

**COVID 19, HOME OFFICE E OS DESAFIOS DE GESTÃO – UMA
RETROSPECTIVA A PARTIR DA REVISTA EXAME
COVID 19, HOME OFFICE AND MANAGEMENT CHALLENGES – A
RETROSPECTIVE FROM EXAME MAGAZINE**

COSTA, Anna Beatriz Morales¹
SILVA, Izabella Ferreira Lins da¹
MELO, Maria Aurélia Teles Gomes¹
SILVA, Rosiele Maria da¹
COSTA, Márcia Maria da Graça²
SILVA, Osvaldo da³

RESUMO

O período pandêmico da Covid-19 teve como fator central o isolamento social, levando milhões de trabalhadores a exercer suas atividades de maneira remota, a partir do *home office*, afetando o modelo de trabalho das organizações e trazendo novos desafios de gestão. O objetivo deste artigo é compreender o comportamento dos gestores organizacionais frente as adversidades que vivenciaram no decorrer da pandemia do Covid-19, a partir da pergunta-problema “Quais foram as principais medidas de gestão adotadas para enfrentar os desafios do trabalho remoto?” Estudo bibliográfico e documental abrangeu 48 edições da Revista Exame, março/2020 a agosto/2022, selecionando 21 matérias para o *corpus* da pesquisa. Resultados: medidas iniciais apresentavam ênfase em capacitação dos colaboradores em tecnologias e medidas sanitárias; fornecimento aos colaboradores de infraestrutura para o trabalho. Depois, surgem ações buscando equilíbrio do trabalho, redução do desconforto do isolamento social, foco dos investimentos em bem-estar e segurança dos funcionários. Em seguida, evolui para medidas que evidenciam mudanças no *mindset* da liderança, foco em capacitação e acompanhamento das equipes, menor ênfase na cobrança de resultados. Por fim, as organizações atuam para construir cultura organizacional empreendedora, redução da burocracia, aumento da autonomia das equipes, estímulo ao pensamento de “dono” e orientar a atuação com foco no cliente. Conclusão: o enfrentamento dos desafios do trabalho remoto evoluiu de medidas para garantir a execução do trabalho aos cuidados com saúde e bem-estar dos colaboradores. Mudanças no *mindset* da liderança e avanços na construção de cultura organizacional mais equilibrada foram medidas relevantes e com possibilidade de resultados duradouros.

Palavras-chave: Home office. Liderança. Gestão organizacional. Gestão de desempenho. Cultura organizacional.

¹Graduandas em Administração da Universidade Santo Amaro – SP – beatrizmoralescosta@gmail.com; izabellaferreiralins@hotmail.com; aureliatgomes@gmail.com; rosylsilva.12@hotmail.com. Data da entrega: 25/11/2022

² Professora orientadora: Administradora, Especialista em Controladoria e Finanças; Mestre em Ciências Humanas, docente da Universidade de Santo Amaro Unisa. mmcosta@prof.unisa.br

³ Professor Orientador: Administrador, Mestre em Ciência Humanas, docente da Universidade de Santo Amaro Unisa. osilva@prof.unisa.br.

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic period had social isolation as a central factor, leading millions of workers to carry out their activities remotely, from their home office, affecting the work model of organizations and bringing new management challenges. The objective of this article is to understand the behavior of organizational managers in the face of the adversities they experienced during the Covid-19 pandemic, based on the problem question “What were the main management measures adopted to face the challenges of remote work?” Bibliographical and documental study covered 48 editions of Exame Magazine, March/2020 to August/2022, selecting 21 articles for the research corpus. Results: initial measures emphasized employee training in technologies and sanitary measures; provision of infrastructure for work to employees. Afterwards, actions appear seeking work balance, reducing the discomfort of social isolation, focusing on investments in the well-being and safety of employees. It then evolves into measures that show changes in the leadership mindset, focus on training and monitoring teams, less emphasis on demanding results. Finally, organizations act to build an entrepreneurial organizational culture, reduce bureaucracy, increase team autonomy, encourage “owner” thinking and guide actions with a focus on the customer. Conclusion: facing the challenges of remote work has evolved from measures to ensure the execution of work to care for the health and well-being of employees. Changes in the leadership mindset and advances in building a more balanced organizational culture were relevant measures with the possibility of lasting results.

Keywords: Home office. Leadership. Organizational management. Performance Management. Organizational culture.

1. INTRODUÇÃO

Com o vírus da Covid-19, diversas razões ocasionaram transformações na cultura das empresas e novos desafios de gestão decorrentes do distanciamento social que afetou fortemente o modelo de trabalho das organizações. Em virtude da grande capacidade de transmissão do vírus, o isolamento social foi a medida adotada em quase todos os países do mundo, conforme recomendação das autoridades sanitárias. Nesse contexto, milhões de trabalhadores precisaram se ajustar às novas condições, passando a exercer suas atividades de maneira remota, a partir do chamado *home office*. Conforme Bridi et. al. (2020), em maio de 2020 eram 8,7 milhões de trabalhadores exercendo suas atividades em *home office*.

