



Recursos Humanos frente às exigências contemporâneas de mudanças no ambiente de trabalho

Paola Rodrigues Martins¹; Ana Lúcia de Paula Ferreira Nunes²

Resumo: Este artigo busca entender a área administrativa dos Recursos Humanos (RH) e as exigências do uso de *home office* no ambiente do trabalho frente às mudanças resultantes da pandemia do Covid-19. O principal objetivo é analisar os benefícios e os desafios da adoção do *home office* sob a perspectiva de profissionais do departamento de Recursos Humanos mediante as mudanças que impulsionaram este trabalho nas empresas. O estudo partiu dos seguintes questionamentos: quais os principais impactos da pandemia do Covid-19 na gestão de Recursos Humanos? Como as empresas se adaptaram às mudanças impostas? A metodologia escolhida para responder essas questões foi uma pesquisa bibliográfica, foram identificadas realizadas em dez publicações de maior relevância ao tema, através de artigos publicados no período de 2020 e 2021. A linha de pesquisa resultou na conclusão que durante a pandemia da Covid-19, uma das áreas que mais sofreu impacto foi a do trabalho, contudo, apesar das barreiras, o trabalho em *home office* foi absorvido nas empresas impulsionando a área de Recursos Humanos no sentido de modificar seus processos de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Empresas. Pandemia. Recursos humanos. *Home office*.

Human Resources in view of the contemporary demands of changes in the work environment

Abstract: This article seeks to understand the administrative area of Human Resources (HR) and the requirements of the use of *home office* in the work environment in view of the changes resulting from the Covid-19 pandemic. The main objective is to analyze the benefits and challenges of adopting the *home office* from the perspective of professionals in the Human Resources department through the changes that drove this work in companies. The study was based on the following questions: what are the main impacts of the Covid-19 pandemic on Human Resources management? How have companies adapted to the imposed changes? The methodology chosen to answer these questions was a literature search, which were identified in ten publications of greater relevance to the topic, through articles published in the period 2020 and 2021. The line of research resulted in the conclusion that during the Covid-19 pandemic, one of the areas that suffered the most impact was work, however, despite the barriers, *home office* work was absorbed in the companies, boosting the Human Resources area in order to modify its people management processes.

Keywords: Companies. Pandemic. Human Resources. *Home office*.

¹ Graduanda em Administração pela Universidade do Estado de Minas Gerais UEMG/Frutal. E-mail: paolarodriguesmartins@gmail.com;

² Orientadora: Mestre em Educação pela Universidade de Uberaba – UNIUBE, Especialista em Pedagogia-Administração Escolar pela FINOM. Graduada em Administração de Empresas pela UNIRP. Professora titular no Curso de Administração na Universidade do Estado de Minas Gerais UEMG/Frutal- E-mail: ana.nunes@uemg.br.

Introdução

A pandemia do Covid-19 trouxe como consequência a suspensão das atividades laborais presenciais desde a implantação da Lei nº. 13.979, de 6 de fevereiro de 2020 trazendo como determinação a quarentena e o isolamento social, o que obrigou às empresas a oferecer ao trabalhador a possibilidade de desenvolver suas funções por meio da ferramenta *online*.

Segundo a Agência Brasil (2020) um estudo da Fundação Instituto de Administração (FIA) mostrou que entre as grandes empresas 55% colocaram seus funcionários no regime de *home office* e entre as empresas pequenas 31% fizeram essa opção.

Em muitas empresas onde existiam atividades rotineiras de contratação de funcionários, forçosamente, houve uma mudança organizacional, sendo dispensado aos Recursos Humanos criar e manter um espaço vital do trabalho e, dispensar algum investimento em termos de rotinas e responsabilidade para manter a continuidade das atividades das empresas.

Tendo em vista a questão emergencial de adaptação, delimitou-se esta pesquisa, a extrema importância que a área de RH exerceu dentro das empresas na execução dos processos de recrutamento e seleção em face da pandemia e, quais os conhecimentos e habilidades exigidas dos profissionais de recursos humanos para o fortalecimento das organizações.

Nesse sentido, este estudo tem por objetivo principal analisar os benefícios e os desafios da adoção do *home office* sob a perspectiva de profissionais do departamento de RH, mediante as mudanças que impulsionaram este trabalho, nas empresas.

São objetivos específicos: contribuir com a produção científica de assuntos correlacionados; investigar como ocorreu o gerenciamento de pessoas nas empresas; destacar como foram realizados os processos de trabalho nesse período.

