

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Curso de Administração – CADM

**DESAFIOS E TENDÊNCIAS DA GESTÃO DE PESSOAS
NO CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19**

SUANNE CAROLINE SOARES DE MORAES

João Pessoa

Maio 2022

SUANNE CAROLINE SOARES DE MORAES

**DESAFIOS E TENDÊNCIAS DA GESTÃO DE PESSOAS
NO CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professor Orientador: Dr. Anielson Barbosa da Silva

João Pessoa

Maio 2022

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

M827d Moraes, Suanne Caroline Soares de.

Desafios e tendências da gestão de pessoas no
contexto da pandemia da covid-19 / Suanne Caroline
Soares de Moraes. - João Pessoa, 2022.

32 f. : il.

Orientação: Anielson Barbosa da Silva.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Administração. 2. Gestão de Pessoas. 3. Desafios.
4. Pandemia da covid-19. I. Silva, Anielson Barbosa da.
II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 005

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

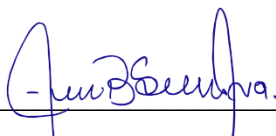
Aluna: Suanne Caroline Soares de Moraes

Trabalho: Desafios e tendências da gestão de pessoas no contexto da pandemia da Covid-19

Área da pesquisa: Gestão de Pessoas

Data de aprovação:

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Anielson Barbosa
Orientador

Profa. Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Membro 1



Prof. Dr. Thales Batista de Lima
Membro 2

RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar os desafios e as tendências da gestão de pessoas vivenciadas no contexto da pandemia da Covid-19. Para a compreensão dessa realidade, utilizou-se a pesquisa qualitativa. Os dados foram coletados por meio de uma entrevista com gestores de recursos humanos de diversos setores. A análise dos dados ocorreu a partir da análise compreensiva interpretativa. Com relação às dificuldades apresentadas no contexto, expõe-se a necessidade de comunicação transparente e de valorização dos aspectos humanos na relação de trabalho, o que exige novas competências da gestão de pessoas. Os resultados revelaram que a área de gestão de pessoas precisou adaptar suas práticas ao contexto da pandemia, o que permitiu vivenciar alguns desafios e apontar tendências. Os principais desafios foram a gestão de pessoas a distância, as mudanças e atualizações constantes, a garantia da sustentabilidade do negócio. Já as tendências identificadas na pesquisa envolveram o uso de ferramentas digitais para executar práticas de gestão de pessoas, a atenção à saúde mental e ao bem-estar do funcionário, e as mudanças nas relações de trabalho. Os resultados do estudo apontaram para a realização de ações mais reativas visando à minimização dos riscos de contaminação no ambiente de trabalho e uma preocupação em garantir a sustentabilidade do negócio. Estudos futuros podem aprofundar o tema no contexto pós-pandemia.

Palavras-chave: Tendências. Gestão de Pessoas. Desafios. Pandemia da Covid-19.

ABSTRACT

This article aims to identify the challenges and trends in people management experienced in the context of the Covid-19 pandemic. To understand this reality, qualitative research was used. Data were collected through an interview with human resources managers from different sectors. Data analysis took place from the comprehensive interpretative analysis. With regard to the difficulties presented in the context, the need for transparent communication and valuing the human aspects in the work relationship is exposed, which requires new skills in people management. The results revealed that the people management area needed to adapt its practices to the context of the pandemic, which allowed it to experience some challenges and point out trends. The main challenges were managing people remotely, constant changes and updates, ensuring the sustainability of the business. The trends identified in the survey involved the use of digital tools to implement people management practices, attention to employee mental health and well-being, and changes in work relationships. The results of the study pointed to the realization of more reactive actions aimed at minimizing the risks of contamination in the work environment and a concern to guarantee the sustainability of the business. Future studies can delve deeper into the topic in the post-pandemic context.

Key words: Trends. People management. Challenges. Covid-19 pandemic.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processos e ações pós-pandemia da Covid-19	12
Quadro 2 - Perfil dos entrevistados	13
Quadro 3 - Modelo do quadro da análise compreensiva interpretativa dos dados	14
Quadro 4 - Desafios e tendências da gestão de pessoas no contexto da pandemia da Covid-19	26

SUMÁRIO

1 Introdução	6
2 Referencial teórico	6
2.1 O papel do gestor em tempos de crise	6
2.2 As implicações da pandemia nas práticas de gestão de pessoas.....	8
2.3 Desafios da gestão de pessoas em contexto pós-pandêmico	12
3 Procedimentos metodológicos.....	13
4 Resultados da pesquisa.....	14
4.1 As dificuldades vivenciadas pela gestão de pessoas	15
4.2 Os desafios para a área de gestão de pessoas	17
4.3 As tendências de gestão de pessoas	19
4.4 As ações implantadas pelos gestores de RH.....	23
5 Considerações finais	25
Referências	26
Apêndice 1 – Instrumento de coleta de dados.....	30
Apêndice 2 – Termo De Consentimento Livre e Esclarecido	32

1 Introdução

Sabemos que, em outros momentos da história, o mundo enfrentou pandemias, como a da peste bubônica, da varíola, da gripe espanhola, dentre outras (REZENDE, 2009). Desde o início da pandemia da Covid-19, em 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) alertou os países sobre os seus impactos em todos os setores da sociedade: o público, o econômico e o social (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020).

A pandemia da Covid-19 comprovou o que vários autores, tais como Boudreau e Milkovich (2000), explanavam sobre a influência do ambiente externo sobre a administração da área de recursos humanos (RH), destacando a globalização, a tecnologia, as políticas governamentais, a economia e a demografia como fatores que forçam a transformação das práticas de gestão de pessoas.

A área de gestão de pessoas se viu diante de uma crise para qual não estava preparada, pois, por mais que existam planos de contingência e estratégias pré-estabelecidas, uma crise sanitária nessa proporção é imprevisível. Esse cenário pandêmico revela a importância da área de gestão de pessoas no que tange à preparação dos gestores da organização para lidar com as repercussões da pandemia no ambiente organizacional, seja na implantação de novas práticas de RH, seja na realização de adaptações de tais práticas.

Para Marques (2016), a gestão de pessoas vem passando por uma evolução ao longo de 20 anos, distanciando-se cada vez mais daquela gestão tradicional e ocupando uma posição estratégica nas organizações. Logo, como resposta ao ambiente organizacional, surgem práticas de gestão inovadoras. Antes da pandemia, livros e artigos identificavam como importantes tendências da gestão de pessoas o trabalho remoto, a digitalização de processos, o recrutamento virtual, o uso da inteligência artificial e o gerenciamento de dados. Tais mudanças ocorreriam a longo prazo, mas com a aceleração causada pela pandemia da Covid-19, elas se tornaram presentes nas políticas e nas práticas da gestão de pessoas das organizações.

Diante da velocidade das inovações tecnológicas, da cultura e da atuação das novas gerações, muitas empresas já vinham buscando adaptar as políticas e as práticas de gestão, mas a crise provocada pela pandemia lançou luzes sobre “o fator humano”, considerado importante antes da pandemia e cada vez mais valorizado neste novo tempo (BICHUETTI; BICHUETTI, 2020). Ao traçar uma linha do tempo, com certeza é possível identificar um modelo de gestão de pessoas antes e depois da pandemia. Neste “novo normal”, o que era adaptação se transformou em realidade organizacional.

Levando em consideração o contexto supramencionado, o objetivo deste trabalho é identificar os desafios e as tendências da gestão de pessoas no contexto da pandemia da Covid-19. Pretende-se abordar os desafios e as tendências de gestão de pessoas, visando refletir sobre as ações e as melhorias das práticas de gestão de pessoas que auxiliaram o gestor de pessoas a lidar com as disrupções do ambiente pandêmico e sobre as perspectivas para o contexto pós-pandemia. A importância desta pesquisa reside na contribuição para a área de gestão de pessoas refletir a respeito da influência do ambiente de crise pandêmica sobre os seus processos e perceber a impossibilidade de desconsiderar as mudanças realizadas no contexto pós-pandemia.

2 Referencial teórico

Nesta seção do artigo, apresento a fundamentação teórica referente ao papel do gestor em tempos de crise, às implicações da pandemia nas práticas de gestão de pessoas e aos desafios da gestão de pessoas em contexto pós-pandêmico.

2.1 O papel do gestor em tempos de crise

Ao longo da história, o mundo enfrentou diversas pandemias como a gripe espanhola, dentre outras (REZENDE, 2009). A mais recente foi a da Covid-19, anunciada pela OMS em meados de março de 2020. A instituição recomendou que os países adotassem medidas para conter a disseminação do vírus, uma vez que, além de ser uma crise de saúde pública, também era um problema que afetaria todos os setores da sociedade (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020)

De acordo com Forni (2019), as crises causam insegurança nas pessoas, pois elas interrompem a normalidade de uma rotina de atividades, modificam processos de sucesso e também podem promover melhorias na vida da sociedade. São vários os tipos de problemas a que as organizações estão sujeitas, tais como questões legais, operacionais, financeiras e tantas outras. Para Forni (2019), grande parte desses eventos são previsíveis e, por isso, os gestores podem administrá-los antes mesmo que aconteçam para, assim, não serem surpreendidos. Porém, existem aqueles que o autor chamou de “atos de Deus”, que provocam crises inesperadas. Bauman (2008) corrobora com essa narrativa, pois leva em consideração a definição da palavra ‘risco’ como aquilo que pode ser previsto, cujos impactos podem ser minimizados, dependendo da frequência em que ocorram. Sobre os riscos imprevisíveis, Bauman (2008, p. 129) destaca: “o que torna nosso mundo vulnerável são principalmente os perigos da probabilidade não-calculável, um fenômeno profundamente diferente daqueles aos quais o conceito de ‘risco’ comumente se refere”.

Com base nessas considerações, pode-se categorizar a pandemia como uma situação imprevisível. Tal imprevisibilidade se refletiu diretamente na necessidade de elaboração de estratégias para o enfrentamento de um ambiente crítico e de pressão, revelando a complexidade de atuação nesse cenário. Os responsáveis pelo setor de gestão de pessoas nas organizações “podem formular e implementar mudanças organizacionais que busquem aumentar o bem-estar no trabalho dos gestores e aperfeiçoar suas práticas de gestão” (MARRA *et al.*, 2021, p. 14).

