



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MAYARA CARILLA DA SILVA MIRANDA

**AS (RE)FORMULAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS COM A PANDEMIA DA
COVID-19, NO CENÁRIO BRASILEIRO.**

**Palmas – TO
2021**

MAYARA CARILLA DA SILVA MIRANDA

**AS (RE)FORMULAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS COM A PANDEMIA DA
COVID-19, NO CENÁRIO BRASILEIRO.**

Monografia apresentada a UFT – Universidade Federal do Tocantins – Campus Universitário de Palmas para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação da Professora Doutora Sandra Alberta Ferreira.

**Palmas – TO
2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

M672(MIRANDA, MAYARA CARILLA DA SILVA.
AS (RE)FORMULAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS COM A
PANDEMIA DA COVID-19, NO CENÁRIO BRASILEIRO.. / MAYARA
CARILLA DA SILVA MIRANDA. – Palmas, TO, 2021.
81 f.

Monografia Graduação - Universidade Federal do Tocantins –
Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Administração, 2021.
Orientadora : SANDRA ALBERTA FERREIRA

1. Covid-2019. 2. Gestão de Pessoas. 3. Pandemia. 4. Relações
Trabalhistas. I. Título

CDD 658

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de
qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde
que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime
estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica
da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

MAYARA CARILLA DA SILVA MIRANDA

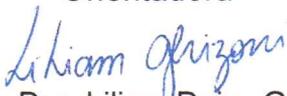
**AS (RE)FORMULAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS COM A PANDEMIA
DA COVID-19, NO CENÁRIO BRASILEIRO.**

Monografia apresentada à UFT -
Universidade Federal Do Tocantins —
Campus Universitário De Palmas,
para obtenção de título Graduação do
Curso de Administração, sob a
orientação da Prof. (a) Sandra Alberta
Ferreira.

APROVADA EM: 08 de dezembro de 2021.

BANCA EXAMINADORA


ProfsDra. Sandra Alberta Ferreira
Orientadora


Profa. Dra. Liliam Deisy Ghizoni


Profa. Dr. Ceiton Silva Ferreira Milagres

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus primeiramente. Sou grata a Ele pela força, graça e sabedoria que tem me dado, por ter me iluminado e guiado os meus passos durante essa longa jornada.

À minha família, pelo esforço e por ter investido em mim, dando uma boa educação, pelo apoio, coragem e todos os ensinamentos.

Agradeço aos professores do curso, que com esforço sempre estiveram dispostos a ajudar e contribuir para um melhor aprendizado. Agradeço também a Universidade Federal do Tocantins (UFT), por ter me dado a chance e todas as ferramentas que permitiram chegar ao final desse ciclo de maneira significativa.

Por fim, agradeço à minha orientadora Sandra Alberta Ferreira pelo acompanhamento, orientação e compreensão.

RESUMO

Esta pesquisa tem o objetivo de levantar e discutir as (re)formulações da gestão de pessoas em resposta às demandas impostas pela Pandemia, no cenário brasileiro. Foram trabalhados aspectos contemporâneos da gestão de pessoas, traçando um percurso histórico da década de 1990 até a Covid-19 (anos de 2019-2021), trazendo como referência pesquisas e levantamentos recentes. Desta forma, para contribuir com o tema, a discussão foi desenvolvida acerca de como o cenário da “Gestão de Pessoas” tem mudado e como ela tem apresentado contribuições para as organizações neste momento pandêmico. A investigação teve por metodologia a abordagem qualitativa, configurando-se em pesquisa exploratória. Os dados foram levantados em periódicos e eventos que discutem a gestão de pessoas. Partiu-se de 3 categorias temáticas, sendo: 1) medidas adotadas pela gestão de pessoas durante a pandemia; 2) dificuldades encontradas pelos gestores na implantação dessas (re)formulações; e, 3) o devir da gestão de pessoas pós-pandemia. Assim, mediante análise de conteúdo, buscou-se identificar em webinários/lives realizadas pela Associação Brasileira de Recursos Humanos, de São Paulo - ABRH-SP, no período de 20 de março de 2020 até 29 de setembro de 2021. Todavia, para o recorte da temática da pesquisa, fizeram-se pertinentes 30 (trinta) webinários/lives entre as disponíveis no canal. No total foram 150 horas de conteúdo analisados, sendo 36 horas referentes aos webinários/lives que se enquadraram nos objetivos propostos.