Nesta perspectiva, o estudo se justifica, pois, atentos à atual situação mundial, percebe-se que o mundo corporativo foi impulsionado a modificar suas atividades laborais com o intuito de não perder o ritmo normal de produtividade. A alternativa encontrada foi aliar o trabalho aos avanços na tecnologia para manter as atividades de maneira remota, mais aperfeiçoada e objetiva de modo que se os efeitos da pandemia se estender em longo prazo, essas contribuições de melhorias sirvam como uma oportunidade de operacionalizar o trabalho na sociedade e, não se limite apenas ao atual momento.

Em qualquer espaço social, do ponto de vista lógico, existe um desvio entre o que se espera que ocorra e o que está ocorrendo de fato, e que seja tão relevante que mereça uma

interferência no sentido de eliminar os riscos e as barreiras, assim, cabe, portanto, os seguintes questionamentos: quais os principais impactos da pandemia do Covid-19 na gestão de Recursos Humanos? Como as empresas se adaptaram as mudanças impostas?

Para compreensão deste tema, este trabalho foi estruturado em seis partes: a primeira parte, esta introdução, indicativa do conteúdo deste estudo; a segunda parte apresenta a visão teórica da pesquisa; a terceira parte relaciona a metodologia adotada e analisa os resultados; a quarta parte detalha as discussões dos autores selecionados; a quinta parte tece as conclusões obtidas.

As Organizações e as Pessoas: Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos (RH) é caracterizada por um conjunto de especialidades que visam o desenvolvimento de uma cultura que promova a identificação das pessoas diante da complexidade e crescimento das tarefas nas empresas, as organizações passam a se preocupar não apenas em ser produtivas, mas em garantir a seus funcionários condições para produzir satisfatoriamente (MARRAS, 2016).

O grande desenvolvimento alcançado pelas organizações elevou o nível dessa consciência, mostrando que não apenas capital e trabalho são importantes numa empresa, mas também, outro fator, o fator humano, Carvalho; Rua (2017, p. 24) detalham que “as pessoas começam a ser consideradas como um recurso que deve ser otimizado e utilizado de forma eficiente”.

Na gestão das empresas, a análise e apreciação do Recursos Humanos se tornaram um dos pontos de partida, em virtude de ser o homem mais um dos principais ativos das organizações, como descrito por Brandão (2013, p. 22) “um dos grandes desafios da gestão contemporânea é conseguir, efetivamente, transformar seus recursos humanos em recursos estratégicos da organização.

Qualquer empresa grande, média ou pequena começa a preocupar-se com as pessoas e, dentro das empresas, a área de Recursos Humanos é a que mais passa por alterações, como menciona Chiavenato (2007) é “uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de recursos humanos”.

Recursos Humanos é uma área de atuação política, interna da empresa, é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos gerenciais relacionados com as

peças, é uma área de mudanças constantes e, essas mudanças funcionam como geradoras da mudança social (GASALLA, 2007).

Na visão de Caxito (2008) na atualidade essas mudanças são cada vez mais velozes, impulsionadas pela tecnologia, mas, a área de Recursos Humanos ainda se organiza com a função em admitir e administrar pessoal, ou seja, reúne, convoca, alista pessoas para um determinado cargo ou função.

No modo como a área de Recursos Humanos vê e constrói a estrutura de uma organização estão diretamente ligadas as suas estratégias de responsabilidade e compromisso com todos.

As Mudanças na Gestão de Pessoas nos Recursos Humanos

As mudanças constantes nas empresas exigem que os gestores dos Recursos Humanos abandonem o sistema de relações hierarquizadas e atividades fragmentadas, passando a atividades racionalmente planejadas e controladas, Franco (2008, p. 25) argumenta que “com o surgimento da gestão de pessoas surgem muitos desafios que colocam a área de Recursos Humanos em um novo nível”.

A gestão de pessoas de uma maneira estratégica é a saída e o ponto de acordo entre trabalhadores e organizações e o mundo de negócios condicionados por uma série de mudanças que atuam sobre as organizações sugere novos modelos a ser incorporada a prática gerencial a as atividades humanas, entre as diversas mudanças, grande parte das organizações fixou a prioridade nas múltiplas técnicas do administrador da área de Recursos Humanos, exigindo desses profissionais uma formação cultural e educacional que facilite a adaptação a qualquer mudança de cenário (MARRAS, 2016).

Em vista disso, Domingues (2009, p. 17) sublinha que as empresas, diante desse conceito, passaram a fazer mudanças necessárias e, entre essas mudanças reconhecem que as mais rápidas foram as de tecnologia, “estimuladoras ou prescritoras de novas interações sócio-organizacionais aceleradas pela dinâmica do mercado e pela influência de uma certa cultura de gestão” alterando de forma positiva as funções da área de Recursos Humanos e assim obtendo os resultados almejados.