Dessa forma, as empresas que precisaram adotar medidas de afastamento e isolamento social, a fim de retardar os avanços da doença e impedir colapsos no sistema de saúde, precisaram implantar o sistema de trabalho *home office*. Assim, grande parte dos profissionais passaram a realizar suas atividades de trabalho em

casa, e a grande maioria das empresas adotou uma plataforma eletrônica para se comunicar, além do uso dos aparelhos celulares. (SANTOS et. al., 2022)

Ainda de acordo com Santos et. al. (2022), a adoção do trabalho remoto exige que sejam discutidos os conceitos de desempenho no ambiente de trabalho, bem como do papel dos gestores para suporte e acompanhamento de resultados obtidos nessa nova forma de trabalhar. Entende-se, portanto, que as empresas foram levadas a adotar medidas de gestão necessárias ao enfrentamento do desafio exposto pelo isolamento social causado pela pandemia do Covid-19.

Sob tal enfoque, surge a pergunta-problema que direciona esta pesquisa, qual seja: Quais foram as principais medidas de gestão adotadas para enfrentar os desafios do trabalho remoto? Como hipótese de pesquisa, parte-se da premissa de que as empresas adotaram programas de qualificação de seus colaboradores, especialmente em relação ao uso de tecnologias, bem como novas formas de liderança e gestão de equipes para acompanhar o desempenho de seus colaboradores.

O trabalho se justifica em virtude da necessidade de se adotar uma gestão estratégica na gestão de pessoas, uma vez que ambientes com rápidas mudanças (como as apresentadas pela pandemia da Covid-19), exigem que os gestores repensem paradigmas e estratégias vigentes. Apenas dessa maneira é possível promover mudanças para responder aos desafios do ambiente empresarial em mutação. (ROMERO; SILVA; KOPS, 2013)

O objetivo deste trabalho, portanto, é compreender o comportamento dos gestores organizacionais frente as adversidades que vivenciaram no decorrer da Covid-19.

Pandemia e trabalho remoto

Segundo a Revista Exame, a pandemia do covid-19 é o expoente mais recente e incisivo dessa tendência da transformação digital, visto que evidenciou a crise humanitária e econômica, iniciando o maior experimento não idealizado simultaneamente para sanar uma grande crise e evitar a proliferação do vírus.

De acordo com a pesquisa do IBGE Pnad Covid-19 (IBGE,2020), o maior registro de trabalhadores remotos no Brasil variou entre 8,914 milhões do dia 31 Maio a 6 de Junho de 2020, esse evento contribuiu para a experimentação desse modelo

de trabalho pelos mais diferentes segmentos econômicos, sendo também uma das principais medidas para impedir o avanço do contágio do vírus.

Da perspectiva das empresas o novo vírus radicalizou a forma de como as pessoas se relacionam, visto que o isolamento social fez da necessidade digital, uma oportunidade. A comunicação teve de ser mais assertiva e completa, para que mesmo distantes, não houvessem falhas. Além da comunicação, os colaboradores tiveram que se reinventar em suas rotinas com a chegada do *home office*: o trabalho para dentro de casa, sendo um desafio também para os gestores motivar e supervisor a distância. (ROSSATO, 2021)

Devido a todo cenário externo causado pela Pandemia, afetou fortemente a forma de treinamento, liderança e indicadores de desempenho das organizações, trazendo grandes incertezas e ansiedades devido aos fatores desconhecidos da COVID-19, mas que de certa forma trouxe à tona mais do que nunca a responsabilidade social das empresas com o cliente e colaborador, em meio a tantas convicções vulneráveis e instáveis, só a sabedoria reconstruirá consensos e remediará conflitos, cabendo aos gestores reforçar e exercer as práticas dessa nova cultura ocasionada pela pandemia.

Gestão estratégica de pessoas

Diante do cenário atual é imprescindível que os gestores permaneçam atualizados sobre as estratégias em tempos de crise e mudanças, pois há uma necessidade de adaptação e planos de contingências para o desenvolvimento, desempenho e performance das equipes. De acordo com Fischer (2002) é uma realidade que o mundo está em processo, especialmente nos aspectos tecnológicos, econômicos e das comunicações, sendo os principais fatores das alterações na gestão organizacional das empresas. Com o passar dessas transformações, a corporação deve estar alinhada na administração das suas estratégias, elas precisam ser transparentes, amparados por uma direção com um crescente relacionamento e colaboração.

As ações bem planejadas devem ser formuladas rapidamente diante dos cenários de crise para não causarem impactos extremos na organização e na atuação dos colaboradores, porque a mudança é um aspecto existente no ambiente e na realidade das mesmas, e compreender essas necessidades e os fluxos para alcançarem ao mercado é uma responsabilidade que se tem pouco tempo para atuar

de maneira eficiente. Entretanto, a gestão estratégica tem o dever de criar táticas para a melhoria do processo dentro das empresas. (CHIAVENATO, 2003).

De acordo Robbins (2005) o líder que estabelece vínculos de relacionamento e confiança, voltados a relações de trabalho, convivência, respeito, opiniões dos colaboradores e atenção nas necessidades são indispensáveis na gestão de uma empresa, visto que os cenários se tornaram mais instáveis.