Na pandemia, os gestores ficaram mais vulneráveis, pois sua função os incumbe de tomar várias decisões como, por exemplo, reduzir custos, demitir e reestruturar tarefas. Diante disso, suas reações às exigências, aos desafios e às mudanças podem influenciar os subordinados (GRAF-VLACHY; SUN; ZHANG, 2020). Isso reforça o papel fundamental dos profissionais de gestão de pessoas nesse contexto, devido às demandas que surgiram e que exigiram conhecimento, equilíbrio emocional, sensibilidade e, principalmente, adaptação para lidar com as mudanças trabalhistas e os protocolos sanitários que foram surgindo a cada medida provisória e decreto do governo, os quais modificaram completamente os métodos de trabalho e forçaram a criação ou a modificação das políticas e das práticas de gestão (FELIPE *et al.*, 2021).

Dutra, Dutra e Dutra (2017) reiteram que uma liderança preparada para lidar com a equipe em momentos de crise e com uma cultura organizacional forte contribui para que a organização obtenha diferencial competitivo. Os autores ressaltam como “os gestores e as lideranças têm um papel importante na conciliação de expectativas entre as pessoas e a organização, uma vez que são os mediadores dessa relação” (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017, p. 49). Como ilustração, no início da pandemia, em entrevista à revista Forbes (2020), Gisselle Ruiz, diretora geral da operação brasileira da Intel, respondeu que estava atravessando a crise implementando ações com foco na produtividade e nas pessoas: “O core do negócio passa por elas. Se as pessoas não estiverem com saúde física e mental, engajadas e motivadas, não adianta ter o melhor plano estratégico do mundo” (ARBEX, 2020). Segundo Barbieri (2014) a escolha e a capacitação da liderança são importantes para que ela exerça a função atenta aos resultados e às questões humanas dos liderados, o que irá contribuir para a retenção de talentos na organização.

Para Ferreira (2017, p. 3), a área de gestão de pessoas é responsável pelos direcionamentos da liderança:

A participação ativa da liderança é de fundamental importância na gestão de sua equipe e deve ocorrer em conformidade com as orientações e padrões estabelecidos pela área de Gestão de Pessoas para que haja um mínimo de uniformidade na forma de gerenciar as pessoas.

Tendo em vista que a literatura aponta a relevância das pessoas como principal ativo das organizações, é essencial a exposição dos funcionários a processos e práticas da gestão que valorizem bem-estar no trabalho, ou seja, que considerem todos os aspectos do ambiente, físicos e psicológicos, favorecendo a produtividade e o desempenho (PEREIRA, 2020). Segundo Lacombe (2021), a área de RH é fundamental para formar e manter a força de trabalho capacitada e estimulada, tendo em vista que o alcance disso é um dos principais objetivos de uma empresa. Nesse sentido, o Sebrae (2020) forneceu algumas orientações para as empresas com relação à gestão de pessoas durante a pandemia. Uma delas envolve uma gestão humanizada que valoriza a qualidade de vida no trabalho (QVT).

A partir dessa perspectiva da saúde e do bem-estar, pode-se analisar o ambiente organizacional durante a pandemia sob o seguinte questionamento: como esse contexto afetou a vida dos funcionários? Opatha (2020) busca responder essa pergunta quando descreve os vários tipos de medo que atingiram os funcionários nas empresas durante a pandemia: medo de serem contaminados no exercício das atividades, de perderem o emprego, de serem afastados, de não se adaptarem às mudanças, de sofrerem redução salarial, dentre outros. Diante de uma situação de total incerteza, na qual as relações de trabalho foram modificadas, as interações com a equipe ocorriam de forma virtual e a ansiedade e a preocupação de alguns impactava a sua entrega, demandou-se dos gestores outras responsabilidades, tais como engajar a equipe, criar conexões a distância e, em suma, atuar para promover um ambiente favorável ao bom desempenho (SANTOS; SARAIVA; MAROLLA-GLAUCO, 2020).

A próxima seção aborda como a pandemia impactou as práticas de gestão de pessoas.

2.2 As implicações da pandemia nas práticas de gestão de pessoas

Ao longo da história das teorias da Administração, percebe-se como as práticas de gestão de pessoas foram se transformando. Com a teoria clássica, apreendemos que tais práticas eram voltadas à seleção, ao preparo, ao monitoramento, à organização e à execução das tarefas dos funcionários, assim como à remuneração e ao uso da autoridade, visando sempre ao aumento da produção e à obtenção da máxima eficiência. Com o surgimento da teoria das relações humanas, as ações dos gestores, antes focada nas tarefas, começaram a ser reorientadas para o comportamento humano (SOBRAL; PECI, 2008).

A área de RH, no contexto atual, diferente daquela gestão tradicional de pessoas, busca oferecer vantagem competitiva, por meio da vinculação dos seus processos à estratégia da empresa (PEREIRA, 2020). Para Ferreira (2017, p. 3), “[...] a área de Gestão de Pessoas pode oferecer os instrumentos e as políticas mais adequadas para a administração das pessoas[...]”. Diante disso, quando uma empresa possui uma gestão voltada para pessoas, suas práticas refletem essa orientação, pois seus membros começam a ser tratados como parceiros e contribuintes para o sucesso da organização.

Arellano (2017, p. 9), a partir de uma pesquisa realizada por Ulrich *et al.* em 2001, confirma os papéis da área de RH:

podemos observar que o RH, além de atuar apoiando a estratégia organizacional, também desenvolve importante papel na melhoria dos processos, no aumento do

engajamento dos funcionários e criando condições para mudanças necessárias para a atualização e sobrevivência da organização.

De acordo com Ribeiro (2019, p. 7), os novos tempos exigem do RH novas práticas, tais como:

- Propor, definir e garantir um conjunto de normas e procedimentos em linha com os princípios empresariais, de acordo com a legislação aplicável.
- Criar e operar sistemas que permitam que as oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira estejam disponíveis a todos.
- Dar suporte às demais unidades da empresa prestadora de serviços ou ser um facilitador de processos na administração de pessoas.
- Dar suporte às demais unidades da empresa no recrutamento e desenvolvimento de pessoas.
- Criar, propor e administrar instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva a todos os funcionários.
- Buscar sempre a diversidade, com o objetivo principal de aumentar o capital intelectual para garantir a capacidade de atualização e inovação da empresa.
- Ver as pessoas e a organização como seres individuais e ajudá-las a dar o próximo passo em seu processo de desenvolvimento.

A velocidade das mudanças, devida à globalização e à tecnologia, tem feito as empresas repensarem seus processos e refletirem sobre a importância das pessoas e de suas competências para o aumento da competitividade (TRINDADE; ALBUQUERQUE, 2020). Nesse sentido, o novo RH está atento ao que está fora das paredes da organização e às maneiras como esse contexto do negócio pode interferir nas tomadas de decisões. Sendo assim, é importante que as tendências contextuais (sociedade, tecnologia, economia, política, meio ambiente e demografia) sejam analisadas também de forma macro, considerando-se, por exemplo, que o contexto de um país pode afetar todo o mundo devido à interação existente em escala global.

Diante desses desafios, existe a necessidade de os profissionais da área de RH estarem atentos às tendências que afetam as organizações (ULRICH *et al.*, 2013). Essas transformações do ambiente externo forçam as empresas a reverem as suas práticas de gestão de pessoas e, em consequência, surgem novas tendências como resposta às pressões previstas para o futuro. Exemplos de tendências são a assunção de um maior papel de protagonismo pelas pessoas e o uso da tecnologia como ferramenta nos processos de comunicação (DUTRA; DUTRA; DUTRA., 2017). Para Dutra, Dutra e Dutra (2017, p. 438), mesmo que:

os profissionais especializados na construção de cenários para o futuro, usem várias técnicas de predição, as organizações se deparam com o inesperado. A velocidade de leitura do ambiente e de resposta da organização é elemento importante para a sua sobrevivência ou para tirar vantagens das oportunidades.

O que era tendência ou futuro da área de Gestão de Pessoas se tornou realidade e uma necessidade para que as organizações pudessem sobreviver durante a crise pandêmica da Covid-19 que atingiu todo o mundo (VASCONCELOS *et al.*, 2021). Na pandemia, ficou evidente como este novo RH, que surge em um cenário de crise, deve considerar o que Ribeiro (2019) sugeriu para essas situações: os gestores devem se arriscar, inovando os seus programas e analisando a relação custo-benefício destes, com o objetivo de melhorar os resultados da empresa.

Uma pesquisa realizada pela Deloitte sobre as Tendências Globais de Capital Humano 2021 aponta como a pandemia influenciou no surgimento de novas formas de trabalhar, fazendo com que a área de RH redesenhasse o trabalho com foco nas pessoas, o que repercutiu em novas políticas e práticas de gestão de pessoas (DELOITTE, 2020). De acordo com o balanço final da pesquisa, são as organizações mais humanizadas que irão sobreviver e prosperar. O relatório

destacou alguns programas implantados durante a pandemia com o objetivo de melhorar a experiência dos funcionários. Dentre estes, os que surtiram mais efeito foram os que eram voltados a garantir a saúde e a segurança dos trabalhadores, assim como os que utilizaram a comunicação para transmitir o máximo de informações e as ações voltadas para o bem-estar dos funcionários (DELOITTE, 2020). O relatório da Deloitte apontou o que é necessário para que as empresas se tornem mais humanizadas e para que almejem, além da sobrevivência, a prosperidade: buscar programas que promovam o exercício das atividades com foco no bem-estar integral, ou seja, na saúde física, mental financeira e social; incentivar as pessoas a terem uma visão de dono, dando autonomia aos funcionários para que estes se sintam motivados e participantes do aumento do desempenho organizacional; usar a tecnologia para potencializar as competências humanas, como ferramenta para a criação de plataformas de comunicação que conectem os funcionários e para servirem como auxílio nas tomadas de decisões; através dos dados que a empresa possui, conhecer as demandas da força de trabalho e, assim, desenvolver capacidades e alinhar as suas expectativas com as da organização (DELOITTE, 2020). Em suma, nesse novo cenário, a área de RH assume um novo papel que vai além da uniformização e da aplicação de políticas laborais para a promoção de práticas de gestão com foco na humanização da organização (DELOITTE, 2020).

Em um tempo de incertezas, como o da pandemia, ficou evidente como a área de gestão de pessoas se tornou essencial para o enfrentamento de qualquer tipo de crise, implantando ou reformulando práticas que permitam que os funcionários continuem motivados. A pandemia mostrou quão importante é ter um plano de contingência. Tratando-se de casos de saúde, os profissionais de RH devem inserir nesse planejamento adaptações das atividades para que estas possam ser exercidas remotamente com intuito de minimizar os riscos de contágio e incluir ações que mantenham a equipe engajada mesmo a distância (AZIZI *et al.*, 2021).

