid-19 e nos quais as empresas tiveram e ainda estão tendo que se reinventar para sobreviver em um mercado repleto de adversidades e desafios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo de hoje, com a globalização da economia e a internacionalização dos mercados, juntamente com os avanços tecnológicos que resultam em constante inovação,

as empresas não têm escolha a não ser orientar sua estratégia para a renovação de recursos e capacidades técnicas organizacionais e trabalhistas naqueles que estabelecem suas vantagens competitivas presentes e futuras.

O sucesso de qualquer organização depende de vários fatores, principalmente os relacionados à atividade dos Recursos Humanos. É aqui que surgem grandes desafios devido às mudanças que vêm ocorrendo no mundo globalizado. Surge a necessidade de adquirir novas habilidades especialmente aplicáveis ao planejamento e gerenciamento de RH em tempos de incerteza e instabilidade. É imperativo que as organizações contemporâneas desenvolvam e implementem processos de liderança com uma orientação motivadora, fundamentada em um redesenho de seu perfil de competências que permita repensar sua missão e redefinir muitas de suas funções, nas quais seus recursos humanos desempenham um papel protagonista.

Os campos da gestão de pessoas e das relações de trabalho encontram na liderança um caminho para evoluir. Um líder é um mentor e deve agir como tal. É importante que ele exercite a liderança da equipe com humildade para ganhar a confiança de todos os membros e conseguir que os colaboradores entreguem o melhor de si, por se sentirem parte de algo importante. As técnicas de motivação da equipe visam precisamente fornecer as ferramentas para criar líderes autênticos, pessoas que não precisam da hierarquia ou poder para influenciar todo o grupo e alcançar os melhores resultados.

O papel da pessoa como líder continua sendo a base do sucesso nos negócios, família ou equipe. De fato, a capacidade de o líder colocar as pessoas para trabalhar de uma maneira eficaz deve trazer a sinergia do grupo para alcançar um objetivo comum. Tornar-se um excelente líder é um aprendizado diário e permanente. Mesmo que algumas pessoas tenham melhores predisposições para se tornarem líderes, uma pessoa não é líder, ela se torna. Então, todos os dias, devem ser aperfeiçoadas as técnicas de gestão de pessoas mencionadas ao longo deste artigo, pois, dessa forma, a equipe terá elevadas chances de atingir resultados excepcionais.

Um líder nunca é apenas uma pessoa que instrui e usa o poder fornecido pela posição. Ele orientará e apoiará o funcionário para alcançar o objetivo final requerido e mostrará a direção certa a ser trilhada, tornando-se, dessa forma, parte da jornada. Assim, o foco não está mais apenas nos resultados, mas, também, e principalmente, nos processos.

Consigne que é importante que um líder mostre qual é o trabalho futuro e forneça as orientações necessárias à execução das tarefas. De certa forma, o papel de um líder é

mais motivacional do que de supervisão. Com a orientação e apoio, um líder se torna a base para manter os subordinados motivados a seguir o caminho.

Os líderes empresariais que veem suas organizações sofrerem um choque profundo devido à crise pandêmica trazida pelo Covid-19 podem ter dificuldades em entender o que tudo isso significa até que tudo se acomode e as relações se estabilizem já que a pandemia criou mudanças profundas e imediatas na maneira como as sociedades operam e na maneira como os indivíduos interagem e trabalham.

É fato que foi testemunhada uma mudança em grande escala em direção ao trabalho remoto, realocação dinâmica de recursos, aceleração da digitalização e automação para atender às necessidades individuais e organizacionais em constante mudança.

Em geral, as organizações enfrentaram e ainda estão enfrentando os desafios deste momento de crise. Porém, à medida que avança-se 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

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

BAMBER, G. J.; LANSBURY, R. D. **International & Comparative Employment Relations**. London: SAGE PublicationsLtd, 2003.

BENTO, D. **Pedagogia Empresarial: qualidade, aprendizagem e o capital intelectual das empresas**. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2016.

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

BOSSARD, A. **A origem da liderança**. Atribuição não comercial, 2012.

BUENO, R. **Liderança: Diferentes tipos, estilos e como funcionam**. 2018. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideranca-e-coaching/o-que-e-lideranca/>. Acesso em: 01 de junho de 2021.

CARVALHO NETO, A. **relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio: estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira**. Petrópolis: Vozes, 2001.

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

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

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

CUNHA, M. P.; REGO, A. **Liderança Positiva**. São Paulo: Edições Sílabo, 2013.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

ESTRADA, S. **Liderança através da historia**. *Ciência e Técnica*, v. 1, n. 34, pp. 343-348, 2007.

FIDELIS, J. R.; BADINI, M. **Liderança e motivação em busca de melhores resultados organizacionais**. 87f. 2014. Monografia. Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins. Disponível em: <http://www.unisalesia-no.edu.br/biblioteca/monografias/57468.pdf>. Acesso em: 01 de junho de 2021.

GARAY, A. B. S.; CARVALHO, M. C. S.; SILVA, F. P. **Gestão estratégica de pessoas e seu impacto nas organizações**. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, XII, São Paulo, 2009. **Anais...** Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/249008444_GESTAO_ES-TRATEGICA_DE_P-ESSOAS_E_SEU_IMPAC-TO_NAS_ORGANIZACOES. Acesso em: 01 de junho de 2021.

GEORGETOWN UNIVERSITY. **5 HR trends for the post-pandemic workplace**. 17.05.2021. Disponível em: <https://scs.georgetown.edu/news-and-events/article/8419/5-hr-trends-for-post-pandemic-workplace>. Acesso em: 12 Fev. 2022.