Para Lacombe (2005), é de suma importância a formação de uma equipe competente, as habilidades dos colaboradores contratados são indispensáveis, juntamente com a forma que será conduzida a equipe para motivá-la, obter a confiança e o comprometimento com a empresa, assim torna-se importante seu desenvolvimento para melhorar sua competência e conhecimento, por meio de programas de treinamento.

Com tantas variações de cenários é importante ressaltar que os treinamentos precisam estar alinhados e atualizados para acompanharem a realidade do momento inserido, não causando nenhum impacto no desempenho da organização.

De acordo com Chiavenato (1999), o treinamento é um método que ensina os colaboradores as competências necessárias para exercerem as suas funções.

O treinamento se faz necessário para desenvolver as habilidades interpessoais, cognitivas ou motoras para impulsionar o crescimento do colaborador. (CHIAVENATO, 1998).

Outro ponto valioso dentro da gestão estratégica de pessoas nos momentos de crise é a forma de conduzir os indicadores de desempenho das equipes, de acordo com Chiavenato (1999) os indicadores são as análises das funções exercidas pelos colaboradores, dos objetivos e resultados atingidos, bem como da sua capacidade de evolução.

Dessa forma, é fundamental que os gestores estejam aptos a adotarem os métodos necessários para o aprendizado eficaz dos colaboradores, visto que o treinamento é indispensável para fortalecer a cultura organizacional da empresa em meio aos momentos de grandes mudanças e os indicadores colaboram no controle e dimensionamento do alcance das metas estabelecidas no avanço da organização.

A Revista Exame

A Revista Exame vem contribuindo com a gestão organizacional desde 1970 em sua primeira edição própria, seu contexto sempre direcionado em auxiliar os

empresários a tomarem as decisões com boas práticas, suporte, representatividade e apoio. Os anos se passaram desde 1970 e a revista acompanhou o Brasil em sua plena transformação, abordando assuntos que mudariam o cenário do mercado de trabalho juntamente com as melhorias de gestão e inovações. (AMORIM, 2022).

Sua crença é no liberalismo econômico, que visa o compromisso dominante das empresas, sendo o governo o principal aliado para a sociedade. Apesar dos grandes desafios enfrentados pelo Brasil a revista traz o estímulo de debates, discussões e clareza em momentos decisivos para o empreendedor.

A Exame estabelece o legado de uma revista consistente ao longo desses anos devido a toda reflexão, conhecimento e cultura. Como consequência de tantos anos trilhados vivem o melhor momento no quesito de qualidade de redação, provocação intelectual, aspectos informativos e crescimento digital.

Contudo a revista possui em média 55 anos de estrada com o compromisso principal de informar o leitor com dados reais e visão de futuro que traz artigos e materiais didáticos com praticidade e acesso na construção do ambiente empreendedor.

Diversas formas de veiculação de informações foram criadas, como por exemplo Anuário Melhores e Maiores, com o intuito de reconhecer as organizações com melhor empenho em seu segmento e consequentemente inteirar o leitor do desenvolvimento do mercado.

Com um amplo histórico de edições, a revista Exame permite a busca de diversos assuntos atuais e futuros que impactam no ambiente externo, por esses fatores consideramos que essa revista é a mais completa e acessível para o aprofundamento de assuntos voltados aos desafios enfrentados pela gestão em meio ao isolamento social causado pela pandemia, visto que estão sempre em busca de um aprimoramento das informações que serão repassadas ao público.

1.1. Metodologia

A metodologia é utilizada como ferramenta para explicar todo o caminho de investigação para pesquisa abordada, por meio dos procedimentos científicos. Com o uso de técnicas utilizados para coletar e analisar dados, que auxilia na veracidade dos fatos investigados. (SANTOS; SOUZA, 2013).

As técnicas nesse artigo têm como meio a pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica consiste em reunir todas as informações coletadas por fontes

secundárias e publicadas em revistas, livros, artigos, internet com o intuito do pesquisador ter acesso direto com o tema pesquisado. Sobre os dados coletados através da internet é necessário que o pesquisador tenha atenção com os dados identificados durante o processo de pesquisa atento a veracidade e contradições que podem ser encontradas em algumas obras. (PRODANOV; FREITA, 2013).

Na pesquisa documental apesar de possuir características semelhantes a pesquisa bibliográfica, difere por se tratar de uma pesquisa que levanta dados e informações que ainda não foram tratados cientificamente ou analiticamente. De acordo com Lakatos e Marconi (1991) a pesquisa documental utiliza fontes primárias, os documentos que servem como base de informação podem ser obtidos em arquivos públicos ou privados, fontes estatísticas de órgãos oficiais. Outros tipos também são as fontes não escritas como: televisão, rádio e objetos de arte.

O estudo foi realizado com base em pesquisa ao acervo da Revista Exame, abrangendo 48 edições do período de março/2020 a agosto/2022. Após leitura dos artigos de cada edição, o Corpus da pesquisa foi formado por 21 matérias que incluíam as palavras-chave “Treinamento, desenvolvimento, capacitação”; “Liderança”, “Gestão de desempenho”.