Uma comunicação transparente se tornou uma ferramenta valiosa para as organizações na construção de uma relação de confiança com seus membros. Em um contexto no qual existe a possibilidade de um ou vários funcionários serem infectados, foi exigida a sensibilidade ao comunicar-se, a necessidade de treinar a equipe para saber se comunicar em eventual atendimento a clientes com sintomas gripais e o fornecimento de treinamento para os líderes saberem lidar e orientar sua equipe em qualquer situação adversa. Diante de uma política de trabalho mais flexível, a capacitação das equipes, por meio de programas de aprendizagem e desenvolvimento acessíveis de qualquer lugar, torna-se uma fonte de conhecimento para que os funcionários consigam ser produtivos trabalhando remotamente. Numa situação tão imprevisível, no contexto em que as mudanças estão acontecendo, as organizações precisam compreender que adaptações são necessárias. Analisar a situação e promover ajustes nas metas, reconhecer a necessidade de realizar reuniões virtualmente e de reagendar eventos corporativos, uma vez que muitos não podem estar presentes, e oferecer recursos e suporte a todos sensibilizará os funcionários a estarem abertos às mudanças (CASSADY, 2020).

Uma das mudanças que a pandemia provocou e refletiu nas práticas de gestão foi a adaptação dos seus processos físicos para a forma digital, ou seja, o uso da tecnologia aumentou devido às novas demandas. Shil *et al.* (2020), em um levantamento da literatura, identificaram práticas de gestão que as organizações estavam adotando para o enfrentamento da pandemia da Covid-19: a necessidade de redesenhar o trabalho para que pudesse ser exercido remotamente; a flexibilização da jornada de trabalho; a realização de reuniões virtuais; o ajuste do *layout* para que os protocolos de segurança fossem seguidos; a realização do monitoramento do desempenho e do fornecimento de *feedbacks* de forma virtual, através das ferramentas tecnológicas. Hernandez, Osorio-Londoño e Serna-Gómez (2021) explicam que o motivo de as políticas de trabalho remoto serem tão utilizadas pela gestão de pessoas é o fato de serem a única forma de as empresas continuarem operando, diante da imposição de medidas de prevenção que obrigavam o fechamento de alguns setores e da necessidade de manterem o

distanciamento dos funcionários que trabalhavam muito próximos em seus postos de trabalho, o que os colocava em risco frente a um vírus altamente contagioso e letal. Além disso, durante a pandemia, observou-se uma desaceleração dos processos de recrutamento e seleção; quando houve oferta de vagas, porém, os especialistas da área utilizavam a tecnologia para realizar as entrevistas virtualmente (NUTSUBIDZE, 2021).

Às mudanças que acontecem no ambiente externo de forma persistente, de modo rápido ou lento, chamamos de tendências. Estas podem impactar o ambiente interno do negócio, fazendo surgir uma nova realidade organizacional, o que ressalta a relevância de se analisar estrategicamente o contexto externo (COSTA, 2007). As mudanças estão acontecendo o tempo todo, modificando processos e produtos, criando novos modelos de organização. Com isso, as estratégias e as práticas adotadas hoje podem não ser aplicáveis em determinadas situações e exigem inovação, reformulação. Nesta era da informação, em que a tecnologia se torna essencial para as empresas, a área de RH passa a experimentar esse novo modo de ser e fazer digital, pois surgem novas práticas de gestão nas quais ferramentas e aplicativos começam a ser utilizados, seja para promover a comunicação, seja para inovar e trazer respostas para os problemas. Surge também a necessidade da promoção de um ambiente de trabalho com uma cultura voltada para o bem-estar do funcionário, pois este tem buscado cada vez mais significado no seu trabalho. De acordo com Hanashiro e Teixeira (2021, p. 118), “assim, notamos que a gestão de pessoas tem buscado se aprimorar, por exemplo, construindo seu ‘funil de conversão para o engajamento’ e a retenção”. O uso das ferramentas da área de análise e conhecimento de dados tem sido importante para a Gestão de Pessoas nesse percurso de transformação, auxiliando na avaliação de desempenho e nas previsões de *turnover*.

Ao longo da década de 2010, diversos autores identificaram tendências para o RH que têm se refletido de forma marcada no início da década de 2020, a partir do início da pandemia da Covid-19. Uma das tendências citadas por França (2013) foi o recrutamento virtual, o que exigiria da área de RH competências específicas e adaptações dos seus processos. Para Vergara (2016), a tecnologia ajudaria no exercício de atividades realizadas em *home office* e modificaria a forma de trabalhar, o fluxo e as habilidades exigidas. Segundo Vergara (2016), o trabalho remoto reforça a necessidade de manter uma relação com os funcionários como parceiros, monitorando o resultado e não apenas o tempo das pessoas. Dutra, Dutra e Dutra (2017) identificaram como outra transformação importante, provocada pela tecnologia, o crescimento do trabalho a distância. Outra tendência apontada por Dutra, Dutra e Dutra (2017, p. 437) foi a importância de manter uma relação de transparência com os funcionários como resultado das “pressões geradas pelas mudanças tecnológicas, valorização da qualidade de vida e ciclos mais curtos de carreira [...], oferecem às pessoas maior segurança sobre sua carreira e valorização pela organização”. As organizações que se preocuparem em oferecer um ambiente de trabalho com ações voltadas para o bem-estar e a motivação terão “um diferencial competitivo para atração e retenção de pessoas” (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017, p. 440). Por sua vez, Oliveira (2017, p. 144) apresentava o teletrabalho como uma “inovação dos tempos atuais”, segundo a qual os funcionários, através das tecnologias existentes, poderiam exercer suas atividades distantes do local de trabalho. O futuro apontava para “inexistência de um modelo-padrão, organizações virtuais, redes de organizações e trabalho por meio de equipes multidisciplinares” (OLIVEIRA, 2017, p. 145).

As empresas brasileiras têm buscado inovar suas práticas de Gestão de Pessoas, por meio do investimento voltado para temas como “práticas de treinamento e cursos específicos, saúde, programas de qualidade de vida no trabalho, avaliação de desempenho, autoestima, premiações sobre desempenho” (FIDELIS, 2014, p. 110), dentre outros. Essa atenção revela o grau de importância desta área para criar e desenvolver ações com foco no principal ativo da organização, que são as pessoas (FIDELIS, 2014). Nesse sentido, Granato (2020) relata como a pandemia da Covid-19 antecipou e acelerou vários processos de gestão de pessoas que

estavam sendo estudados como tendências e impulsionou as organizações a se modernizarem, colocando em foco novos desafios.

2.3 Desafios da gestão de pessoas em contexto pós-pandêmico

Uma nova realidade organizacional surge após a pandemia e, com ela, vários desafios, diante dos quais a área de Gestão de Pessoas continuará exercendo um papel fundamental para a manutenção das novas práticas que surgiram e que beneficiaram a organização (CESAR; NEVES, 2020). Nesse contexto pós-pandêmico, o ambiente virtual continuará sendo muito utilizado, e o trabalho remoto, que já era uma realidade em muitas empresas antes da pandemia, continuará acontecendo de forma mais intensa.

Nessa nova relação entre empregado e empregador, os aspectos humanos precisam ser considerados como parte das estratégias da Gestão de Pessoas, com o objetivo de aumentar o engajamento dos funcionários com os objetivos organizacionais. A partir da análise da literatura sobre o cenário atual, Cesar e Neves (2020) elaboraram um quadro com os processos de Gestão de Pessoas e as suas respectivas reformulações nesse novo contexto:

Quadro 1 - Processos e ações pós-pandemia da Covid-19

PROCESSOS	AÇÕES PÓS-COVID-19
Recrutamento e Seleção	Serão realizadas de forma virtual.
Treinamento e Desenvolvimento	Focado na capacitação para o uso das ferramentas tecnológicas e para que os trabalhadores consigam equilibrar a vida pessoal e profissional.
Remuneração	De acordo com a produtividade do funcionário.
Plano de Carreira	Deverá ser revisto, pois deverá considerar o trabalho remoto na sua política.
Qualidade de Vida no Trabalho/ Benefícios	Maior atenção aos cuidados com a saúde e oferta de mais benefícios.
Comunicação	Com assiduidade e transparência.
Avaliação de Desempenho	Realizada de forma imediata e em um prazo de tempo curto.
Departamento Pessoal	Aferir o tempo de acesso dos funcionários aos sistemas, rever contratos de trabalho, analisar necessidade de férias compulsórias.

Fonte: Elaborado a partir de Cesar e Neves (2020).

Vários executivos, em entrevista à Agência Brasil (GANDRA, 2021), foram questionados sobre os benefícios das ações implantadas durante a pandemia e sobre quais dessas práticas permanecerão no mundo pós-pandemia. Josilda Saad, gerente executiva e líder da empresa Vale, destaca que o índice de satisfação e o aumento da produtividade no trabalho *home office* foram determinantes para definirem que o novo modelo de trabalho da Vale será migrado para um ambiente que concilie o presencial com o virtual, no qual os espaços físicos serão utilizados para os funcionários socializarem e desenvolverem ideias. Em resposta às mudanças provocadas pela pandemia da Covid-19, a vice-presidente de RH da *Coca-Cola South Operations*, Simone Grossmann, fala sobre adaptação do RH à transformação digital que impactou os métodos de trabalho (GANDRA, 2021).

O futuro aponta para um RH mais estratégico, formado por uma gestão ativa, que busca inovar suas práticas diante dos desafios que surgem, capacitada para lidar com os processos que requerem tecnologia e que a pandemia acelerou. Isso exigirá da liderança e da equipe competências específicas, o que demandará da área de treinamento a criação de um ambiente favorável à motivação intrínseca, pois os funcionários estão cada vez mais buscando dar significado para o trabalho (KLAUCK, 2021).

Teixeira (2021) ressalta que a flexibilidade no trabalho e o equilíbrio entre a rotina do trabalho e a rotina pessoal serão buscados cada vez mais pelos profissionais nesse novo contexto pós-pandemia. Se analisarmos do ponto de vista não apenas dos desafios, como também das oportunidades de inovar suas práticas, a pandemia potencializou a área de Gestão de Pessoas, uma vez que este contexto de uso intensivo da tecnologia, de mudanças na legislação trabalhista e de flexibilização do trabalho modificou as relações de trabalho. Com isso, outros aspectos dessa relação passaram a ser considerados, tais como a existência do trabalhador, ou seja, a sua vida para além das paredes da organização (COLOMBY; VACLAVIK; SCHERER, 2021). Na próxima seção, descreve-se o percurso metodológico da pesquisa.

