

ISSN: 2319-0124

GESTÃO DE PESSOAS NA PANDEMIA: dificuldades de uma empresa familiar

Jaqueline de A. GONÇALVES¹; Brunna P. PETRONILHO²; Bianca G. de SOUZA³; Mateus H. de C. MOREIRA⁴; Michele M. S. RIBEIRO⁵

RESUMO

Este estudo refere-se a uma pesquisa que objetiva comparar as produções acadêmicas e o relato das mudanças e dificuldades enfrentadas por um gestor, atuante em uma empresa do âmbito familiar, frente à pandemia do Coronavírus (SARS-CoV 2). Foi realizada uma pesquisa bibliográfica acrescida de um comparativo com as informações baseadas no episódio um do *podcast* do Bacharelado em Administração do IFSULDEMINAS - *Campus* Avançado Carmo de Minas, disponível no link <https://www.youtube.com/watch?v=hjrST8zJ9KM>. O *podcast* contou com a participação da empresária Janaína Pereira Carneiro⁶ que compartilhou sua experiência frente às mudanças e dificuldades ocasionadas pela pandemia.

Palavras-chave: Gestão familiar; Gerenciamento do capital humano; Gestão de crise.

1. INTRODUÇÃO

No início do ano de 2020, toda a humanidade enfrentou um gigantesco desafio: a pandemia COVID-19. Com a necessidade de *lockdown* instalou-se a preocupação com o bem-estar físico e a saúde individual das pessoas e com a economia e "saúde" das organizações empresariais, principalmente com as de pequeno porte, como as empresas familiares.

O objetivo geral desta pesquisa tem por finalidade comparar as produções acadêmicas e o relato das mudanças e as dificuldades enfrentadas por um gestor, atuante em uma empresa do âmbito familiar, frente à pandemia do Coronavírus (SARS-CoV 2). Os objetivos específicos serão: apresentar uma fundamentação teórica que ampare o tema abordado; identificar as mudanças e dificuldades encontradas pelo gestor na pandemia e estabelecer relação entre a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. Como este estudo desenvolveu-se na disciplina de Gestão de Pessoas I, em decorrência do projeto de curricularização da extensão, a gestão que estará mais em evidência será a Gestão de Pessoas.

¹Discente, IFSULDEMINAS – *Campus* Av. Carmo de Minas. E-mail: jaqueline.almeida@alunos.ifsuldeminas.edu.br

²Discente, IFSULDEMINAS – *Campus* Av. Carmo de Minas. E-mail: brunna.petronilho@alunos.ifsuldeminas.edu.br

³Discente, IFSULDEMINAS – *Campus* Av. Carmo de Minas. E-mail: bianca.l.souza@alunos.ifsuldeminas.edu.br

⁴Discente, IFSULDEMINAS – *Campus* Av. Carmo de Minas. E-mail: mateus.moreira@alunos.ifsuldeminas.edu.br

⁵Docente, IFSULDEMINAS – *Campus* Avançado Carmo de Minas. E-mail: michele.silva@ifsuldeminas.edu.br

⁶Sócia-proprietária da Empresa Unique Cafés Especiais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Empresa familiar

De acordo com o guia completo sobre a gestão de Empresas Familiares do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), no Brasil 90% dos negócios são constituídos por empresas familiares. Entende-se por empresa familiar, uma organização que o seu criador pretende passá-la em sucessão para um membro da família após sua aposentadoria ou morte, porém alguns autores relatam não haver um conceito definitivo a respeito do termo, Werner diz que:

Considera-se uma empresa familiar quando um ou mais fundamentos a seguir podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas: a) o controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros; b) os laços familiares determinam a sucessão no poder; c) os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração; d) as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família; e) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; f) a ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa. (WERNER BORNHOLDT, 2005, p.34)

Para Vidigal (1996, p. 51) “todas as empresas tiveram sua origem no seio da família, excluindo aquelas criadas pelo governo”, relacionando assim a maioria das organizações a empresas familiares, já Lodi (1998, p.6) afirma que: “a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.” reforçando o que havia sido afirmado anteriormente.

A departamentalização é algo deficiente nas empresas familiares, isso pelo porte pequeno da organização. Assim, a gestão é geralmente feita por uma pessoa e de forma integralizada, com isso todos os recursos acabam sendo trabalhados de forma superficial, mesmo a parte humana da organização que requer uma condução diferenciada.

2.2 Gestão de Pessoas

A área de Gestão de Pessoas é a responsável nas organizações pela administração do capital humano, visando conciliar os objetivos dos colaboradores da instituição com os objetivos organizacionais, assim como Dutra (2011, p. 17) relata que Gestão de Pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Fischer (2001, p. 12) descreve a Gestão de Pessoas na forma “pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Essa administração utiliza de vários recursos e apresenta variação de aplicações de acordo com o meio.