Nessa perspectiva, as mudanças na área de Recursos Humanos nas últimas décadas desafiaram o papel dos profissionais do setor que como resultado passaram a ser solicitados para administrar as tarefas tradicionais e atender expectativas futuras (ULRICH *et al.*, 2013).

De acordo com Sordi (2014) gerir as pessoas passou a ser concebido como um processo que impõem novos requisitos aplicados aos Recursos Humanos, abrangendo novas tecnologias digitais, muito embora a abordagem tradicional ainda seja predominante na maioria das organizações.

É desnecessário frisar que as tecnologias digitais mudaram a maneira das pessoas se conectarem com o mundo e as organizações precisaram redefinir muitas estratégias, assim, “as empresas que se constituíram antes da *internet* precisam conscientizar-se de que muitos de seus pressupostos fundamentais devem ser atualizados” (ROGERS; SERRA, 2017, p. 132). Nenhuma mudança deve ser imposta, e sim estimulada, na medida em quando ela acontece precisa de planejamento, contudo, a pandemia da Covid-19 não possibilitou essa abordagem.

Mudanças nos Recursos Humanos Impostas pela Pandemia do Covid-19

O intenso desenvolvimento da área de Recursos Humanos não conseguiu sanar uma das questões mais amplas na estrutura de trabalho nas organizações do último ano, a pandemia do Covid-19 e as medidas oficiais com a exigência do afastamento social, mudando drasticamente as funções dentro das empresas, trazendo inúmeras questões a serem respondidas, como a questão da execução das atividades e as alternativas para os funcionários continuarem a desenvolver suas funções mesmo com a paralisação provisória (CALCINI, 2020).

Essas exigências da legislação acabaram influenciando a área de Recursos Humanos, contudo, como argumenta Martinez; Possídio (2020, p. 112) independente da necessidade das empresas “nenhuma estratégia mostrou-se mais eficaz ao combate do coronavírus do que o isolamento social de toda a população, contida nos limites de suas residências”.

Com a pandemia do Covid-19 o comportamento no local de trabalho mudou, nesse sentido, Zilli *et al.* (2020) transcreve que:

Nos tempos atuais, em razão da urgência na aplicação das medidas e especialmente para se evitar aglomeração de trabalhadores, o mais razoável é que o empregador faça a notificação da mudança do regime presencial pelo teletrabalho por meio de meio eletrônico (ZILLI *et al.*, 2020, p. 158).

O trabalho é um dos setores onde se sentiram as maiores alterações em relação a pandemia do coronavírus, pois, desligar os funcionários do trabalho tem o potencial de prejudicar direta ou indiretamente a organização, assim, o *home office* é uma resposta à pandemia do Covid-19 (LIMA, 2020).

Ainda nessa linha de raciocínio Santos *et al.* (2020) consideram que o *home office* (trabalho em casa) possibilitou que a atividade laboral continuasse a ser realizada à distância (trabalho remoto), utilizando-se das inovações tecnológicas (computadores, telefones, celulares, aplicativos, etc.).

As medidas dos Recursos Humanos precisaram ser aprimoradas, neste momento, cabendo a esses profissionais organizar o trabalho remoto, facilitando para que os processos internos sigam numa estrutura organizada de forma eficaz, assim, houve uma mudança na estratégia de gestão da área de Recursos Humanos e sistemas de medidas eficazes precisaram ser encaixados no processo de gestão devido às mudanças (MADDALENA, 2021).

Aos gestores dos Recursos Humanos coube descobrir formas de incentivos e manter valores, ambiente, crenças e comportamentos relevantes na determinação de atuação dos funcionários já que cada pessoa tem a sua capacidade de reagir às influências do ambiente, sobre isso, Porto *et al.*, (2020) utiliza-se da seguinte argumentação:

Essas transformações repentinas no trabalho impõem demandas para todos nas organizações, e vão além das mais evidentes relacionadas às exigências ergonômicas e de espaço físico necessário para viabilizar a adequada execução das tarefas em casa (PORTO *et al.*, 2020, p. 59).

Ao pensar a gestão de pessoas é preciso levar em conta que as empresas precisam atender as necessidades materiais mínimas do funcionário, além de considerarem que eles têm outras necessidades que precisam ser atendidas ao longo do tempo, e que os fazem se manterem no trabalho, se por questão de urgência houve a necessidade de que os funcionários passassem a realizar imediatamente o trabalho, em *home office*, a manutenção do trabalho precisou derrubar determinadas barreiras (ZILLI *et al.*, 2020).