3 Procedimentos metodológicos

O presente trabalho é um estudo exploratório, de natureza qualitativa. Trata-se de uma pesquisa exploratória por ser um tema ainda pouco estudado, cujas informações ainda não foram tão aprofundadas, pois o objetivo é identificar (LOZADA; NUNES, 2018) os desafios e tendências da gestão de pessoas no contexto da pandemia da Covid-19. Além disso, de acordo com Cooper e Schindler (2016), a pesquisa qualitativa dá ênfase ao *como* e ao *porquê* dos acontecimentos, o que se alinha ao objetivo estabelecido para a pesquisa de abordar como as práticas de gestão de pessoas foram impactadas pelo contexto pandêmico.

A escolha dos sujeitos respondentes desta pesquisa justifica-se pela função exercida por esses profissionais. Todos exercem a gestão do capital humano e são responsáveis pelas práticas de gestão de pessoas. Foram entrevistados 6 gestores de RH, de perfis, setores e localidades diversas, conforme apresentado no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Tempo de atuação na área	Sector	Localidade da empresa
G1	Coordenador Regional de Gestão Pessoas	9 anos	Varejista	João Pessoa
G2	Gerente de RH	15 anos	Telecomunicações	São Paulo
G3	Gestor de Pessoas	15 anos	Banco	São Paulo
G4	Gerente de Recursos Humanos e Departamento pessoal	25 anos	Educação	João Pessoa
G5	Gestor de RH	6 anos	Indústria	João Pessoa
G6	Gerente de Gente e Gestão	12 anos	Indústria	São Bernardo do Campo

Fonte: Elaboração própria.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi uma entrevista semiestruturada, composta por um roteiro com 15 questões, direcionado a captar as experiências de gestores de RH sobre os seguintes tópicos abordados neste trabalho: o papel do gestor em tempos de crise, as implicações da pandemia nas práticas de gestão de pessoas, e os desafios da gestão de pessoas em contexto pós-pandêmico. O roteiro está indicado no Apêndice 1.

As entrevistas foram realizadas no período de março de 2022, gravadas por meio da plataforma *Jitsi Meet*, e tiveram uma média de 35 minutos. A entrevista mais curta durou 27'21"

minutos, e a entrevista mais longa durou 48'52" minutos. Antes do início das entrevistas, foi enviado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, cujo modelo está no Apêndice 2.

Com base na estrutura proposta por Silva (2005), seguiu-se a análise compreensiva interpretativa dos dados. A primeira etapa consistiu na transcrição das seis entrevistas realizadas com os gestores de RH. A segunda etapa incluiu a leitura das transcrições. Na terceira etapa foi realizada a releitura das transcrições, visando identificar as principais categorias temáticas que emergiram das falas dos entrevistados. Na quarta etapa, realizou-se o agrupamento dos discursos dos entrevistados por tema identificado previamente. Na quinta etapa, estruturaram-se em tópicos no texto os relatos dos gestores correspondentes às seguintes categorias temáticas encontradas: as dificuldades vivenciadas pela gestão de pessoas; os desafios para a área de gestão de pessoas; as tendências de gestão de pessoas; as ações implantadas pelos gestores de RH.

O Quadro 3 ilustra a relação entre os discursos dos gestores e as categorias temáticas elaboradas.

Quadro 3 - Modelo do quadro da análise compreensiva interpretativa dos dados

Discurso do Gestor de Pessoas	Categoria
“O impacto foi grande, porque era uma coisa que começou a princípio, que seria 15 dias, né, o primeiro surto e de repente esses 15 dias viraram 20 e de 20 viraram 30... porque a gente não tava pronto e nem tivemos tempo para se aprontar e se adequar...” [G4]	As dificuldades vivenciadas pela gestão de pessoas
“O grande desafio do <i>home office</i>, do remoto, do híbrido, como queira chamar, é que as empresas, os modelos de gestão de pessoas sempre foram pautados, né, infelizmente muitas vezes em líderes que ficavam controlando e monitorando a sua equipe ali no olhar.” [G6]	Os desafios para a área de gestão de pessoas
“...a tecnologia trabalhando em prol de pessoas. É... antes da pandemia existe uma distância muito grande, eu acho que o RH imaginava que poderia ser possível ter uma performance melhor se a gente implementasse algumas ferramentas de tecnologia, mas não era tão urgente, assim, era algo que iria acontecer, mas lá na frente e o... a pandemia veio acelerar tudo isso...” [G1]	As tendências de gestão de pessoas
“E a gente promoveu alguns eventos, assim... algumas conversas, alguns momentos até de descontração pra gente é... conseguir tá com time alinhado, e também engajado.” [G1]	As ações implantadas pelos gestores de RH

Fonte: Elaboração própria baseada em Silva (2005).

Na etapa final, foi realizada a análise compreensiva interpretativa dos resultados, contextualizando os dados com o referencial teórico adotado no trabalho.

4 Resultados da pesquisa

Visando o objetivo proposto, nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa, obtidos a partir da análise das entrevistas realizadas com gestores da área de RH. A análise do discurso de cada gestor de RH será exposta em quatro tópicos. No primeiro, explanam-se as

dificuldades vivenciadas pela área de gestão de pessoas nesse contexto pandêmico. No segundo, o foco são os desafios enfrentados pela área de gestão de pessoas durante a pandemia. No terceiro tópico, apresentam-se as tendências de gestão de pessoas que foram aceleradas no contexto abordado. Por fim, no quarto tópico, discorre-se sobre as ações implantadas pelos gestores de RH necessárias ao momento vivenciado.

4.1 As dificuldades vivenciadas pela gestão de pessoas

As crises têm a capacidade de causar uma interrupção na regularidade das atividades de uma organização, o que causa instabilidade e incertezas (FORNI, 2019). Devido à imprevisibilidade desses eventos (BAUMAN, 2008), é essencial que os gestores e a liderança estejam preparados para o enfrentamento desses tempos de crise (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

Cercados por um contexto imprevisível, os gestores relataram que uma das dificuldades vivenciadas foi o período de adaptação, pois a princípio não se tinha dimensão da proporção e nem do tempo que duraria o isolamento social, o que impactou no planejamento para o enfrentamento dessa crise.

E esses 15 dias foram se tornando meses e etc. Então, eu acho que tava todo mundo se adaptando..., porque muitas pessoas, elas não têm o espaço físico adequado pra isso. [G2]

O impacto foi grande porque era uma coisa que começou a princípio, que seria 15 dias, né, o primeiro surto e de repente esses 15 dias viraram 20 e de 20 viraram 30... porque a gente não tava pronto e nem tivemos tempo para se aprontar e se adequar... [G4]

...muitas empresas não estavam preparadas. A que eu atuo hoje também não tinha toda a preparação. [G3]

As experiências relatadas pelos gestores de RH revelam uma dificuldade em se adaptar às mudanças, o que pode influenciar os funcionários (GRAF-VLACHY; SUN; ZHANG, 2020). As dificuldades em se adaptar atingiram a empresa como um todo: a liderança, os diretores, os próprios gestores de RH — que sempre lidaram com o contato humano — e até a família — que passou a dividir o ambiente familiar com o do trabalho (COSTA, 2020). Essa dificuldade foi evidenciada nas falas a seguir:

Eu fui uma que **demorei mais a me adequar porque eu tava sempre falando com as pessoas [...]** Eu acho que **a gente tem um grupo de líderes jovens e que tinha a mesma dificuldade que os diretores ou outras pessoas pra se adaptar.** [G2]

...mas as dificuldades do... do... de adaptação da família também... você separar e dizer: não, agora eu estou trabalhando. [G1]

...a parte dos professores também se adaptar, dar aula em casa, vim para aqui para sala... pra escola pra dar aulas. [G4]

...aonde **uma parte das pessoas estava home** principalmente aqueles que ficaram 100% **home, foi uma mudança que teve uma adaptação,** né, de rever mesmo, de ficar atento. [G3]

Conforme relatam dois dos gestores entrevistados, surgem as dificuldades em equilibrar o trabalho com a vida pessoal, pois várias das atividades passaram a ser exercidas remotamente. Com isso, as pessoas passaram a utilizar a flexibilidade dos horários e o tempo anterior de

deslocamento para a empresa para intensificarem sua jornada de trabalho com o objetivo de mostrarem que estavam produzindo. A análise dos dados revela que existe uma dificuldade por parte dos trabalhadores em equilibrar a vida pessoal com a profissional na modalidade *home office*, o que reforça a necessidade de a gestão de pessoas ter essa percepção dos aspectos negativos dessa nova relação de trabalho e reavaliar suas práticas e políticas de gestão (COSTA, 2020).

Eu acho que é uma das maiores dificuldades, né, eu acho que foi as pessoas em encontrarem equilíbrio, né, porque equilíbrio de trabalho, equilíbrio de perceber as pausas, perceber o momento de parar [...] a pessoa trabalhou muito mais, né, então ela perdeu a noção de... puxa, tenho que parar pro almoço, tenho que parar porque acabou o horário, como no subconsciente tinha aquela coisa... puxa, agora eu economizo traslado, né, gastava as vezes 1h e meia pra ir, 1h e meia pra voltar, eu tô economizando 3h [...] Então, eu acho que no começo e uma boa parte foi isso, né, equilibrar essas.... essa... esse novo estilo de trabalho... [G3]

...porque tem gente que nesse momento de *home office* ultrapassou todos os limites de trabalhar. A gente começa a trabalhar de 7 da manhã, parava de 10 horas da noite, porque achava que porque tava em casa, tinha que mostrar muito mais resultado. [G5]

O novo RH descrito por Ribeiro (2019) e que surge nesse ambiente de constantes mudanças exige também uma atuação como suporte às demais áreas da empresa, considerando, no desenvolvimento dos funcionários, as características individuais de cada um. Nessa direção, os entrevistados mencionaram a disponibilização de serviços como telemedicina, terapia e atendimento psicológico virtual aos funcionários como ferramentas essenciais para fortalecer o emocional da equipe.

O gestor de RH G1 enfatiza em sua fala os problemas emocionais que emergiram com a pandemia da Covid-19 e que afetaram os trabalhadores, o que exigiu dos gestores de RH o fortalecimento do emocional (FELIPE *et al.*, 2021) para poderem dar suporte aos funcionários.