Palavras-chave: Covid-2019. Gestão de Pessoas. Pandemia. Relações trabalhistas.

ABSTRACT

This research aims to survey and discuss the (re)formulations of people management in response to the demands imposed by the Pandemic, in the Brazilian scenario. Contemporary aspects of people management were worked on, tracing a historical path from the 1990s to Covid-19 (years 2019-2021), bringing as reference recent research and surveys. Thus, to contribute to the theme, the discussion was developed about how the scenario of "People Management" has changed and how it has presented contributions to organizations in this pandemic moment. The methodology used in this investigation was qualitative, as exploratory research. The data were collected from periodicals and events that discuss people management. We started from 3 thematic categories: 1) measures adopted by people management during the pandemic; 2) difficulties encountered by managers in the implementation of these (re)formulations; and 3) the future of people management after the pandemic. Thus, through content analysis, it was sought to identify in webinars/lives held by the Brazilian Association of Human Resources in São Paulo - ABRH-SP, in the period from March 20, 2020 to September 29, 2021. However, for the research theme, 30 (thirty) webinars/lives were relevant among those available in the channel. In total, 150 hours of content were analyzed, with 36 hours referring to the webinars/lives that fit the proposed objectives.

Keywords: Covid-2019. People Management. Pandemic. Labor relations.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Artigos disponíveis sobre gestão de pessoas ou/e Covid-19

Quadro 2 – Artigos que tratavam das mudanças na gestão de pessoas (ou relações trabalhistas, ou afins) no cenário pandêmico brasileiro da Covid-19

Quadro 3 – Recursos humanos na organização do futuro por tendências atuais (em 1998)

Quadro 4 – Mudanças nos pilares da área de gestão de pessoas entre os anos 2000 e 2013, segundo a revista Exame

Quadro 5 – Levantamento bibliográfico das tendências globais da área de gestão de pessoas para 2015

Quadro 6 – Iniciativas da DGEP do Ministério Público do Rio Grande do Norte

Quadro 7 – Tendência para o futuro na área de gestão de pessoas

Quadro 8 – Desafios atuais dos gestores de pessoas, mas que ainda são novidade para muitas organizações

Quadro 9 – Medidas adotadas pela gestão de pessoas durante a pandemia

Quadro 10 – Desafios encontrados pelos gestores na implantação das medidas

Quadro 11 – O dever da gestão de pessoas no pós-pandemia

Quadro 12 – As (re)formulações mais citadas nos webinários/lives

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRH-SP - Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo

AC – Análise de Conteúdo

DGEP – Diretoria de Gestão de Pessoas

EaD – Ensino a Distância

FEA – Faculdade de Economia e Administração

FIA – Fundação Instituto de Administração

GP – Gestão de Pessoas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LGBTs – Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgênero

OMS – Organização Mundial de Saúde

MRC – Marketing relacionado a causas

MP – Medida Provisória

MPRN – Ministério Público do Rio Grande do Norte

PLR – Participação de lucros e resultados

RH – Recursos humanos

UFT – Universidade Federal do Tocantins

USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Justificativa e relevância	Erro! Indicador não definido.
1.2 Formulação da situação-problema	14
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo geral	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Gestão de Pessoas	15
2.1.1 Evolução histórica da área de gestão de pessoas e das relações trabalhistas	16
2.2 (Re)formulações na gestão de pessoas durante a pandemia da Covid-19..	26
2.3 O dever da Gestão de Pessoas pós-pandemia.....	33
3 PERCURSO METODOLÓGICO	38
3.1 Tipo de pesquisa	38
3.2 Coleta de dados.....	38
3.3 Procedimentos para análise de dados	39
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICE A – ESTADO DA ARTE	59
APÊNDICE B – WEBINÁRIOS UTILIZADOS NA ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS (RE)FORMULAÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS NO CENÁRIO DA COVID-2019, NAS EMPRESAS BRASILEIRAS	62
APÊNDICE C – ARTIGO	66

1 INTRODUÇÃO

No final do ano de 2019 o mundo se deparou com uma crise sanitária e humanitária, a pandemia de Covid-19¹ (LIMA, BUSS & PAES-SOUSA, 2020), que expande e evidencia questões latentes da humanidade, que vão além da saúde, como o convívio social, trocas econômicas, políticas, não deixando de fora a sociedade do trabalho.