A empresa coube, por meio da área de Recursos Humanos, o gerenciamento de toda a trajetória do funcionário desde sua contratação até sua retirada da organização, as barreiras nesse ponto são importantes para entender-se a questão do afastamento do trabalho durante a pandemia.

Metodologia

Esse estudo tem como metodologia um estudo realizado por meio de levantamento bibliográfico, de acordo com Reis (2010, p. 60) a pesquisa bibliográfica “tem como principal técnica a leitura e como principal instrumento o fichamento bibliográfico”.

O método escolhido foi o dedutivo que propiciou raciocinar a partir de opiniões de autores que ajudaram a alcançar uma conclusão logicamente correta, em um ou mais argumentos.

A compilação de dados foi realizada por meio eletrônico com a busca selecionada no Google Acadêmico, para busca dos artigos, procurando pelos seguintes descritores: recursos humanos, pandemia do Covid-19, *home office* e trabalho. Para a pesquisa foram identificadas 7 publicações de maior relevância ao tema, os critérios de inclusão para a seleção dos artigos foram artigos publicados em português e publicados em 2020 e 2021; o critério de exclusão foi artigos em língua estrangeira.

Com a análise de dados concluída, foi elaborado um quadro contendo: iniciais dos autores, título da publicação, tipo de estudo, principais resultados e ano de publicação. Após ter os fundamentos teóricos considerados suficientes, a análise da produção científica foi estruturada e apresentada no tópico – resultados.

Resultados

A amostra final desta revisão foi constituída por sete publicações científicas, selecionados pelos critérios de inclusão previamente estabelecidos, destas, 5 são artigos originais, 1 é uma monografia de dissertação de mestrado e 1 é uma monografia de graduação.

Os trabalhos selecionados pelos critérios de inclusão previamente estabelecidos foram apresentados no quadro 1 e apresentados no tópico – Resultados:

Quadro 1 – Síntese dos artigos selecionados.

Autor	Título	Metodologia	Objetivo	Ano
NOGUEIRA, L. M. de B.	Desafios da implantação do <i>home office</i> durante a pandemia: estudo de caso em uma empresa de tecnologia.	Estudo de caso	Analisar como se deu o processo de adaptação e que desafios foram identificados na implantação do trabalho remoto na organização.	2020
LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C.	Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o <i>home vira office</i> .	Pesquisa bibliográfica	Como a pandemia impactou a vida humana em todos os seus aspectos, dentre eles a forma	2020

			do trabalho, tendo grande destaque a difusão do teletrabalho ou <i>home office</i> .	
DUARTE, F. L. P.; HERCULANO, G. A. V.; FRANCISCO, K. C. C... <i>et al.</i>	O <i>home office</i> e a da cultura nas organizações das empresas brasileira.	Estudo de caso	Estudar o impacto da mudança cultural do ambiente de trabalho adotando-se a prática do <i>home office</i> .	2020
SILVA, R. J. B.	Reflexões acerca do trabalho <i>home office</i> ocasionado pela pandemia do Covid-19.	Estudo de caso	Discutir quais os fatores que influenciam a utilização da tecnologia na condição de quem trabalha <i>home office</i> , e, percebe os efeitos e reflexos dos meio <i>on line</i> .	2020
LEONARDO, L. F.	<i>Home office</i> ou <i>home off</i> ? Representação social do trabalho remoto durante a pandemia de Covid-19 na perspectiva de profissionais de RH.	Pesquisa de campo	Identificar como os profissionais brasileiros da área de RH perceberam o <i>home office</i> durante o período de isolamento social decorrente da Covid-19.	2021
LIZOTE, S. A.; TESTON, S. de F.; RÉGIS, E. dos S. O... <i>et al.</i>	Tempos de pandemia: bem-estar subjetivo e autonomia em <i>home office</i> .	Estudo de caso	Avaliar a relação entre a percepção de bem-estar subjetivo e autonomia de profissionais em <i>home office</i> .	2021
PAIVA, R. A.; ROSA, W. T. da	Estratégias para se adaptar ao <i>home office</i> .	Pesquisa bibliográfica	Estudar formas de como aperfeiçoar o <i>home office</i> e criar estratégias para ter um melhor desenvolvimento do trabalho de forma remota.	2021

Fonte: Elaborada pela AUTORA, 2021.

Após reunir todos os resultados da pesquisa, foram os padrões de respostas que atendiam ao tema, sendo realizada uma comparação com as posições dos autores sobre o assunto, formando-se assim, a discussão dos resultados.