O setor de gestão de pessoas que teve um impacto também muito grande com relação a... o emocional da equipe, então em muitos momentos as pessoas precisaram de um apoio e um direcionamento para um suporte psicológico [...] Principalmente no começo que faltava muita informação, as pessoas tavam muito fragilizadas, assim... é... num âmbito emocional [...] A gente sabe que a pandemia trouxe um sofrimento muito grande pra algumas pessoas, é... do medo de se contaminar, das consequências, de perder parentes [...] Então nós tivemos alguns momentos para trabalhar o emocional pra nos fortalecer e prestar suporte para os colaboradores [...] É... a empresa contratou um serviço de telemedicina, isso foi muito importante pra gente, pra que a gente pudesse dar um suporte, e muitas vezes o colaborador sentia algum sintoma [...] a telemedicina ajudou muito, nós contratamos também o serviço de telepsicologia, fez uma parceria com (citou a empresa), e por um valor muito pequeno, assim, risório. Oferecia esse serviço de é... terapia a distância. [G1]

O medo e a ansiedade foram apontados por todos os gestores como as emoções mais evidenciadas pelos funcionários nesse contexto pandêmico. O medo é descrito por Opatha (2020) como um dos sentimentos que atingiu vários funcionários diante das incertezas que a pandemia gerou. Estes sentimentos foram provocados pelo ambiente de insegurança com relação ao emprego, à remuneração e à contaminação pelo vírus. Com isso, as pessoas não tinham clareza e buscavam respostas que diminuíssem suas inseguranças com relação ao futuro. Um dos gestores entrevistados expõe sua dificuldade em “...conseguir transmitir calma...” [G6] dentro de um contexto em que todos estavam desestabilizados emocionalmente e reconhece que

“o contato físico é muito importante para o processo de controle de ansiedade” [G6], mas que, em meio à pandemia da Covid-19, “a gente não podia ter proximidade física” [G6].

...as pessoas estavam com medo da contaminação, com medo do desemprego, com impactos de diminuição de remuneração... [G1]

E as emoções que a gente percebe até mesmo por esses parceiros que atenderam as pessoas, foi crise de ansiedade, né, é o que mais tocou as pessoas, né, as pessoas **tiveram a maioria dos casos eram crises de ansiedade**. [G3]

todo mundo ficou com aquele medo né, ninguém sabia ainda como era certo, não existiam vacinas, era só as questões das precauções [...] A **emoção mais evidenciada** que a gente viu, acho que foi a emoção global, né, que **foi o medo**. [G4]

...Gente que **tava com medo de vir trabalhar** [...] **muita gente ficou ansiosa**, né, ansioso mesmo **por não saber o que iria acontecer**. [G5]

Então, pessoas ansiosas, angustiada, com medo, apreensivas, né, algumas adoeceram de fato com a Covid. Então, a primeira mudança na dinâmica era **o clima de incerteza** e a pressão das pessoas por querer um direcionamento nosso [...] Os maiores desafios eram **os líderes também muito ansiosos** [...] **Conseguir transmitir calma quando nem eu estava calma**. [...] porque já tinha **muitos fatores desequilibrando as pessoas** [...] E **tentar transmitir calma** no momento que tava todo mundo em pânico, no **pânico generalizado** [...] **O contato físico é muito importante para o processo de controle de ansiedade** do ser humano. **E aí a gente não podia ter proximidade física nem contato físico**. [G6]

As dificuldades vivenciadas na prática de gestão de pessoas em um contexto de crise provocada pela pandemia da Covid-19 impõem novos desafios para a área, que serão explorados na próxima seção.

4.2 Os desafios para a área de gestão de pessoas

Como muitas das atividades começaram a ser realizadas de forma remota, um dos maiores desafios mencionados pelos gestores de RH pesquisados foi a necessidade de fazer gestão a distância, uma vez que “os modelos de gestão de pessoas sempre foram pautados, né, infelizmente muitas vezes em líderes que ficavam controlando e monitorando a sua equipe ali no olhar” [G6]. Para Vergara (2016), a maior preocupação nessa relação de trabalho remota dever ser tratar os funcionários como parceiros do negócio, visando ao resultado obtido pelo funcionário e não ao controle das pessoas e da quantidade de horas trabalhadas. Para Barbieri (2014), além do resultado, a área de gestão de pessoas deve preparar os líderes para a valorização dos aspectos humanos.

Os relatos obtidos caracterizam-se pela constante entonação de questionamento por parte dos entrevistados sobre como desempenhar o monitoramento que gera indicadores de desempenho sem a equipe estar sob o seu controle visual no dia a dia.

Como profissional de RH, vou repetir a minha resposta com relação ao **fazer gestão a distância** [...] **conseguir fazer gestão a distância** sem ter aquele contato físico, sem tá presencialmente. [G1]

O grande desafio do home office, do remoto, do híbrido, como queira chamar, é que as empresas, **os modelos de gestão de pessoas sempre foram pautados**, né, infelizmente muitas vezes em líderes que ficavam **controlando e monitorando a sua equipe ali no olhar**. [G6]

Os gestores percebem o desafio quando começam a indagar sobre como realizar algumas práticas de gestão de pessoas a distância. Essas práticas incluem promover a integração de novos funcionários, avaliar o desempenho, manter a equipe conectada estando fisicamente distante e engajá-la a manter a produtividade e “a relação comercial com os clientes a distância [G1]”. Lacombe (2021) e Trindade e Albuquerque (2020) refletem sobre a importância da valorização das pessoas para o aumento do engajamento e da produtividade pela área de recursos humanos.

...então, o ponto era, **como é que a gente vai integrar as pessoas a distância**, né [...] **Como é que você faz avaliação de desempenho a distância?** Se você, ah, você vai medir só entrega? como é que você vai medir ou outros *skill, soft skill* [...] E a gente começou a bolar o que que dava pra fazer **para unir pessoas a distância**. [G2]

...como é que eu me mostro presente sem poder ter contato físico, como é que eu conscientizo. [G5]

...nós tivemos um desafio muito grande de implementar algumas ferramentas que possibilitasse **manter as vendas, né... a relação comercial com os clientes a distância** [...] A gente teve que implantar essa ferramenta da **venda remota, a venda a distância**. [G1]

Na pandemia, as mudanças e as atualizações eram constantes. Três dos gestores utilizaram termos como “volátil” [G6], “radical” [G4], “constantemente” [G3] para caracterizar o período conturbado que vivenciaram. Suas experiências são expressas como desafiadoras, quando se referem a este tempo, no qual tudo aconteceu de forma inesperada e se exigiam adaptações das suas práticas à legislação (RIBEIRO, 2019) a cada novo decreto e medida provisória anunciada, com uma intensidade nas orientações para que a lei fosse seguida. Segundo Ulrich *et al.* (2013), o novo RH está atento ao ambiente externo, uma vez que este tem uma influência nas decisões tomadas pelos gestores.

... porque foi um **período muito volátil, foi um período de muita mudança rápida** [...] Tivemos uma preocupação grande, né, como é que o pessoal ia se comportar, **porque foi uma mudança muito radical, num espaço de tempo muito pouco**, e uma cobrança enorme. [G4]

Porque **as notícias mudavam demais**, né, então **toda hora tinha um decreto novo**, e principalmente a empresa que tem várias filiais no Brasil inteiro, então cada região tem o seu decreto, cada cidade tem a sua particularidade, **então as coisas mudavam constantemente**. [G3]

Nos discursos seguintes, os gestores descrevem este cenário de mudanças como desafiador pela necessidade “de uma atualização constante” [G5]. Além disso, existia uma quantidade enorme de informações sendo disseminadas e “a gente tinha que saber filtrar aquilo, né, considerar fontes oficiais” [G5]. Diante de um volume grande de informações, o papel deles era orientar e alinhar a comunicação para “conseguir mover o pessoal pra mudança” [G5]. Em um ambiente externo de constante mudança, a tecnologia auxilia no processo de comunicação interna organizacional (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

... porque **havia informações de todos os lugares, a gente tinha que saber filtrar aquilo, né, considerar fontes oficiais** [...] Então **as coisas mudavam muito rápido, necessitava de uma atualização constante**. [G5]

Então o desafio foi gigantesco, né, **desafio de estar atualizado, desafio de respeitar a lei**. [G3]

Então, **ter que encontrar todas as informações** a tempo de conseguir **responder as pessoas**. [G6]

a gente tinha que tá **todo mundo com mesmo discurso pra gente conseguir mover o pessoal pra mudança**, porque senão acaba que a gente não sairia do lugar. [G5]

Dependendo do ramo de atuação dos gestores entrevistados, para a continuidade dos negócios, lojas foram fechadas, e as atividades continuaram de forma remota. Para outros setores, a produção tinha que continuar de forma presencial. Outros tiveram que adaptar a entrega do serviço para que, desta forma, os protocolos de Covid fossem obedecidos. Mas o maior desafio expressado pelos gestores de RH, independentemente do negócio, era conseguir garantir a sustentabilidade do negócio paralelamente ao desafio de garantir a segurança e a proteção da saúde dos trabalhadores.

Então teve um momento que **as lojas todas estavam fechadas**, a empresa tava brigando para **manter um faturamento mínimo que pudesse manter os empregos**. [G1]

Então as primeiras medidas é **garantir que todas as pessoas ficassem em home**, na sequência a **sustentabilidade dos negócios**... [G3]

Então, **a gente entrava sábados e domingos** pra gente conseguir **alinhar mesmo, sabe, saúde, segurança e produção** então, **eu tinha que garantir também a minha... a minha entrega mínima pra eu conseguir ter a sustentabilidade do negócio**. [G5]

Nossos segmentos, **teve que se adaptar a dar aula**, as aulas, né, **as aulas de vídeos**, as aulas. [G4]

No relato dos desafios apresentados pelos gestores de RH, foram apontadas práticas necessárias para o enfrentamento da pandemia da Covid-19. Essas experiências revelam várias tendências de gestão de pessoas, o que será explorado no próximo tópico.

4.3 As tendências de gestão de pessoas

O uso intensivo da tecnologia para desenvolver as políticas e as práticas de RH (HANASHIRO; TEIXEIRA, 2021) foi um tema recorrente nos discursos dos gestores de RH pesquisados. Segundo a percepção de todos, esta é uma tendência que a pandemia acelerou (GRANATO, 2020), e foram as ferramentas digitais que possibilitaram o exercício das práticas de gestão de pessoas durante um período de crise pandêmica.

... eu acho que o legado que vai ficar da pandemia é **utilizar algumas ferramentas de tecnologia em prol da gestão**, é... **principalmente gestão de pessoas** [...] **A tecnologia trabalhando em prol de pessoas**. É... antes da pandemia existe uma distância muito grande, eu acho que o RH imaginava que **poderia ser possível ter uma performance melhor se a gente implementasse algumas ferramentas de tecnologia**, mas não era tão urgente, assim, era algo que iria acontecer, mas lá na frente e o... **a pandemia veio acelerar tudo isso**... [G1]

...eu acho que a pandemia fez **a gente correr mais rápido nesse sentido de digitalização**. [G5]

Percebemos a importância da tecnologia, nas falas dos gestores entrevistados, quando relatam a recorrência de encontros virtuais. Esses encontros ocorriam tanto para a realização de

reuniões — que antes aconteciam apenas de forma presencial — quanto para a oferta de eventos virtuais. Desse modo, mantinha-se a conexão com os funcionários.