Em março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou o surto da doença e para lidar com a situação decretou uma série de protocolos e diretrizes a serem rigorosamente seguidos (OMS, 2020), divulgando um documento² com recomendações para prevenir no ambiente de trabalho, a propagação do novo coronavírus (Covid-19). Para evitar o contágio e riscos de propagação, foi necessário iniciar um isolamento social em massa, impactando diretamente toda a sociedade (FERREIRA et al, 2020; MENDES & REIS NETO, 2020).

No ambiente corporativo, desde o início do isolamento social, vários impasses surgiram. A volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade tornaram-se as principais características desse ambiente (MENDES & REIS NETO, 2020) e as organizações se viram obrigadas a reinventar suas formas de trabalho, redesenhando estratégias para garantir o bem-estar e a segurança dos seus colaboradores. Segundo a AllCare³ (2021) o mundo do trabalho definitivamente não é o mesmo se comparado com o começo de 2020, antes das mudanças das rotinas produtivas advindas da pandemia de Covid-19.

Neste contexto, as relações de trabalho foram alteradas de forma significativa, e as organizações precisaram se adaptar para lidar com os impactos da pandemia, aderindo emergencialmente a uma nova realidade, buscando soluções para manter e engajar os profissionais (MENDES & REIS NETO, 2020; ALLCARE, 2021). Mediante os desafios impostos, a gestão de pessoas passou a administrar estrategicamente

¹ Segundo a Organização Mundial da Saúde, OMS (2021), a epidemia começou na cidade de Wuhan, na China, em dezembro de 2019, mas rapidamente se espalhou para o mundo. OMS. **WHO-convened Global Study of Origins of SARS-CoV-2: China Part**. OMS, 14 January - 10 February 2021. 120f. Disponível em: <<https://www.who.int/publications/i/item/who-convened-global-study-of-origins-of-sars-cov-2-china-part>>. Acesso em: 07 set. 2021.

² Disponível em: <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/getting-workplace-ready-for-covid-19.pdf>.

³ Empresa de Recursos Humanos de atuação nacional. Endereço eletrônico: <<https://allcare.com.br/>>.

para alcançar os objetivos da organização e medidas foram tomadas de forma que não prejudicassem seu desenvolvimento (SÓLIDES, 2021a).

O Governo Brasileiro publicou em 22 de março de 2020 a Medida Provisória (MP) nº 927, afim de dispor sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (BRASIL, 2020). Essa MP foi o primeiro documento expedido pela União para tratar do trabalho na situação pandêmica do país, e trouxe diversas medidas para serem adotadas nas empresas, afim da manutenção dos empregos (ARRAES, 2020), onde, novamente, a gestão de pessoas provou sua essencialidade, tendo que lidar com situações adversas trazidas pela pandemia de Covid-19 e com as orientações da MP.

Uma nova fase foi implantada e, a gestão de pessoas, teve e continua tendo um papel estratégico de gerir pessoas e responder aos desafios desencadeados pela crise, que é uma crise principalmente humana, estando na linha de frente para manter o funcionamento da organização e a saúde dos colaboradores (ARRAES, 2020). Nestes tempos desafiadores, esta área precisou se concentrar na força de trabalho, promovendo estilos de vida saudáveis, apoiando o bem-estar financeiro e fornecendo habilidades e treinamento aos seus colaboradores (ARRAES, 2020).

Porém, apesar das mudanças terem sido necessárias, ainda não é sabido a dimensão das mesmas no cenário brasileiro, pois, de acordo com o grupo Sólides (2021a), cada organização pode ter tido um posicionamento diferente para se atuar na pandemia, viabilizando a continuidade do trabalho nas empresas sem prejudicar a saúde física e emocional dos trabalhadores, o que demandou um posicionamento determinante da gestão de pessoas.