Discussão dos Resultados

A seguir, a partir da interpretação e síntese dos resultados, são apresentadas, comparando-se os dados evidenciados a discussão da revisão dos artigos e referenciados que respondem as seguintes questões: quais os principais impactos da pandemia do Covid-19 na área de Recursos Humanos? Como as empresas se adaptaram as mudanças impostas?

Conforme os estudos de Nogueira (2020) a primeira barreira encontrada foi à adequação de estrutura, já que muitos funcionários tinham problemas com a *internet* (sinal de *internet*, velocidade) e com o computador pessoal (computadores antigos e com sistema desatualizado) o que dificultou a comunicação. Como não existe um único método para se implantar o *home office*, a estratégia foi fazer um planejamento das atividades laborais mediante um levantamento das necessidades da empresa e das possibilidades de cada funcionário descentralizando suas atividades.

No entendimento de Losekann; Mourão (2020) o *home office* representou um desafio significativo para as empresas provocado pela pandemia e o controle de frequência foi um desses desafios, outro ponto discutido, foi a dificuldade dos funcionários de adaptar um espaço corretamente estruturado e planejado para realizar em tempo recorde o teletrabalho. Ficou aparente que os gestores optaram por distribuir as tarefas, evitando a sobrecarga de trabalho e do mesmo tempo afrouxaram as metas, condição essencial para promover a produtividade.

No dizer de Duarte *et al.* (2020) a infraestrutura foi o aspecto mais significativo, indo de um local onde o funcionário pudesse exercer suas atividades *home office* sendo a questão da velocidade da *internet* a maior limitação. Deve-se ter em mente que os gestores que conduziram o processo de mudança explorando passo a passo as mudanças adaptativas, juntamente com a equipe, sensíveis as novas circunstâncias.

Outro ponto considerado por Silva (2020) foi que cada empresa adotou a forma mais adequada de implementar as mudanças, estabelecendo os passos de transição do trabalho presencial para o *home office* e apontou o suporte técnico e o uso de equipamentos (computador, câmeras digitais, impressora, etc.) como os aspectos que comprometeram o trabalho. Durante

o processo a abertura do diálogo e o bom senso forma fundamentais para a continuidade do trabalho.

Com base em seus estudos, Leonardo (2021) apurou que questões relativas à adequação do espaço físico para o trabalho, assim como eventuais distrações ou interrupções nas rotinas laborais se mostraram elevadas dificultando a possibilidade de continuar com a ocupação profissional. Devido a isso, os profissionais de Recursos Humanos tiveram inúmeras preocupações com a atuação dos funcionários neste cenário digital, com o desempenho profissional em *home office* e distribuíram as atividades para evitar uma eventual perda de rendimento vindas dos encontros possibilitados pelas interações pessoais.

No centro das discussões de Lizote *et al.* (2021) estão as questões sobre a adaptação ao teletrabalho ter sido compulsória, mostrando que nem todas as condições da empresa e dos trabalhadores estavam adequadas para execução das tarefas em *home office* por faltar uma condição mais estruturada. Minimizando essas dificuldades, os gestores buscaram uma compreensão mais profunda da associação entre o trabalho remoto e o bem-estar do funcionário detectando qualquer ameaça percebida no desenvolvimento profissional.

Diante da situação verificada, Paiva; Rosa (2021) reforçam que o teletrabalho foi fundamental para as empresas por conta da pandemia do Covid-19, já que a necessidade de isolamento social atingiu diretamente o meio empresarial, contudo, houve falhas ao se implementar o trabalho em *home office*, pois, faltou suporte e assistência aos funcionários. Importante ressaltar que os objetivos de quem trabalham caminha paralelamente aos objetivos da própria empresa, assim o desenvolvimento de Recursos Humanos buscou formas pudessem auferir maior conforto e satisfação aos funcionários.

Os estudos apontaram o impacto da mudança trazida pela pandemia do Covid-19, que a impor o isolamento social, impulsionaram as empresas a aderirem ao *home office*, tornando tarefa dos Recursos Humanos orientar os funcionários e derrubar as principais barreiras que dificultavam a continuidade do trabalho e sua produtividade, o quadro 2 apresenta a organização dos dados com a comparação dos estudos que apontam algumas dessas barreiras e como os gestores da área de Recursos Humanos lidaram com essas mudanças afastando as situações que inibiam o desenvolvimento profissional:

Quadro 2 – Organização dos dados com a comparação dos estudos.