Muita reunião era presencial **e agora as reuniões são todas digitais.** [G3]

É... reuniões que nós eramos acostumados a fazer presencialmente, com aquele contato mais próximo, calor humano, hoje é... desde o início da pandemia **se fez necessário usar videoconferência, conferência telefônica, enfim, ferramentas digitais pra que a gente pudesse manter uma ligação entre a equipe e a gestão.** [G1]

E aí começou os eventos virtuais... a gente fez um bate-papo virtual [...] E outra, **você consegue fazer reunião com pessoas que às vezes você ficava tentando casar agenda por causa do presencial.** [G2]

Vários processos de administração de pessoal que, antes da pandemia, os gestores de RH realizavam apenas de forma presencial, passaram a ser adaptados para o modelo digital (SHIL *et al.*, 2020). Em vários momentos das entrevistas foram citados estes processos, tais como admissões, desligamentos, mudanças de cargos, audiências trabalhistas, gerenciamento do ponto, das férias e da remuneração. Os relatos ratificaram a experiência daquilo que chamávamos de tendências de RH.

É... que mais que eu posso dizer... é... eu acho que a grande maioria aí quando eu paro pra pensar são esses, né, então, **reuniões, desligamentos, né, alguns... admissões...** [G3]

Tiveram muitos processos nossos que foram moldados por conta da pandemia, então, por exemplo, **processos que eram muito ainda no papel, por exemplo, pra autorização, eu preciso dar um de acordo, eu ia lá e assinava tal documento. Isso tudo foi sistematizado [...]** A gestão de remuneração dos colaboradores passou todo a ser virtual. **É, gestão de férias toda virtual também. É, gestão de ponto. Tô falando dos de RH, certo? É, gestão de estrutura da gente, estrutura organizacional, na transferência entre... entre áreas, mudança de cargo, tudo isso foi... foi digitalizado.** [G5]

Mas as entrevistas, audiência trabalhista, de reclamação trabalhista, e continua até hoje, então todas as audiências estão virtuais, acontecendo virtualmente, **algumas auditorias também aconteceram virtualmente, fiscalizações virtuais também, então toda essa rotina ela se tornou remota, né, online.** [G6]

Analisando as falas de todos os entrevistados foi possível identificar uma transformação digital que forçou os gestores a adaptarem e a modificarem as políticas e as práticas de RH neste cenário em que o contato presencial tinha que ser minimizado. Do seu contexto de atuação, os gestores evidenciaram o recrutamento e a seleção (NUTSUBIDZE, 2021), o treinamento e a promoção de integração de novos funcionários como práticas que foram ajustadas para um modelo virtual, tal como citado em um estudo de Shil *et al.* (2020).

...também a gente via muito, eu via muito **esse movimento na transformação digital, no surgimento de algumas tecnologias de inteligência artificial,** e a gente já via muito que a competência humana era o que tinha de maior inovação pro futuro [...] **É, o atendimento, é, virtual, mobile, né, sem precisar ser atendimento do RH do colaborador presencial. É, eu penso também que quebrar as barreiras geográficas pra contratar pessoas... e aí a gente conseguiu recrutar melhor, encontrar melhores candidatos.** [G6]

...recrutamento e seleção, as entrevistas que eram físicas, que o cara às vezes tinha voltar 3, 4 vezes no escritório, hoje a gente faz de forma virtual [...] Eu acho que a automação de forma geral, tanto treinamento que hoje você tem as empresas já... você não precisa se deslocar ir pra um lugar, ficar trancado numa sala e fazer o treinamento [...] **Dar mais autonomia e trabalhar mais com a parte de desenhar mais o treinamento, a gente vai fazer na parte aí uma coisa mais institucional, fazer um onboarding mais robusto, e aí a gente começar a estruturar um pouco mais e automatizar tudo isso, esse momento é o que eu tô agora.** [G2]

Os programas de qualidade de vida são fundamentais para promover um ambiente de trabalho que tenha condições adequadas e que possibilite o desenvolvimento do funcionário no exercício de suas atividades. A área de gestão de pessoas precisa ter essa percepção do ambiente de trabalho e buscar verificar em que condições estão sendo desenvolvidas as atividades (FERREIRA, 2017). Foi possível perceber, pelos relatos dos entrevistados, que, além do cuidado com a saúde física dos funcionários, devido aos riscos de contaminação da Covid-19, uma outra tendência que a pandemia acelerou foi a atenção cada vez maior à saúde mental dos trabalhadores pela área de RH. Um dos gestores relata a existência prévia de um programa de suporte à saúde mental que era pouco utilizado, mas que, durante a pandemia, passou a ser mais buscado. Podemos destacar nas falas de dois gestores o uso do termo “bem-estar” para reforçar que este tema ficou em evidência na pandemia e passou a ser um ponto de atenção dos gestores de RH. Para Hanashiro e Teixeira (2021), o desenvolvimento, pela gestão de pessoas, de um ambiente organizacional que valoriza o bem-estar aumenta o engajamento e a retenção de funcionários.

E o tema da pandemia, ele intensificou muito mais, principalmente, atenção da saúde mental, a importância de cuidar da saúde mental... Então desenvolver pessoas, ter uma atenção ao... à saúde das pessoas, saúde emocional, saúde física, enfim. [G1]

... tínhamos um programa, onde as pessoas podiam acionar psicólogos 24 horas. [G2]

A gente tinha já alguns programas, que na verdade antes da pandemia a gente já usava, mas na pandemia eles foram extremamente essenciais, que eram, por exemplo, serviço de telemedicina, o serviço de atendimento psicológico via Skype... A gente tentou também fazer com que as pessoas percebessem que **a gente tinha uma preocupação com a saúde, com o bem-estar.** [G3]

...e vindo uma coisa nova, né, que foi a saúde mental do trabalhador, que eu acho que foi a coisa que a gente mais se preocupou nessa parte da pandemia. [G4]

Então, penso que mudou isso na gestão do RH, os profissionais têm sido instigados cada vez mais a olhar as questões de saúde mental, do ser humano, então penso que isso tenha mudado... ações pra bem-estar pra usar de passatempo aí nos períodos de confinamento, a gente também divulgou muito o aplicativo do convênio pra que as pessoas usassem **psicólogos virtuais, médicos virtuais.** [G6]

De acordo com as experiências descritas por três gestores, o fator humano terá que ser cada vez mais valorizado e colocado no centro de atenção das organizações (CESAR; NEVES, 2020). Esse foco exigirá da área de gestão de pessoas competências para lidar estrategicamente com os aspectos humanos (KLAUCK, 2021) e capacidade de adaptação a cenários críticos. Foi perceptível que, durante a pandemia, o foco nas pessoas, o tratamento personalizado e a empatia aumentaram o engajamento.

Um olhar pro ser humano cada vez maior... Adaptabilidade é a primeira, **conseguir se adaptar em cenários críticos, é... capacidade de lidar sobre pressão, também vejo que uma outra competência muito importante é ter empatia** e conseguir se colocar no lugar do outro, independente de quem outro seja, seja representante na empresa, seja colaborador. [G6]

Então, acho que **isso aumenta qualquer engajamento a questão de personalização.** [G2]

Eu acho que as competências mais ligadas a... à parte humana mesmo... [G1]

Então, a gente quando RH, **a gente tem que conseguir ser estratégico** e ajudar a chegar na estratégia, na meta, **mas eu acho que agora a gente também tem que tá muito mais perto pra conseguir olhar pra as pessoas.** [G5]

As transformações nas relações de trabalho foram apontadas pelos gestores pesquisados como algo eminente nesse contexto, visto que o modo de trabalho mudou a partir do momento em que o distanciamento social exigiu o trabalho remoto (HERNANDEZ; OSORIO-LONDOÑO; SERNA-GÓMEZ, 2021) para a empresa, como um todo ou em parte, exercer suas atividades. As expressões utilizadas pelos gestores para descrever esta nova relação foram destacadas a seguir:

A forma de reunião teve que ser mudada, **a forma de interação teve que ser mudada, o modelo de trabalho, né, é... as empresas que trabalhavam home eram pouquíssimas** e as pouquíssimas eram mais coisa de TI, né, do ramo de TI, **e isso foi uma realidade absorvida.** [G3]

Então, eu acho que tem **muita coisa que mudou** e se souberem usar muito bem, **isso veio para revolucionar muita coisa na parte de empresas, trabalho, e relações tanto interpessoais, como as trabalhistas** de certa forma. [G2]

Dependendo da natureza das atividades das empresas em que os gestores de RH pesquisados atuavam, o *home office* foi uma realidade vivenciada por todos eles, com algumas áreas das empresas trabalhando remotamente de forma parcial ou total. Um dos gerentes relata a experiência como complicada, devido à necessidade de adaptações de sua estrutura para que o trabalho fosse exercido em sua casa.

É... vivenciar o home office, assim, de experiência própria foi muito complicado... no início eu **não tinha estrutura nenhuma**, não pensava em trabalhar em casa, então **tive que me adaptar, comprar uma cadeira adequada, uma mesa de adequada, adaptar o meu quarto pra para fazer esse trabalho.** [G2]

Os gestores refletem sobre o contexto e consideram que o trabalho remoto passou ser uma realidade vivenciada (HERNANDEZ; OSORIO-LONDOÑO; SERNA-GÓMEZ, 2021). Na visão de dois entrevistados, o trabalho híbrido será a tendência do mercado. A justificativa mencionada por um destes gestores é que, no Brasil, as pessoas ainda valorizam muito o contato presencial, então este modelo funcionará melhor.

Trabalho remoto, ainda é um desafio, mas pra mim, **isso era tendência e se tornou realidade.** [G6]

Então, **por isso que eu digo, que acho que o híbrido é a... é a tendência do mercado...**A **tendência agora é o trabalho híbrido**, eu **não acredito que a tendência seja 100 % presencial e nem 100% home**, principalmente aqui no **Brasil**, né, o brasileiro, talvez a geração que está vindo ou a próxima isso mude, mas essa geração presente, ela ainda é uma geração muito do toque, do estar perto, do ver,

do tocar, né. Então, eu acho que não funciona as empresas que estão 100% presencial perdem, as empresas que estão 100% *home* de alguma forma também perdem. [G3]

Na percepção dos gestores, as empresas terão que fornecer opções de modelos de trabalho para o funcionário escolher, pois esses estarão buscando cada vez mais a flexibilidade no trabalho (TEIXEIRA, 2021; COLOMBY; VACLAVIK; SCHERER, 2021). Assim, as empresas que não oferecerem essas possibilidades poderão perder funcionários.