1.2. Resultados e Discussão

A análise dos achados da pesquisa foi feita com a separação do Corpus de maneira cronológica. Nas matérias de 2020, destacam-se as ações destinadas a prover os colaboradores de recursos necessários para trabalhar no sistema *home office*. Na edição 1206, de março de 2020, a matéria Vida à Distância apresenta alguns exemplos dessas medidas. (YOSHIDA, 2020)

A empresa de tecnologia da área média Pixon, por exemplo, empregava 400 pessoas e experimentou o trabalho remoto pela primeira vez. Para isso, alugou notebooks e providenciou o acesso às redes 4G; também tendo criado uma política para reembolsar os gastos com internet e energia elétrica, investimentos necessários para que seus colaboradores pudessem converter sua residência em escritório.

Outras ações do período, destacam medidas iniciais de capacitação, em especial, dos gestores, para apoio ao trabalho remoto. No Banco Bradesco, ao ter 75% dos funcionários da matriz trabalhando em casa em 2020, preparou um roteiro para orientar os gestores no gerenciamento do trabalho à distância.

A incerteza que a pandemia de Covid-19 trouxe um desafio para as empresas, cuidar do que é a peça fundamental de qualquer negócio, os colaboradores. O cenário de medo, estresse e pressão, afeta diretamente o desempenho. Para condução nestes momentos, uma peça-chave é a liderança.

Para (ESTEVEES, 2020) existem três passos que a liderança deve seguir neste momento. O líder precisa possuir domínio de suas emoções, para evitar a falha em sua comunicação. Ao invés de resolver, causará mais problemas. Em segundo, passar segurança e confiança aos liderados, clareza na real situação da empresa em meio à crise. O engajamento do colaborador e a vontade de vencer tornará mais fácil e eficaz a condução da equipe na resolução de problemas. Em terceiro lugar ter ações estratégicas, discutir com gestores de cada área, as melhores ações e como agir em cada etapa da crise. A união das equipes ajuda no entendimento do que cada área está fazendo para solução dos problemas.

Com a chegada da pandemia e o aumento expressivo do trabalho remoto, as empresas tiveram que buscar meios de realizar operações que eram rotineiras no dia a dia, mas agora precisavam de uma outra ferramenta que suprisse suas necessidades operacionais. A edição 1215 de julho de 2020 destaca a plataforma de videoconferência Zoom, que se deparou com um aumento de sua demanda, chegando a ter 300 milhões de usuários por dia em abril de 2020, antes da pandemia esse número era de 10 milhões, por ela não estar preparada para essa nova era, esse aumento trouxe à tona falhas e problemas de segurança do serviço. A empresa aplicou medidas para lidar com esta crise, contratando executivos especializados em segurança, realizou melhorias na criptografia do *software*. Estas atitudes fizeram a empresa ter um aumento de 90% nas empresas usuárias da plataforma, a previsão de faturamento dobrou de 900 milhões para 1,8 bilhões de dólares e as ações tiveram um ganho de 266% em 2020. Com pensamento no futuro a Zoom está firmando parcerias com empresas de câmeras e microfones para integrar sua marca.

A pandemia da Covid-19 trouxe grande prejuízo para empresas e setores, mas em contrapartida empresas que adotaram práticas assertivas e ágeis, conseguiram alavancar seus ganhos. Houve uma antecipação de visão de futuro, de um processo que seria mais gradual como o *home office*, mas mesmo sendo pegos de surpresa, a atenção e percepção do novo cenário que se apresentava, foi um diferencial nas empresas que driblaram a crise.

A edição 1224 de dezembro 2020, mostra que com a previsão do início da vacinação acontecer nos primeiros meses de 2021, a probabilidade de parte da população poder retornar aos escritórios, impactando aqueles que já vinham pegando gosto pelo *home office*, e com a possibilidade de poder trabalhar de qualquer lugar. Segundo a pesquisa da empresa de *softwares*, no Brasil o interesse para permanecer remotamente é de 57% dos entrevistados.

Figura 1 – Percepções dos trabalhadores acerca do Trabalho Remoto



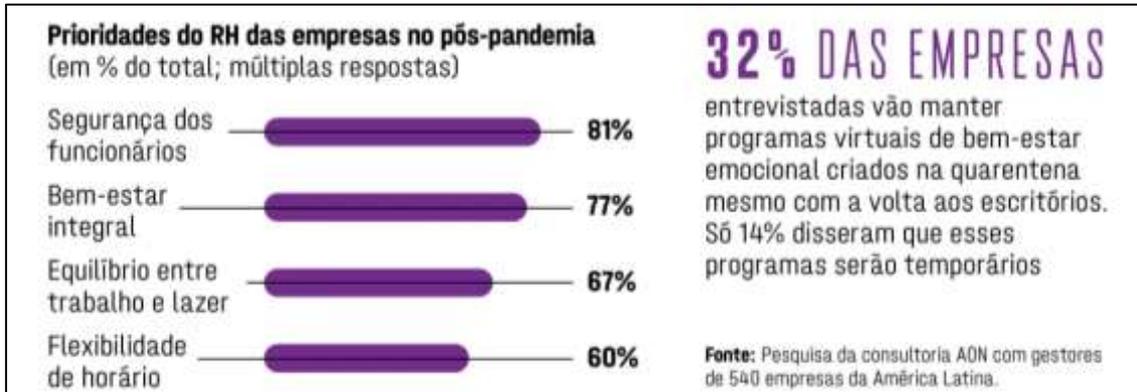
Fonte: SENA (2020).