A administração de Recursos Humanos é constituída de subsistemas interdependentes (...) que formam um processo através do qual os recursos humanos são captados e atraídos, aplicados, mantidos, desenvolvidos e controlados pela organização. Contudo, esses subsistemas não são estabelecidos de uma única maneira. São contingentes ou situacionais: variam conforme a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos etc. (CHIAVENATO, 1989, p.181-182).

Chiavenato (2008) e Marras (2000) concordam em afirmar que a Gestão de Pessoas implica na adoção de métodos, práticas, políticas e técnicas para administração de comportamentos internos e potencialização das habilidades do capital humano visando direcionar, capacitar e gerir os colaboradores a fim de atingirem as metas e objetivos apontados pela organização. Com a pandemia, houve um abalo nas estruturas físicas e emocionais das pessoas, ocasionando mudanças na conduta de quem estava diretamente ligado à gestão das pessoas das organizações.

2.3 Gestão de Pessoas na pandemia

Como toda sociedade necessitou de adaptações para atender nos novos parâmetros diante da pandemia, no setor de Gestão de Pessoas, não diferiu, Caliguri et al. (2020), Athar (2020), Yawson (2020), relatam a necessidade de mudanças no setor para o enfrentamento da crise.

Buscando minimizar os danos e manter o sistema em funcionamento, diversas organizações implementaram o sistema de *home office*, buscando preservar a integridade do colaborador e atendendo as legislações vigentes no período.

3. MATERIAL E MÉTODOS

Após a certificação da relevância da temática e constatação de que ainda há pouco material disponível sobre o tema, desenvolveu-se a pesquisa aqui apresentada, sendo realizada em duas etapas: pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

A primeira realizou-se através da análise dos temas abordados: empresa familiar, gestão de pessoas e gestão de pessoas na pandemia. Posteriormente, foi feito o estudo do relato presente no *podcast*, elaborando-se um levantamento documental.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Analisando o estudo bibliográfico realizado juntamente com o relato da gestora atuante em uma empresa familiar na pandemia, foi possível evidenciar as dificuldades encontradas, destacando a questão financeira como a principal, que chegou a levar a demissões em massa e fechamento de estabelecimentos. O gestor de pessoas, além de suas atribuições, necessitou durante o período conduzir e manter a motivação de sua equipe em um cenário que causou grande instabilidade emocional e psicológica aos colaboradores.

Tomada de decisões rápidas, em conjunto com os colaboradores da organização; troca de experiência e estudo de casos com outros empresários através de discussões em reuniões semanais ou quinzenais para gerenciamento crise e avaliação dos resultados; controle, corte de gastos e revisão de contratos e negociação com fornecedores; formulação de planejamento estratégico e atenção às oportunidades do momento (e-commerce) foram estratégias citadas para gerenciamento no período de pandemia, o que permitiu em alguns casos aumento de receita e ampliação do ramo de atuação.

A Gestão de Pessoas, sempre atuante em proximidade a sua equipe, sofreu um grande revés na pandemia: profissionais precisaram se reestruturar para desenvolver suas atribuições e gerir o capital humano da empresa, que ficou desestabilizado e dividido entre problemas de ordem pessoal (saúde física e psicologia, insegurança financeiras e outros) e do trabalho (falta de infraestrutura para realização do trabalho, falta de capacitação em tecnologias, cumprimento de metas e afins).

Esse novo cenário implementou ao Gestor de Pessoas muitos outros desafios e dificuldades, esses confirmados pela gestora na entrevista e corroborados pelos autores.

5. CONCLUSÕES

Analisando as pesquisas realizadas, é possível concluir que: o papel do gestor de pessoas é fundamental no gerenciamento de crises; o período pandêmico trouxe inúmeras mudanças e desafios ao gestor de pessoas; o fator psicológico dos colaboradores exigiu maior atenção durante o decorrer da pandemia; mesmo nos momentos de crise é necessário estar atento às oportunidades.

A gestão de pessoas durante a pandemia de Covid-19 em empresas familiares necessitou de adaptações e resiliência para suprir as necessidades que lhe foram impostas.

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, p. 148-157, junho de 2020.
- CALIGURI, P.; DE CIERI, H.; MINBAEVA, D.; VERBEKE, A.; ZIMERMANN, A. **International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic**: Implications for future research and practice. Journal of International Business Studies, v. 51, p. 697–713, junho de 2020. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>. Acesso: 04 jun. 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.
- FISCHER, André Luiz. **O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras**. In: DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- SEBRAE, disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Guia%20sobre%20gesta%CC%83o%20de%20empresas%20familiares.pdf>. Acesso: 03 jun. 2022.
- WERNER, R. A. **Família & Negócios**. São Paulo: Manole, 2005.
- VIDIGAL, A. C. **Viva a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.