É... eu acho que após a pandemia vai continuar é... alguma coisa híbrida, assim, nem que seja um dia na semana ou então alguns colaboradores vão ter a opção de decidirem se naquele dia da semana vai trabalhar em *home office* ou vai trabalhar presencial. Pra algumas funções isso vai ser mais, mais fácil, mas pros colaboradores em si de loja foi muito difícil. [G1]

...e na verdade essas empresas vão acabar perdendo as pessoas, porque mudou, o modo de trabalho mudou... mas se as empresas que não se adaptarem, se não fizerem o modelo híbrido, se não fizerem opções... eu já vi empresas que na hora de recrutamento dão 4 opções do que você quer trabalhar... Hoje eu vejo que o colaborador tem um poder muito grande na mão dele, porque ele pode dizer não quero, e vai ter uma outra empresa na esquina que vai oferecer o que ele quer... [G2]

Mas certamente o híbrido é uma coisa, é um movimento, é um modelo de trabalho que veio para ficar... a gente vai perder pessoas, se a gente não se adaptar a isso. [G6]

Eu tenho uma vaga pra parte de TI, de desenvolvimento e eu quero contratar você, você é um profissional que é perfeito pra sentar nessa cadeira, mas você fala: (cita nome), eu só vou se realmente for... for *home office*. [G5]

4.4 As ações implantadas pelos gestores de RH

Quando os gestores se referiam às práticas novas desenvolvidas pelo RH na pandemia, as suas falas tratavam da implantação de medidas que evitassem a propagação do vírus da Covid-19 no ambiente de trabalho. As ações eram voltadas para a proteção da saúde, por isso “surgiu o protocolo covid” [G3], “reduziu mais o tráfego de gente” [G4], “a gente afastou pessoas” [G5]. Porém, para Ribeiro (2019), nesse contexto pandêmico, os gestores devem buscar inovar as suas práticas. Ademais, em um contexto de mudanças e de transformação digital, é imperativo inovar e reformular as práticas de gestão de pessoas (HANASHIRO; TEIXEIRA, 2021).

Surgiu o protocolo covid, né. Então, usar máscara, manter o distanciamento, as pessoas não se abraçarem, as pessoas simplesmente só tocarem a mão. Então, foram essa... isso é que surgiu de novo ali, né. Então essa prática de o novo convívio presencial, ele ser o mais restrito possível. [G3]

Então assim, no meu setor aqui não mudou muita coisa, reduziu mais o tráfego de gente... Cuidados com a higiene pessoal, tem marcação de lugares, que a gente começou... teve que toda essa mudança, a questão da aglomeração de que não podia tá aglomerando as pessoas. Então, toda essa mudança aqui veio com a pandemia. [G4]

Quando foi identificado que (citou nome) do setor tal testou positivo, a gente afastou as pessoas que tiveram contato... As práticas que passaram a ser feitas, foi muito mais na parte de saúde, na parte ambulatorial. [G5]

Dentre as ações relatadas pelos gestores, a “comunicação, transparência, foi extremamente necessária” [G5] nesse contexto de crise em que a todo momento as informações mudavam. Era necessário estabelecer diálogos transparentes com a liderança (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017) para minimizar os ruídos na comunicação com a equipe, principalmente nesse novo cenário de intensificação do trabalho remoto, o que exigia o uso de ferramentas tecnológicas para orientar e gerenciar as informações a distância.

...campanha de comunicação interna, é, explicando sobre o momento... É, e aí a gente **começou a fazer um movimento de comunicação diária com os líderes...** pra que a gente pudesse transmitir mais tranquilidade **e disseminar mais informação**. Aí a gente percebeu que essas reuniões diárias não eram suficientes, **e a gente criou alguns grupos de WhatsApp pra acelerar comunicação**. [G6]

Então, eu acho que... que **comunicação, transparência, foi extremamente necessária...** mas a primeira coisa que a gente fez foi **alinhar as comunicações**, então, por exemplo, se tinha um caso positivo na fábrica, a gente parava a fábrica, a gente passava comunicando... [G5]

Então, **foram comunicações**, foram... foram, é... **conversas com os gestores**. [G3]

Fica evidente pelas falas destes gerentes que um dos principais objetivos do uso intensivo de ferramentas tecnológicas para se comunicar com os funcionários era conscientizá-los, “porque eles recebiam informações distorcida” [G5], sobre a importância de “ficar em casa” [G2] e da “vacinação” [G3] e “orientação e direcionamentos dos protocolos de saúde e segurança” [G1].

... a gente começou a divulgar ... **pra conscientizar de ficar em casa**. [G2]

...fazendo também comunicações da importância da vacinação... [G3]

Então, acesso de informação era muito complicado, **eles recebiam informações distorcidas**, tinha muito embate de concordo e não concordo, e aí **a gente ter que fazer esse trabalho de conscientização...** [G5]

A gestão de pessoas aqui no (citou a empresa), teve um papel muito importante com relação à **orientação e direcionamentos dos protocolos de saúde e segurança**. [G1]

Observamos o uso de ferramentas tecnológicas para estabelecer diálogos, a realização de *lives*, palestras e eventos, assim como o envio de presentes: todos com o objetivo de dar suporte e de se conectar com o dia a dia e com a história dos funcionários. Na fala de um desses gestores, para aqueles trabalhadores a quem o trabalho remoto não foi possível, criaram-se momentos específicos, tais como a entrega de “refeições especiais”, como forma de estimulá-los.

...a primeira coisa que a gente fez foi criar um grupo de WhatsApp pra todo mundo[...] E aí a gente começou divulgar, **onde todo mundo relatava como tava sendo o dia a dia de pandemia...** E aí a gente criou os vídeos de *Juntos e Isolados*, a gente começou a virar pra **vídeos de welcome**, onde a pessoa contava a vida dela, a gente pegava algumas fotos que as pessoas cediam... E aí a gente criou uma revista **virtual**, a gente tem ela até hoje, ela chama *Reel*, **onde as pessoas se apresentavam, contavam a história da vida deles, e a gente divulgava ...a gente mandava mimos, não era só os eventos...**a gente tem uma regra que, que **a gente tenta sempre ligar a câmera**, que eu **acho que isso também aproxima de certa forma**. [G2]

...é... e daí quando eu falo reuniões, são desde reuniões diárias, **como lives, pra falar de benefícios, como lives pra falar de assuntos do dia a dia**, resultados estratégicos, enfim, acho que essas foram as práticas... **a gente fez algumas lives, algumas... algumas palestras** com alguns temas, né, de como lidar com o novo, palestras de inteligência emocional... [G3]

...a gente dava o suporte de estar próximo no contato no dia a dia, estar próximo da família... **a gente fez alguns movimentos com refeições especiais**, com uma sobremesa diferente, pra que a gente pudesse dar esse acalento pra as pessoas. [G6]

E a gente promoveu alguns eventos, assim... algumas conversas, alguns momentos até de descontração pra gente é... conseguir tá com time alinhado, e também engajado. [G1]

Conforme as experiências relatadas pelos gestores entrevistados, fica explícita uma preocupação: criar ações que pudessem criar conexão com a equipe em tempos nos quais o trabalho remoto de várias áreas da empresa era necessário. Essa preocupação reforça a importância do papel da gestão de pessoas em promover ações direcionadas para o principal ativo das organizações: as pessoas (FIDELIS, 2014).

5 Considerações finais

O presente trabalho possibilitou a apreensão de uma realidade vivenciada pela área de gestão de pessoas no contexto da pandemia da Covid-19 a partir das empresas abordadas no estudo. Os resultados apresentados revelam que a área de gestão de pessoas não estava preparada, nem tampouco possuía um plano de contingência para o enfrentamento das dificuldades vivenciadas. O que ocorreu foram adaptações às mudanças impostas pela situação de pandemia, as quais obrigaram a área a modificar ou ajustar as suas práticas e políticas de gestão do capital humano.

Com relação ao contexto de gestão de pessoas na pandemia, houve dificuldades emocionais em equilibrar a rotina do trabalho com a vida pessoal, em lidar com ambiente de incertezas e de constante mudanças. Esse cenário exigiu da área de RH comunicação intensa e transparente, orientação para cuidados com a saúde física e mental e uso intensivo das ferramentas digitais para promover ações com foco no engajamento dos funcionários. Infere-se que novas competências com relação a lidar com os aspectos humanos nas relações de trabalho, tais como habilidades de uso da tecnologia nos processos de gestão de pessoas, serão cada vez mais exigidas da área.

Os resultados também demonstram que houve uma modificação nas relações de trabalho devido à intensificação do trabalho remoto, o que desafiou a área de RH a repensar as práticas de gestão de pessoas, tendo em vista o aumento da necessidade do uso de ferramentas tecnológicas e a delimitação de ações para o engajamento da equipe a distância.

Com relação à execução das práticas e políticas de gestão, identificamos várias tendências de gestão de pessoas sendo vivenciadas nesse contexto. Além das alterações no modo de trabalho, houve uma valorização dos trabalhadores por parte das empresas que oferecem essa flexibilização, o uso intensivo da tecnologia em seus processos, o acompanhamento da saúde mental e a preocupação com o bem-estar dos funcionários.

O Quadro 4 apresenta os principais desafios e tendências da gestão de pessoas no contexto da pandemia da Covid-19.

Quadro 4 - Desafios e tendências da gestão de pessoas no contexto da pandemia da Covid-19

DESAFIOS	TENDÊNCIAS
- Gestão de pessoas a distância - Mudanças e atualizações constantes - Garantia da sustentabilidade do negócio	- Uso de ferramentas digitais para executar práticas de gestão de pessoas - Atenção à saúde mental e ao bem-estar do funcionário - Mudanças nas relações de trabalho

Fonte: Elaboração própria.

Do ponto de vista de inovação, os resultados do estudo indicaram ações mais reativas para assegurar a minimização dos riscos de contaminação no ambiente de trabalho e, em alguns relatos, houve uma preocupação em garantir a sustentabilidade do negócio.

Sugere-se, para a realização de estudos futuros, um aprofundamento sobre a temática das práticas e políticas de gestão no contexto pós-pandemia e, diante das transformações na relação de trabalho, a investigação sobre como a tecnologia pode auxiliar na gestão de pessoas virtualmente.

Referências

ARBEX, Gabriel. Como o cuidado com os colaboradores está ajudando a Intel a atravessar a crise. **Forbes**, 1 jul. 2020. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-tech/2020/07/como-o-cuidado-com-os-colaboradores-esta-ajudando-a-intel-a-atravesar-a-crise/>>. Acesso em: 03 out. 2021.