A expansão do *home office* é uma tendência mais forte para setores de tecnologia, educação e serviços empresariais. Segundo um levantamento realizado pela Mckinsey, o trabalho remoto depende de equipamentos específicos. 30% das vagas em dezembro de 2020 para programadores e desenvolvedores no site Indeed oferecem a modalidade *home office*. (SENA, 2020).

Durante o isolamento muitas pessoas que já sofriam de ansiedades, vieram à tona com maior ênfase diante de um cenário de incerteza e medo levando até aqueles que não sofriam de ansiedade a despertar esse transtorno. E conseqüentemente afetando a produtividade no trabalho. Se fez necessário ter uma atenção à saúde mental dos colaboradores, uma pesquisa realizada da consultoria AON aponta que uma das prioridades pós pandemia está para 81% dos entrevistados a segurança dos

funcionários, e 77% o bem-estar integral da empresa. Tendem a continuar com programas de terapias virtuais 32% e 14% não vão continuar. (GRANATO, 2020).

Figura 2 - Prioridades das empresas no pós-pandemia



Fonte: GRANATO (2020).

Em matéria publicada na edição 1224 de dezembro de 2020, foram citadas algumas medidas tomadas por algumas empresas de grande porte em relação a saúde mental e física dos colaboradores.

A Ambev criou em junho de 2020 uma diretoria de saúde mental, com a psicóloga Mariana Holanda que é responsável por esse desenvolvimento pessoal dos colaboradores da empresa, teve como tarefa criar uma cultura de aceitação de erros, na nova visão de desenvolvimento pessoal da empresa. A concorrente Heineken também tomou iniciativas neste mesmo sentido, colocando à disposição dos seus 13.000 colaboradores, na sua intranet informações sobre saúde mental e criou uma equipe para tratar de casos mais graves, como o consumo excessivo de álcool.

Outro exemplo é a varejista *online* Mercado Livre que apostou no investimento de um programa, onde é feito um questionário diário *online* do bem-estar dos funcionários, eles respondem com que frequência realizam atividades físicas e como está sua disposição para realizar suas atividades naquele dia. Os dados são acompanhados pelos gestores das equipes. Este *feedback* serve como base para uma alteração de função, por exemplo, caso o colaborador não esteja apto ou sem condições de entregar 100% do que é capaz.

Na sequência cronológica, as matérias ao final de 2020 e de 2021 mostram as atitudes que alguns líderes tiveram que adotar na pandemia e se tornaram cultura da empresa, pois houve ganho substancial em processos e conseqüentemente

financeiros. A empresa Rhodia inicialmente selecionou alguns colaboradores da área administrativa, para o trabalho remoto, mas pouco tempo depois viu a necessidade de alocar toda área administrativa para o *home office*. Após uma pesquisa interna mostrou que 88% dos colaboradores se sentiam engajados e motivados. Sendo uma tendência no Brasil, onde 93% das equipes desejam trabalhar de forma híbrida a partir de 2022. (STORCH, 2021)

Na edição 1233 de setembro de 2021 mostra que durante a pandemia a Concrete criou modelos matemáticos com pesquisa *online* sobre a satisfação dos funcionários. Este modelo serviu de base para criação de um algoritmo capaz de indicar a possibilidade de um colaborador se desligar da empresa, através destes dados, houve um aumento de diálogos do colaborador com a liderança. Esta ação teve impacto na redução de demissões em 50%. (GRANATO, 2021).

Outro exemplo da mesma edição, o *home office* se tornou definitivo para a *startup* Classpert que adotou este modelo em março de 2020. Aluguel de escritório e outros gastos foram dispensados, acarretando uma economia de 80.000 reais logo de início. O processo de recrutamento que antes tinha participação de terceiros, passou a ser feito por programas próprios. Com o trabalho remoto a *startup* também conseguiu contratar profissionais de fora do Brasil. (DIAS, 2021).

Na edição 39 publicada em abril de 2022, foram apresentados um dos benefícios ocasionados pós pandemia, a possibilidade do trabalho híbrido (semipresencial) e a flexibilidade desta circunstância, Joaquim Ribeiro CEO da Technos, tem a possibilidade de praticar esportes antes de iniciar as atividades do escritório que em decorrência da Covid-19 o implementou em sua casa. A Technos realizou uma pesquisa interna e apenas 5% de seus colaboradores trabalham presencialmente, 20% aderiram 100% ao *home office* e 75% assim como o CEO, trabalham na modalidade híbrida. Isso mostra que, uma boa gestão faz diferença não só profissionalmente aos colaboradores, mas também em uma melhor qualidade de vida, fazendo com que possuam saúde mental e física para desempenharem suas funções de forma mais produtiva.