De acordo com Melo (2020a, p. 1) “em resposta à pandemia, muitas mudanças estão sendo implantadas pelas empresas, que provocam transformações importantes nas relações de trabalho, na aceleração da digitalização, nos hábitos de consumo, dentre outras, corroborando a ideia de que o mundo Pós-Covid-19 não será o mesmo”.

A crise evidenciou a necessidade de uma mudança ampla de paradigmas, seja na governança e relações internacionais, na forma de fazer negócios, na relação com o trabalho, nas políticas públicas, nas dinâmicas familiares e nos padrões de consumo, dentre outras.

Visando levantar e discutir as (re)formulações da gestão de pessoas em resposta às demandas impostas pela Pandemia, no cenário brasileiro, é que se desenvolveu esta pesquisa. Trazendo aspectos contemporâneos da gestão de

peças, mas, também, traçando um percurso até a Covid-19⁴ (anos de 2019-2021), tendo como referência pesquisas, *lives*/webinários⁵ e levantamentos recentes.

1.1 Justificativa e relevância

A relevância deste estudo se dá pela necessidade de identificar as mudanças sofridas no cenário da gestão de pessoas, mediante a pandemia da Covid-19 que assola Brasil e o mundo. A pesquisa também se justifica nos entraves que os gestores encontraram para aplicar as (re)formulações necessárias, como espelho para outras organizações e setores de gestão de pessoas, dada a atualidade do tema em voga, mesmo sabendo-se que os processos podem ocorrer de forma única em cada empresa (SÓLIDES, 2021b).

Desde o início dos anos 2020, por meio de notícias veiculadas na televisão, sítios jornalísticos e publicações oficiais, nacionais e internacionais, observou-se que o cenário que se instalava modificaria o mundo do trabalho, e que a gestão de pessoas estava tendo autoridade para se posicionar e propor o diálogo (SÓLIDES, 2021b), afim de soluções efetivas.

Existe a necessidade, segundo Mendes e Reis Neto (2020, p. 1), por parte da empresa de “ter uma compreensão de como despertar a prontidão individual de cada um [colaborador] para a mudança” que se faz necessária, e isso se dá através de processo de gestão de pessoas, e “parece oportuno afirmar que a capacidade das empresas em lidar com as mudanças impostas pela pandemia do Covid-19, pode ser facilitada pela prontidão para a mudança” (p. 2).

Foi realizada uma busca sistemática entre os meses de setembro e outubro de 2021, utilizando as seguintes palavras-chaves: “Gestão de Pessoas”, “Pandemia”, “Covid-19” e “Relações de Trabalho”. Essas palavras-chaves foram relacionadas, uma vez que o interesse da investigação foram os estudos que demonstrassem a

⁴ Ressalta-se que até a presente data, de desenvolvimento deste projeto, a pandemia da “Covid-19” ainda permanece em todo o mundo, segundo dados diários da OMS. Endereço eletrônico: <https://news.un.org/pt/tags/oms>.

⁵Um webinar e uma *live* são transmissões baseadas na web, portanto são da mesma espécie, mas muito diferentes. Uma *live* prioriza diversos eventos, grandes audiências e pouca interatividade entre apresentador e espectadores, enquanto um webinar prioriza eventos especializados, normalmente com inscrições e pagos, públicos menores e muita interação entre apresentador e convidados. Endereço eletrônico: <https://www.6i.com.br/blog/qual-a-diferenca-de-um-webinario-e-uma-live/>.

correlação entre os objetos de estudo, assim, no campo de descrição foram usados: “Gestão de Pessoas” (relações de trabalho) na pandemia da “Covid-19”.

As bases de dados onde os artigos foram levantados, foram: AnPad⁶, Semead⁷ e Spell⁸. Em virtude de não ter encontrado nenhum resultado no título, para as palavras-chave de forma agrupada, a pesquisa deu-se com as palavras-chave de forma isolada. E, para identificar se o artigo tratava do assunto definido para essa pesquisa, foi feita a leitura de seu resumo.