GUIMARÃES, R. **RH tem de ser mais pragmático a partir de agora: para Ricardo Guimarães, da Thymus, a evolução já colocou o humano num patamar muito relevante**

para a empresa e para a sociedade. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, 25.08.2020. Disponível em: <https://melhorrh.com.br/rh-tem-de-ser-mais-pragmatico-a-partir-de-agora/#:~:text=Para%20cuidar%20desse%20ativo%20t%C3%A3o,tem%20de%20ser%20mais%20pragm%C3%A1tico.01%20de%20junho%20de%202021>.

HUDSON, A. M. A. **O perfil da liderança no atual contexto da administração pública**. Monografia, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <http://monografias.fjp.mg.gov.br/bitstream/123456789/1656/1/O%20perfil%20da%20lideran%C3%A7a%20no%20atual%20contexto%20da%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%ABlica.pdf>. Acesso em: 01 de junho de 2021.

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.

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

MAROTO, M. C. G. **Papel do líder na construção de ambiente motivador para a equipe**. Monografia, Centro Universitário Filadélfia, Londrina, 2012. Disponível em: <https://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000007/000007B-9.pdf>. Acesso em: 01 de junho de 2021.

MARQUES, J. R. **Gestão Estratégica de Pessoas: confira sua definição**. Blog JRM, 2016. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/de-finicao-de-gestao-estrategica-de-pessoas/>. Acesso em: 01 de junho de 2021.

MARTINS, P. L. et al. Motivação e Liderança como Estratégias na Gestão de Pessoas: um Estudo de Caso sobre uma Empresa Comercial de Eletrodoméstico. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, XI, Rio de Janeiro, 2014. **Anais...** Disponível em: <https://www.aedb.br/se-get/arquivos/artigos14/20020428.pdf>. Acesso em: 01 de junho de 2021.

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

MAYARA, J. Mulheres podem estar mais expostas psicologicamente à pandemia. **Jornal Estado de Minas**, 2020. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/bemviver/2020/05/29/interna_bem_viver,1151856/mulheres-podem-estar-mais-expostas-psicologicamente-a-pandemia.shtml. Acesso em: 01 de junho de 2021.

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. **The future of work after Covid-19**. 18.02.2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>. Acesso em: 12 fevereiro de 2022.

MOREIRA, M. M. deM. B. **Alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional: um estudo de caso em uma empresa pública brasileira**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas). Lisboa, Instituto Universitário de Lisboa, 2010.

MÜLLER, G. M. Liderança na administração pública do século XXI. In: Fórum de Gestão Pública, I, 2009, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ABRH-RS, 2009.

MUSETTI JÚNIOR, D.A.; PICCHAI, D. Estudo sobre as percepções e impactos do Covid-19 para os gestores das micro e pequenas empresas da região de Bragança Paulista/SP. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 21, n. 3, 2020, pp.40-54.

OLIVEIRA, A. P. M. de; PEREZ, O. C. Liderança eficaz: o poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa. **Administração de Empresas em Revista**, Centro Universitário Curitiba (Unicuritiba), v. 14., n. 15, 2015.

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

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

RIBEIRO, C. Mulheres podem estar mais expostas psicologicamente à pandemia. **Jornal Estado de Minas**, 2020. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/bem-viver/2020/05/29/interna_bem_viver,115-1856/mulheres-podem-estar-mais-expostas-psicologicamente-a-pandemia.shtml. Acesso em: 01 de junho de 2021.

727

RODRIGUES, M.F. Como superamos os desafios impostos pela pandemia: a situação emergencial provocada pela pandemia da covid-19 elevou o RH da Hesselbach Company ao patamar de aliado essencial de gestores. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, 07.08.2020. Disponível em: <https://www.hesselbach.com.br/post/como-superamos-os-desafios-impostos-pela-pandemia>. Acesso em: 01 de junho de 2021

SHIGEMURA, J. et al. Public responses to the novel 2019 coronavirus (2019-nCoV) in Japan: Mental health consequences and target populations. **Psychiatry and Clinical Neurosciences**, v. 74, n. 4, pp. 281-282, 2020.

SILVA, J. B. Evolução de Liderança e Postura dos Líderes Atuais. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, Londrina, v. 15, n. 1, pp. 119-127, mar., 2014.

SILVA, M. S. C.; MACEDO, M. E. C. Liderança do futuro: olhar sobre o estilo de liderança pós-pandemia Covid-19. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 06, ed. 03, v. 15, pp. 05-17, 2021.

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

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

STOREY, J. What is strategic HRM? In: STOREY, J. (Ed.). **Human resource management: a critical text**. London: Thomson Learning, 2007, pp. 59-78.

XAVIER, C. F. **A Importância da Gestão Estratégica de Pessoas nas Empresas**. Monografia, Especialização em Planejamento e Gestão Estratégica. 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-gestao-estrategica-de-pes-soas-nas-empresas>. Acesso em: 01 de junho de 2021.

VICTORIA, F. **Liderança positiva: o segredo dos líderes que fazem a diferença**. 2017. Disponível em: <https://www.sbco-aching.com.br/blog/atinja-objetivos/lideranca-positiva-o-segredo-dos-lideres-que-fazem-a-diferenca/>. Acesso em: 01 de junho de 2021.

VIDAL, M. As lições que a pandemia trouxe para o Grupo Sabin: como a gestão de RH manteve mais de 5 mil colaboradores seguros e já se prepara para o futuro com a criação de um comitê de transformação. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, 2020. Disponível em: <https://melhorrh.com.br/as-licoes-que-a-pandemia-trouxe-para-o-grupo-sabin/>. Acesso em: 01 de junho de 2021.

VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2009.