Funcionários	Empresas
Estrutura e equipamentos - Nogueira - Duarte <i>et al.</i> - Leonardo - Lizoti <i>et al.</i> - Silva	Planejamento das atividades laborais - Nogueira - Leonardo - Losekann; Mourão - Alves; Rezende
Interrupções e cumprimento do horário - Paiva; Rosa - Alves; Rezende - Losekann; Mourão	Compreensão das dificuldades - Duarte <i>et al.</i> - Lizoti <i>et al.</i> - Paiva; Rosa - Silva

Fonte: Elaborada pela AUTORA, 2021.

Dentro dessas limitações agrupadas, as interrupções de familiares foram mencionadas por Abbad; Legentil (2020, p. 53) afirmando que “em tempos de teletrabalho compulsório são importantes fatores de suporte ao enfrentamento dos desafios do *home office* e dos conflitos trabalho-família”.

Santos *et al.* (2020) também discutem as dificuldades de conciliar o trabalho em *home office* e a família e acrescenta a falta de estrutura e de equipamentos.

Os desperdiçadores de tempo tornam-se uma barreira para o cumprimento do horário no teletrabalho, no sentido de alcançar metas comuns, Moreira; Pacheco (2020) mencionam que as pessoas nas empresas perseguem metas individuais e o tempo colabora para o alcance dessas metas, talvez por isso otimizar o tempo tenha sido uma das dificuldades do *home office*, pois, num cenário remoto, fatores externos afetam o trabalho.

Cabe levantar uma última questão, a baixa produtividade, um dos temas que dividiu as empresas, algumas observaram uma alta produtividade no trabalho de seus funcionários, enquanto outras notaram uma demanda da produtividade decrescente no modo operacional em *home office*.

Neste ponto, com os dados apresentados, torna-se possível identificar quais foram as contribuições da área de Recursos Humanos na implementação das mudanças necessárias que permitiram o trabalho em *home office* no atendimento as necessidades das empresas como o gerenciamento do trabalho, Carvalho; Rua (2017, p. 27) alegam que a área de Recursos Humanos “é a que tem sofrido mais pressões e a que tem sido obrigada a realizar mais

alterações”, assim, é a área que pode perceber as necessidades das pessoas e melhor contribuir no meio destas tumultuosas alterações.

Todas as empresas modernas têm adotado a orientação traçada na administração de Recursos Humanos para atender as situações de trabalho, o trabalho remoto trouxe a necessidade de se planejar como o *home office* seria executado em casa, essa função foi determinante durante a pandemia, os profissionais da área de RH foram fundamentais no planejamento das atividades laborais já que “a gestão de pessoas tornou-se, no atual momento econômico, social e político uma das funções primordiais dos gestores que têm sob sua responsabilidade administrativa recursos de produção e serviços (PEREIRA, 2020, p. 37).

A mesmo tempo, ligado ao interesse das empresas, sente-se o enorme esforço dos gestores em trazer melhores soluções aos problemas humanos nesse período de isolamento social, compreendendo as dificuldades das pessoas no trabalho em *home office*, nesse sentido, Bernardes (2021, p. 14) lembra que “o RH precisa ter em sua base de formação pessoas que estejam tecnicamente preparadas, e que se importam com o ser humano, acreditando em suas potencialidades”.

Conforme as situações vividas no atual momento, a motivação das pessoas difere em situação do trabalho nas empresas e em situação do trabalho em *home office*, isso posto, o desenvolvimento dos profissionais de Recursos Humanos teve potencial participação (REGINA, 2021, p. 23).

Em vista disso, à análise dos dados das pesquisas de cada estudo contribuíram para as conclusões obtidas.

Conclusão

O ambiente do trabalho foi impactado pela pandemia do Covid-19, a primeira vista as empresas se preocuparam em encontrar uma maneira de continuar com suas atividades e o trabalho no sistema de *home office* foi a solução encontrada.

Em termos práticos, o *home office* foi uma mudança repentina, dentro dessa necessidade imposta, surge a necessidade de se administrar as pessoas, papel adequado aos Recursos Humanos, área com capacidade para organizar e administrar o pessoal dentro dessa nova modalidade de trabalho.

Deve se ter em mente, que nesse período, toda a família vivia a mesma situação, isolados dentro de casa, o que dificultou ao funcionário reservar uma parcela do tempo para o trabalho, talvez por isso, a questão das interrupções da família foi tão mencionada.

Como se pode analisar, os funcionários em isolamento social tiveram algumas barreiras na realização do trabalho remoto, como a estrutura e equipamentos, nem todos estavam preparados para desenvolver seu trabalho em casa, já que isso incluía um espaço adequado, equipamentos eletrônicos, entre outros.