A constante evolução da tecnologia ocorreria antes do fator pandêmico que “obrigou” os gestores a implantarem esta modalidade frente ao desafio do trabalho remoto, poucas empresas que se viram despreparadas conseguiram manter-se por muito tempo, ao contrário do site Mercado Livre que utiliza deliberadamente o uso de tecnologia e obteve um crescimento em sua receita de 112% no terceiro semestre de

2020, em comparação ao mesmo período em 2019. Com o investimento no uso da tecnologia o Mercado Livre conseguiu aproximar-se de seus consumidores mesmo no período da pandemia, isso fez com que houvesse destaque no mercado, chegando seu relacionamento com os clientes em 70%, ficando acima de grande parte dos varejistas brasileiros. Frente à este cenário, vimos também o setor financeiro implantar a tecnologia e a automação em suas atividades, onde hoje é possível abrir uma conta bancária virtualmente. Isso nos afirma o quanto é necessário que as empresas estejam com enfoque em seu crescimento tecnológico e invista nessa prática, pois frente à pandemia quem teve esta visão se beneficiou e muito em relação aos demais no mercado.

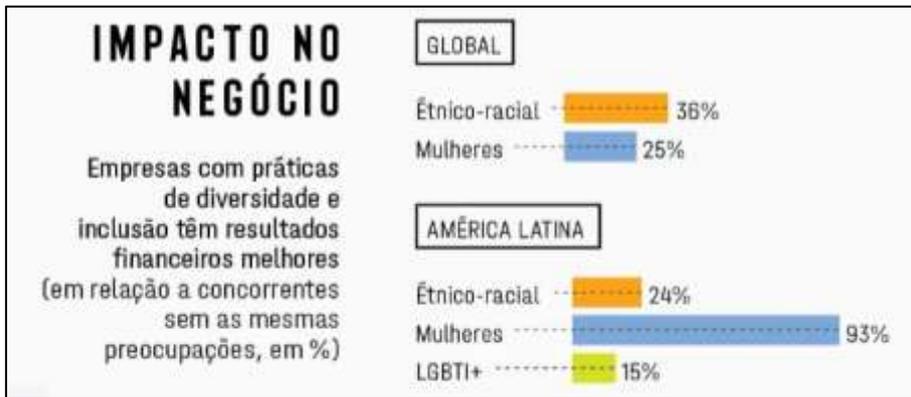
Entre os anos de 2019 e 2020 os restaurantes que decidiram realizar entregas via *delivery* para seus consumidores, desfrutaram dos resultados deste trabalho árduo e estratégico dois anos após o isolamento social da população. Restaurantes, lanchonetes, bares e bistrôs cresceram em 25% no ano de 2021 em comparação à 2020 com faturamento de 377 bilhões de reais. Mesmo com o retorno dos atendimentos presenciais estimasse que os níveis de faturamento retornem ao habitual antes da pandemia somente em 2024, conforme a consultora na Euromonitor Rocio Franco citou. Isso porque há uma desaceleração em relação ao consumo, por conta das incertezas causadas na economia pelo vírus.

Alguns dos desafios para a recuperação da economia pós pandemia estão em lidar com o desemprego e preparar a força de trabalho para a continuidade do avanço da economia. Esses desafios estão sendo colocados em prática como objetivos de curto prazo visando prover a recuperação da estabilidade econômica do setor informal no Brasil, mas neste caso com uma construção estruturada para retorno das atividades econômicas irá alavancar a longo prazo. Isto porque o desfalque na economia e na força de trabalho é advindo antes deste período pandêmico, mas este cenário impulsionou ao gestor a tomar decisões que antes estavam apenas no papel.

A diversidade constitui o DNA da empresa, faz com que ocorra troca de experiências e agrega valor tanto aos consumidores quanto para os colaboradores da organização. Mesmo em meio a pandemia a empresa de cosméticos Natura inovou após propagar a inclusão do público LGBT por exemplo, em seu quadro de funcionários. A pesquisa indicada na edição 1230 da revista Exame, mostra que as ações da empresa Natura subiram 6% — alta expressiva para os padrões de uma empresa de cosméticos — e os papéis valorizaram mais 20%. Hoje, a Natura vale 80

bilhões de reais na B3, um recorde histórico. A pesquisa ilustrada a seguir indica os impactos positivos da diversidade nas organizações.

Figura 3 – Impactos da diversidade nos negócios



Fonte: CAETANO, (2021).

Durante a pandemia o interesse em investimentos em saúde e bem-estar cresceu na população, a pesquisa a busca pelo bem-estar é uma arena de 1,5 trilhão de dólares, formada por seis categorias, que cresceram entre 5% e 10% em 2021: saúde médica; saúde física; nutrição; estética e aparência; qualidade do sono; e equilíbrio psicológico. Entre outras conclusões, a pesquisa apontou que a saúde física e mental é considerada prioridade para 92% dos brasileiros, ante a média de 85% no mundo. Na saúde social, os índices ficam em 83% para o Brasil e 70% para o mundo e, na espiritual, em 78% e 62%, respectivamente. Isto interfere não somente na vida pessoal dos brasileiros, mas também reflete na vida profissional, isto fez com que as organizações estabelecessem estratégias para contribuir para a melhora da qualidade de vida de seus colaboradores, atividades como acompanhamento psicológico ou a implementação do trabalho híbrido resultou na melhoria da produtividade e desempenho em seus resultados. Isto nos mostra que a gestão vai muito além do que gerenciar resultados, mas a gerir pessoas da melhor forma possível, impacta no todo das organizações.