ARELLANO, Eliete *et al.* **Gestão de pessoas nas empresas contemporâneas brasileiras**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

AZIZI Mohammad Reza. *et al.* Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. **Heliyon**, v. 7, n. 6, Jun. 2021. DOI: 10.1016/j.heliyon.2021.e07233.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação**. São Paulo: Atlas, 2014.

BAUMAN, Zygmunt. **Medo líquido**. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

BICHUETTI, Luana Bernardi; BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de pessoas não é com o RH**. 3. ed. São Paulo: Saint Paul, 2020.

BOUDREAU, John W.; MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

CASSADY, Kimberly. 6 ways to support your workforce rough times of uncertainty. **Cornerstone**, 2020. Disponível em: <<https://www.cornerstoneondemand.com/resources/blogs/6-ways-support-your-workforce-through-times-uncertainty/>>. Acesso em: 14 out. 2021.

CÉSAR, Luiz Guilherme Dias; NEVES, Livia A. Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho. **Revista Valore**, v. 5, p. 192-205, 2020.

COLOMBY, Renato Koch; VACLAVIK, Marcia Cristiane; SCHERER, Laura Alves. Gestão existencial de pessoas: ensaio sobre as relações vida-trabalho. **Revista de Administração Faces Journal**, v. 20, n. 4, p. 60-71, 2021.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

COSTA, Silas Dias Mendes. Práticas, possibilidades e perspectivas do trabalho home-office em meio a pandemia da Covid-19 no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 44., 2020, online. **Anais eletrônicos [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2020.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2007.

DELOITTE. **2021 Global Human Capital Trends: Special report**. Disponível em: <<https://deloitte.tt/3Pyl12R>> Acesso em: 14 out. 2021.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

FELIPE, Isabella Fernanda Rodrigues. *et al.* Impactos da pandemia de Covid-19 sobre profissionais de gestão de pessoas. **Revista Psicologia e Saúde**, v. 13, n. 2, p. 211-225, 2021.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas**: estrutura, processos e estratégias empresariais. São Paulo: Érica, 2014.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação**: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2013.

GANDRA, Alana. Trabalho em home office tende a continuar após fim da pandemia. **Agência Brasil**, 01 maio 2021. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-04/trabalho-em-home-office-tende-continuar-apos-fim-da-pandemia>> Acesso em: 15 de out. 2021.

GRAF-VLACHY, Lorenz; SUN, Shuhua; ZHANG, Stephen X. Predictors of managers' mental health during the COVID-19 pandemic. **European Journal of Psychotraumatology**, v. 11, n. 1, p. 183-195, 2020. DOI: 10.1080/20008198.2020.1834195. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/loi/zept20>>. Acesso em: 03 out. 2021.

GRANATO, Luísa. A crise do coronavírus acelerou estas tendências do futuro do trabalho. **Exame**, 16 abr. 2020. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/a-crise-do-coronavirus-acelerou-estas-tendencias-do-futuro-do-trabalho/>>. Acesso em: 15 de out. 2021.

HANASHIRO, Darcy Mitiko M.; TEIXEIRA, Maria Luisa M. **Gestão do fator humano: Uma visão baseada na era digital**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

HERNANDEZ, Gregorio Calderón; OSORIO-LONDOÑO, Andrés Alberto; SERNA-GÓMEZ, Héctor Mauricio. **Human resource management in COVID-19 pandemic times**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/352688477_Human_Resource_Management_in_COVID-19_Pandemic_Times>. Acesso em: 14 out. 2021.

KLAUCK, Zuleica. (Org.). **RH e o novo normal nas organizações**. Porto Alegre: TotalBooks, 2021.

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2021.

LOZADA, Gisele.; NUNES, Karina da S. **Metodologia científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

MARQUES, José C. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

MARRA, V. T. *et al.* “É o que tem para hoje”: contexto e custo humano no trabalho gerencial na pandemia. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 45., 2021, on-line. **Anais eletrônicos [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2021.

NUTSUBIDZE, Nino; SCHMIDT, Dusana Alshatti. Rethinking the role of HRM during COVID-19 pandemic era: Case of Kuwait. **Review of Socio-Economic Perspectives**, v. 6, n. 1, p. 1-12, 2021.

OLIVEIRA, Luciano Oliveira de. **Gestão estratégica de recursos humanos**. 2. ed. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

OPATHA, Henarath H. D. N. P. The coronavirus and the employees: a study from the point of human resource management. **Sri Lankan Journal of Human Resource Management**, v. 10, n. 1, p. 37-49, 2020). DOI: <http://doi.org/10.4038/slghrm.v10i1.5649>. Disponível em: <<https://slghrm.sljol.info/articles/abstract/10.4038/slghrm.v10i1.5649/>>. Acesso em: 03 Oct. 2021.

PEREIRA, Maria Célia. B. **RH Essencial: gestão estratégica de pessoas e Competências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2020. 9788571440944. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440944/>. Acesso em: 13 out. 2021.

REZENDE, Joffre Marcondes de. **À sombra do plátano: crônicas de história da medicina**. São Paulo: Editora Unifesp, 2009.

RIBEIRO, Antonio de. L. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

SANTOS, Vanessa Martins dos; SARAIVA, Guilherme Marzol Montandon; MAROLLA-GLAUCO, Glaucio Helio Cleto. Os desafios da gestão remota em tempo de pandemia. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 44., 2020, on-line. **Anais eletrônicos [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2020.

SEBRAE. **Dicas de gestão de pessoas durante a crise do Covid-19**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/dicas-de-gestao-de-pessoas-durante-a-crise-do-covid-19,870d975df38c1710VgnVCM1000004c00210aRCRD03/10>>. Acesso em: 03 out. 2021.

SHIL, Mrittika. *et al.* Global transition of HR practices in covid-19 pandemic situation: a systematic review through 5P's model of HRM. **Management and Human Resource Research Journal**, v. 9, n. 6, p. 50-57, 2020.

SILVA, Anielson Barbosa da. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2005.

SOBRAL, F. P. A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2008.

TEIXEIRA, Getúlio. A área de recursos humanos e o novo normal na indústria 4.0 - uma abordagem com dicas práticas para o dia a dia. In: KLAUCK, Zuleica. (Org.). **RH e o novo normal nas organizações**. Porto Alegre: TotalBooks, 2021. P. 85-120.

TRINDADE, Luciano Henrique; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. RH conservador: um estudo sobre mudanças na gestão de pessoas em empresas estabelecidas no Brasil. **Revista Capital Científico-Eletrônica**, v. 18, n. 2, p. 100-117, 2020. DOI 10.5935/2177-4153.20200014. Disponível em: <revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>. Acesso em: 13 out. 2021.

ULRICH, Dave. *et al.* **RH de dentro para fora: seis competências para o futuro da área de recursos humano**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

VASCONCELOS, Kátia Cyrlene de Araújo. *et al.* **Políticas e práticas de gestão de pessoas no contexto da pandemia de Covid-19: o equilíbrio entre a tática e a estratégia**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 45., 2021, on-line. **Anais eletrônicos [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Critical preparedness, readiness and response actions for COVID-19: interim guidance**. 7 mar. 2020. Disponível em: <<https://apps.who.int/iris/handle/10665/331422>> Acesso em: 19 set. 2021.

Apêndice 1 – Instrumento de coleta de dados

Roteiro de Entrevista Semiestruturado

O papel do gestor em tempos de crise

1. Quais foram os principais desafios enfrentados pela área de Gestão de Pessoas na pandemia da Covid-19?
2. E como profissional de RH, quais as principais dificuldades enfrentadas nesse contexto pandêmico?
3. Como foi o processo de capacitação das lideranças durante a pandemia? Quais os principais desafios vivenciados?
4. Como a área de Gestão de Pessoas lidou com as dificuldades emocionais dos colaboradores durante a pandemia?
Que emoções foram mais evidenciadas pelos colaboradores no contexto pandêmico?
5. Como a área de Gestão de Pessoas se preparou e atuou na gestão da saúde mental da equipe?
6. Durante a pandemia, quais estratégias foram adotadas pelo RH para aumentar o engajamento dos colaboradores?
7. A empresa tem algum programa de qualidade de vida para os colaboradores? Se sim, como a pandemia impactou nesse programa?

As implicações da pandemia nas práticas de Gestão de Pessoas

8. O que era tendência de Gestão de Pessoas e se tornou realidade durante a pandemia?
9. Durante a pandemia, surgiu alguma política ou prática de gestão nova na organização? Se sim, em que consistiu essa política?
10. Quais processos de Gestão de Pessoas eram realizados de forma física e passaram a ser digitais?
11. Nesse sentido, como a tecnologia auxiliou a área no desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas?

Desafios da Gestão de Pessoas em contexto pós-pandêmico

12. O trabalho remoto foi para algumas empresas a única forma de continuarem ativas na pandemia.
Como você analisa essa prática no contexto pandêmico e no pós-pandêmico?

13. Como a área de Gestão de Pessoas irá preparar a empresa para essa transição de uma intensificação do trabalho home office?

14. Como você avalia o impacto da pandemia para área de Gestão de Pessoas? O que muda nessa área? Como você avalia o papel das pessoas nesse contexto?

15. Quais serão as competências que os gestores de RH devem desenvolver para atuarem nas organizações nos próximos anos?

Apêndice 2 – Termo De Consentimento Livre e Esclarecido



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisa: “**Desafios e Tendências da Gestão de Pessoas no contexto da Pandemia da Covid-19**”

Esta pesquisa faz parte de um trabalho de conclusão de Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba - UFPB. Gostaríamos de contar com sua colaboração, por meio de sua participação em uma entrevista que objetiva “analisar os impactos da pandemia do Covid-19 nas práticas de gestão de pessoas” na organização onde você atua.

Esclarecemos que sua identidade será mantida em sigilo e que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Sua participação, portanto, não lhe causará prejuízo profissional algum, mas terá uma contribuição para uma melhor compreensão sobre o processo de desenvolvimento de competências profissionais.

Esclarecemos, também, que sua participação é voluntária e que, se desejar, poderá interromper ou desistir da entrevista a qualquer momento ou deixar de responder a quaisquer das questões que lhe forem feitas.

Os pesquisadores estarão à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados.

Suanne Caroline Soares de Moraes

Incluir o nome da(o) entrevistada(o)

João Pessoa/PB, ____ de março de 2022.

Caso a(o) tenha dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos, poderá entrar em contato com o orientador da pesquisa, prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva, pelo e-mail abs@academico.ufpb.br. O endereço profissional do orientador é o seguinte:

Universidade Federal da Paraíba – Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Conhecimento – NAC
Bloco A – CCSA – Sala 220 – Campus Universitário – SN – João Pessoa-PB
CEP: 58.051-900

Atenciosamente,

Suanne Caroline Soares de Moraes
Graduanda em Administração pela UFPB