O problema da produtividade também foi muito mencionado e está relacionado ao fato de que apenas uma minoria dos funcionários conseguiu empregar adequadamente o recurso do tempo dirigido. Por fim, a baixa produtividade, dependendo das mudanças nas atividades e tarefas, a produtividade pode ser diminuída e, a pandemia do Covid-19 trouxe severas mudanças na rotina do trabalho.

Como as empresas dependem para atingir suas metas e cumprir suas missões das pessoas, durante o isolamento social imposto pela pandemia do Covid-19, o trabalho remoto foi um meio pelo qual elas podiam alcançar suas metas com um mínimo de tempo e de conflito possível.

Essas metas jamais poderiam ser alcançadas num esforço isolado e dependeram dos esforços dos gestores da área de Recursos Humanos trabalhando em conjunto, foram esses profissionais que possibilitaram a organização do trabalho remoto aliando os objetivos dos funcionários (isolamento social) aos objetivos da empresa (continuação do trabalho) de uma forma organizacionalmente organizada.

Em razão disso, a presente pesquisa atingiu o objetivo proposto, ao analisar qual foi a participação da área de Recursos Humanos (RH) diante das mudanças que impulsionaram o trabalho em *home office* nas empresas, baseada nas expectativas de ambos funcionários/empresa, garantindo que os funcionários se sentissem capazes de desempenhar suas funções, antecipando medidas que possibilitasse o trabalho remoto e não acarretasse consequências no desempenho nas tarefas da empresa.

Logo, os questionamentos também foram respondidos, a primeira questão, mostrou que os principais impactos da pandemia do Covid-19 na gestão de Recursos Humanos foram às mudanças no modelo de trabalho, sendo que as funções passaram a ser desempenhadas remotamente e, a participação do Recursos Humanos foi essencial para a execução e facilitação das tarefas em *home office*.

A segunda questão esclareceu como as empresas se adaptaram as mudanças impostas, identificando que apesar das dificuldades expostas, as empresas garantindo a continuação de suas atividades por meio do trabalho remoto, estabelecendo as prioridades e adequando o *home office* às suas necessidades específicas.

Como síntese das considerações feitas a respeito da seleção e combinação dos estudos analisados, conclui-se que durante a pandemia da Covid-19, uma das áreas que mais sofreu impacto foi a do trabalho, apesar das barreiras, o trabalho em home office foi absorvido nas empresas impulsionando à área de Recursos Humanos a modificar seus processos de gestão de pessoas.

Referências

ABBAD, G. da S.; LEGENTIL, J. Novas demandas de aprendizagem dos trabalhadores face à pandemia da Covid-19. In: MORAES, M. M. de (org.). **Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2020. (Coleção O trabalho e as medidas de contenção da Covid-19: contribuições da psicologia organizacional e do trabalho no contexto da pandemia, v. 2). p. 45.

AGÊNCIA BRASIL. Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia: segundo pesquisa, 67% tiveram dificuldades no início do teletrabalho. 2020. **Economia**. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>. Acesso em: agosto. 2021.

BERNARDES, A. Gestão humanizada no RH: precisamos falar sobre esse assunto. In: REIS, A. **Relações humanas: desafios e perspectivas**. São Paulo: Literare Books International, 2021. p. 15.

BRANDÃO, J. B. **Gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

BRASIL. **Lei nº. 13.979, de 6 de fevereiro de 2020**. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.979-de-6-de-fevereiro-de-2020-242078735>. Acesso em: agosto. 2021.

CALCINI, R. **Coronavírus e os impactos trabalhistas**. Leme, SP: JH Mizuno, 2020.

CARVALHO, A.; RUA, O. L. **Gestão de recursos humanos: abordagem das boas práticas**. Porto: Vida Económica Editorial, 2017.

CAXITO, F. de A. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil, 2007.

DOMINGUES, I. Gestão de recursos humanos em processos de mudança: possibilidades e dificuldades. In: DOMINGUES, I.; NEVES, J. P. (orgs.). **Tecnologia, gestão da qualidade e dos recursos humanos**: análise sociológica. Porto: Edições Ecopy, 2009. p. 16.

DUARTE, F. L. P.; HERCULANO, G. A. V.; FRANCISCO, K. C. C... *et al.* O home office e a da cultura nas organizações das empresas brasileira. In: XVII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2020. Curitiba. **Faculdades Dom Bosco**, p. 1 a 11. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/12730136.pdf>. Acesso em: agosto. 2021.