A Revista EXAME e o Ibmec realizam pesquisas anuais que analisam resultados não somente financeiros das organizações brasileiras, mas aspectos sociais e ambientais, o estudo neste ano de 2022, analisando 738 empresas listadas no *ranking* principal de MELHORES E MAIORES faturaram 4,8 trilhões de reais em 2021, 35% mais do que em 2020, ano marcado pelo momento mais crítico da

pandemia. Alguns setores se destacaram por seu crescimento líquido: Petróleo e Químico, por exemplo, avançaram 50,56%; Mineração e Metalurgia, 41,22%; Agronegócio, 29,29%.

São números que mostram a força das empresas em setores em que o Brasil tem vantagens competitivas, e que devem seguir relevantes num cenário de crise nas cadeias e de rearranjos produtivos. A escolhida do ano foi o Grupo Cosan, que foi um exemplo claro de inovação e ambição, que vê a importância em investir em pessoas para o avanço do Brasil, isso fez com que seus resultados tivessem um crescimento expressivo tendo seus o alcance de 60%, mais precisamente 113 bilhões de reais. Colocar os esforços nas estratégias corretas é início para haver ótimos resultados.

2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse processo de adaptação as gestões enfrentaram fatores, como a dificuldade de suas equipes exercerem o seu trabalho mediante a crise humanitária e econômica, a necessidade de mudança de mentalidade da diretoria devido a toda reestrutura na cultura do negócio, adaptação de processos hierárquicos e burocráticos, a preservação da saúde mental diante do cenário incerto e o apoio e empatia da alta gestão em todo esse período.

Diante dessas dificuldades, as principais estratégias de gestão adotadas perante a pandemia, foram compreender as necessidades dos colaboradores para o desenvolvimento profissional, mudança de percepção de valores e inclusão de *feedbacks* visando um melhor rendimento a distância. Processos que antes eram centralizados foram modernizados e flexibilizados dando autonomia para cada departamento na tomada de decisão, criação de ambientes seguros que proporcionam um senso de pertencimento e programas de apoio a saúde mental como conversas, palestras e *feedbacks*.

Dessa forma, a hipótese de pesquisa, que partiu da premissa de que as empresas adotaram programas de qualificação de seus colaboradores, especialmente em relação ao uso de tecnologias, bem como novas formas de liderança e gestão de equipes para acompanhar o desempenho de seus colaboradores, foi confirmada. Os resultados mostram de maneira clara o foco e os esforços dos gestores organizacionais nessas ações.

Pode-se afirmar, ainda, que o objetivo do trabalho foi atingido, uma vez que os resultados permitiram compreender o comportamento dos gestores organizacionais

frente as adversidades que vivenciaram no decorrer da pandemia gerada pela Covid-19. Em um cenário de grande incerteza, com a necessidade de manter as empresas funcionando e com os trabalhadores atuando de maneira remota, as medidas adotadas demonstram um deslocamento do papel e comportamento das lideranças para a construção de uma cultura organizacional com maior foco no elemento humano, em especial, quanto ao bem-estar dos colaboradores.

Considerando as limitações do universo abordado na pesquisa, que tomou por base apenas as medidas divulgadas na Revista Exame, é preciso cuidado em relação à generalização dos resultados. Dessa forma, como sugestão para futuras pesquisa aprofundando o tema, seria interessante realizar pesquisa primária com uma amostra representativa de empresas, por meio de questionário e/ou entrevistas.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Lucas. Inovar para crescer. Revista Exame, edição Maiores & Melhores 2022. set. 2022. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/inovar-para-crescer/> Acesso em:14/10/2022.

AMORIM, Lucas. Nos 55 anos da Exame, 55 olhares sobre o futuro. **Revista Exame**, edição 1243. ago. 2022. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/nos-55-anos-55-olhares/>. Acesso em: 09/10/2022.

AMORIM, Lucas. Revista Exame completa 55 anos este mês; conheça a história. Revista Exame, edição 1243. ago. 2022. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/pioneira-ha-55-anos/> . Acesso em:14/10/2022.

BRIDI, Maria Aparecida et. al. O trabalho remoto/*home-office* no contexto da pandemia COVID-19. **REMIR** - Rede de Estudos e Monitoramento Interdisciplinar da Reforma Trabalhista. Unicamp, 24 jul. 2020. Disponível em: <https://www.eco.unicamp.br/remir/index.php/condicoes-de-trabalho/190-o-trabalho-remoto-home-office-no-contexto-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 20 set. 2022

CAETANO, Rodrigo. Confira os destaques da 3ª edição do Guia Exame de Diversidade. **Revista Exame**, edição 1230. jun. 2021. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/guia-exame-de-diversidade/>. Acesso em: 15/09/2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier,2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: como incrementar talentos na empresa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DA REDAÇÃO. As 50 atitudes inovadoras que fizeram a diferença na pandemia. **Revista Exame**, edição 1215. jul. 2020. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/50-inovacoes-da-pandemia/>. Acesso em: 29/10/2022.

DIAS, C. M. Como o home-office definitivo foi a melhor solução para esta startup. **Revista Exame**, edição 1233. set. 2021. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/foi-para-casa-e-nao-vai-voltar/>. Acesso em: 29/10/2022.

DIAS, C. M. Dicas de livros e série para lideranças de todo tipo de negócios. **Revista Exame**, edição 1238. mar. 2022. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/livro-e-serie-para-quem-toma-decisoes/>. Acesso em: 08/10/2022.

DOLIVEIRA, Matheus. CEO da Technos divide tempo entre esporte e visitas pontuais ao escritório. **Revista Exame**, edição CEO 39. abr. 2022. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/rotina-hibrida/>. Acesso em 08/10/2022.

ESTEVES, Sofia. Liderando na incerteza. **Revista Exame**, edição 1206. mar. 2020. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/liderando-na-incerteza/>. Acesso em: 29/10/2022.

FILIPPE, Marina. Diversidade na empresa traz dinheiro e felicidade. **Revista Exame**, edição 1215. jul. 2020. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/diversidade-na-empresa-traz-dinheiro-e-felicidade/>. Acesso em: 24/09/2022.

FISCHER, André. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M., (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GRANATO, Luísa. Líderes mostram como mudaram a cultura de empresas na pandemia. **Revista Exame**, edição 1233. set. 2021. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/transformacao/>. Acesso em: 29/10/2022.

GRANATO, Luísa. Saúde mental continuará a ser prioridade de empresas em 2021. **Revista Exame**, edição 1224. dez. 2020. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/as-empresas-vaio-pensar-na-saude-mental/>. Acesso em: 29/10/2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pnad-COVID 2020**. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/>. Acesso em: 27 Set. 2022.

ISABELA, Rovaroto. De Bela Gil a Rosewood: os hotéis e restaurantes que cresceram na pandemia. **Revista Exame**, edição 1240. mai. 2022. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/lista-ded-espera/>. Acesso em: 09/10/2022.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI Marina de A. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas S.A., 1991.

LAVADO, Thiago. Para Ben-Ishai, do Google, tecnologia não é vilã e pode ajudar na criação de postos de trabalho. **Revista Exame**, edição 1225. jan. 2021. Disponível

em: <https://exame.com/revista-exame/a-oportunidade-digital/>. Acesso em: 18/09/2022.

MOURA, Lívia. A importância da "cabeça de dono" para crescer na pandemia. **Revista Exame**, edição CEO 35. fev. 2021. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/cabeca-de-dono/>. Acesso em: 20/09/2022.

OLIVEIRA, Darcio. Como a saúde se transformou em uma das prioridades do consumidor. **Revista Exame**, edição Melhores & Maiores 2022. set. 2022. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/voce-em-primeiro-lugar/>. Acesso em: 12/10/2022.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. de; **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROMERO, Sonia M. T.; SILVA, Selma F, da C. e; KOPS, Lucia M. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

ROSSATO, Altair. Como liderar pessoas na era do Zoom? **Revista Exame**, edição CEO 35. fev. 2021. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/a-velocidade-coletiva/>. Acesso em: 14/10/2022.

SALLES, Daniel. Os cinco pilares que tornam uma empresa confiável. **Revista Exame**, edição CEO 38. nov. 2021. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/sua-empresa-e-confiavel/>. Acesso em: 13/09/2022.

SALLES, Daniel. Tudo sobre o CEO da Audi no Brasil. **Revista Exame**, edição CEO 35. fev. 2021. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/ele-pilota-a-audi-daqui/>. Acesso em: 20/09/2022.

SANTOS, Anacleto R. dos; SOUZA, Girlene S. de. DIAS, Viviane B. **Metodologia da Pesquisa Científica: a construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de aprendizado**. Porto Alegre: Animal, 2013.

SANTOS, Vivian Leme de Goes et. el. Trabalho remoto em tempos de pandemia: necessidades e possibilidades. **Revista Humanidades e Inovação**. v.9, n.06. Palmas: Universidade Estadual do Tocantins, 2022.p. 241-251. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/5774>. Acesso em: 20 set. 2022.

SENA, Victor. Escritório nunca mais? Home-office pode trazer novos desafios em 2021. **Revista Exame**, edição 1224. dez. 2020. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/trabalhar-de-todo-lugar/>. Acesso em: 29/10/2022.

STORCH, Julia. Para Daniela Manique, da Rhodia, trabalho remoto trouxe mais otimização. **Revista Exame**, edição CEO 38. nov. 2021. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/apenas-o-essencial/>. Acesso em: 29/10/2022.

VALENTI, Graziella. Da cozinha à indústria: Paola Carosella quer expandir La Guapa com impacto. **Revista Exame**, edição 1220. out. 2020. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/no-espirito-de-2021/>. Acesso em: 24/09/2022.

YOSHIDA, Ernesto; GRANATO, Luísa; LOUREIRO, Rodrigo; STEFANO, Fabiane. Vida à distância. **Revista Exame**, edição 1206. mar. 2020. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/vida-a-distancia/>. Acesso em: 27/09/2022.