FRANCO, J. de O. **Recursos humanos**: fundamentos e processos. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

GASALLA, J. M. **A nova gestão de pessoas**: o talento executivo. 8 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

LEONARDO, L. F. Home office ou home off? Representação social do trabalho remoto durante a pandemia de COVID-19 na perspectiva de profissionais de RH. 2021. **Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas**. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa (Dissertação de Mestrado). Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30192/14%20FACHIN%20LEONARDO%2C%20L.%20Home%20Office%20ou%20Home%20Off.%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado.%202021.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: agosto. 2021.

LIMA, A. E. C. de. Organização home office: por onde começar? In: LINDENBLATT, V. A. F.; FRAJTAG, G... *et al.* (orgs.). **Home office saudável**: um guia para pessoas e empresas. Porto Alegre: Editora Donna, 2020. p. 35.

LIZOTE, S. A.; TESTON, S. de F.; RÉGIS, E. dos S. O... *et al.* Tempos de pandemia: bem-estar subjetivo e autonomia em home office. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 248-268, jan./abr. 2021.

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 28, Edição Especial, p. 71-75, jun. 2020.

MADDALENA, G. **Recursos humanos**: políticas y herramientas para la organización y La gestión de las relaciones de trabajo em Bolívia. Potosi, Bolívia: Book Sprint Edizioni, 2021.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 15 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2016.

MARTINEZ, L. **O trabalho nos tempos do coronavírus**. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

MOREIRA, F.; PACHECO, A. V. **Teletrabalho**: princípios e ferramentas práticas do trabalho remoto. Caravelos, Portugal: Editora Self, 2020.

NOGUEIRA, L. M. de B. Desafios da implantação do home office durante a pandemia: estudo de caso em uma empresa de tecnologia. 2020. **Centro Universitário Fiametro**. Curso de Administração (Monografia de Graduação). Disponível em: http://repositorio.unifametro.edu.br/bitstream/123456789/849/1/LARISSA%20MARIA%20DE%20BRITO%20NOGUEIRA_TCC.pdf. Acesso em: agosto. 2021.

PAIVA, R. A.; ROSA, W. T. da. Estratégias para se adaptar ao home office. In: 5º SEMINÁRIO DE TECNOLOGIA, GESTÃO E EDUCAÇÃO, 24/05 a 28/5 de 2021, Porto Alegre. **III Jornada**

Acadêmica & Simpósio de Egressos, p. 1 a 7. Disponível em: <http://raam.alcidesmaya.com.br/index.php/SGTE/article/view/334/326>. Acesso em: agosto. 2021.

PEREIRA, M. C. B. **RH essencial: gestão, estratégica de pessoas e competências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

PORTO, J. B.; PALACIOS, K. P.; NEIVA, E. R. Ajustes e mudanças organizacionais em tempos de pandemia da Covid-19. QUEIROGA, F. (org.). **Orientações para o home office durante a pandemia da Covid-19**. Porto Alegre: Artmed, 2020. (Coleção O trabalho e as medidas de contenção da Covid-19: contribuições da psicologia organizacional e do trabalho no contexto da pandemia, v. 1). p. 59.

REGINA, G. **100% motivação: vencendo desafios**. Maringá, PR: Editora Viseu, 2021.

REIS, M. F. de C. T. **Metodologia da pesquisa**. 2 ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2010.

ROGERS, D. L.; SERRA, A. C. da C. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**. Tradução: Afonso Celso da Cunha. São Paulo: Autêntica, 2017.

SANTOS, V. M.; STICCA, M. G.; ZERBINI, T. **Teletrabalho e a pandemia da Covid-19**. Porto Alegre: Artmed, 2020.

SILVA, R. J. B. Reflexões acerca do trabalho home office ocasionado pela pandemia do Covid-19. **Revista Multidisciplinar Humanidades e Tecnologias**, Paracatu, MG, v. 25, p. 153-168, jul./set. 2020.

SORDI, J. O. de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

ULRICH, D.; YOUNGER, J.; BROCKBANK, W... *et al.* **Seis competências para o futuro da área de recursos humanos: RH de dentro para fora**. Tradução: Heloisa Corrêa da Fontoura. Porto Alegre: Editora Bookman, 2013.

ZILLI, A.; CAHEN, A.; MINGRONE, M. V. **Covid-19 e os contratos de trabalho: normas aplicáveis durante o estado de calamidade**. Leme, SP: JH Mizuno, 2020.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

MARTINS, Paola Rodrigues; NUNES, Ana Lúcia de Paula Ferreira. Recursos Humanos frente às exigências contemporâneas de mudanças no ambiente de trabalho. **Id on Line Rev. Psic.**, Outubro/2021, vol.15, n.57, p. 872-887, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 27/09/2021;

Aceito 07/10/2021;

Publicado: 31/10/2021.