Ao pesquisar cada palavra-chave foi identificado que todas as vezes que a palavra "pandemia" foi apresentada nos resultados das buscas era como precedente ao termo “Covid-19”, não aparecendo de forma isolada para se referir ao tema, já a palavra-chave “Covid-19” teve mais resultado que pandemia, por isso no Estado da Arte, disposto no apêndice I⁹, para não ser repetitivo, seguiu-se apenas com “Covid-19”.

Já os resultados das buscas por "Relações de Trabalho" foram bastante amplos e a grande maioria dentro do texto e sendo usado só uma vez ou outra (não existindo em títulos, palavras-chaves ou resumos), quando realizado a leitura dos artigos que resultaram nas buscas, tinham nas palavras-chave ou em seus resumos os termos “Gestão de Pessoas” e/ou "Recursos Humanos", dessa forma, quando relacionados ao tema foram todos agrupados na palavra-chave “Gestão de Pessoas”.

Foram encontrados 466 artigos, sendo considerados apenas artigos dos anos de 2020 e 2021 que tivessem em seu *corpus* de estudo a correlação da pandemia de “Covid-19” e “Gestão de Pessoas/Relações de Trabalho”. Abaixo, o quadro 1 traz os resultados da primeira busca da pesquisa, relacionada às palavras-chaves de forma isolada.

Quadro 1 – Artigos disponíveis sobre “Gestão de Pessoas” ou/e “Covid-19”

Palavra-chave	AnPad	Semead	Spell	Total assunto
“Gestão de Pessoas”	39	41	43	123
“Covid-19”	25	164	154	343
Total por base	64	205	197	

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

⁶ Endereço eletrônico: <<http://www.anpad.org.br>>.

⁷ Endereço eletrônico: <<https://semead.com.br>>.

⁸ Endereço eletrônico: <<http://www.spell.org.br>>.

⁹ O estado da arte, com o título de todos os artigos, autores, anos e links está no apêndice I.

Como se verifica no quadro 1 foram encontrados 123 resumos com a palavra-chave “Gestão de Pessoas”; e com a palavra-chave “Covid-19”, foram 343 artigos.

Foi realizada então uma leitura nos respectivos resumos dos artigos encontrados e foram identificados apenas 15 artigos que tratavam das mudanças na “Gestão de Pessoas” (ou relações trabalhistas, ou afins) no cenário pandêmico brasileiro da “Covid-19”, e esses foram considerados os principais para atender os objetivos desta pesquisa. Os resultados obtidos estão dispostos no quadro 2 abaixo.

Quadro 2 – Artigos que tratavam das mudanças na “Gestão de Pessoas” (ou relações trabalhistas, ou afins) no cenário pandêmico brasileiro da “Covid-19”.

Palavra-chave	AnPad	Semead	Spell	Total
“Gestão de Pessoas” no cenário da “Covid-19”	1	11	3	15

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

O estado da arte do tema acima apresentado se fez necessário para apresentar a lacuna existente na temática, nesse cenário que ainda é novo e merece especial atenção. Dessa forma, conforme exposto no quadro 1, a “Covid-19” tem ganhado espaço no ambiente acadêmico e científico, porém quando associada às (re)formulações no ambiente do trabalho, o número de pesquisa diminui bastante, demonstrando que ainda há muito a ser estudado.

A utilização de webinários e *lives* é justificada pelo próprio cenário pandêmico, esse foi o formato encontrado para a realização de eventos de diversos seguimentos (NEVES et al, 2021).

A escolha do canal da Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo (ABRH-SP) justifica-se pelo fato do canal, desde o início da pandemia, ter sido alimentado com webinários e *lives*, no sentido de apresentar as medidas que têm sido adotadas pelas empresas, os melhores casos, os desafios e dificuldades, além de tratarem das expectativas e tendências do pós-pandemia, com convidados de renome nacional e internacional. A ABRH-SP é organizadora, apoiadora e sede de grandes eventos nacionais¹⁰, como: LIFE; CONALIFE; Conarh; Dinâmicas Humanas; Fórum de Relações Humanas; +Café e +Gestão; Encontro de Mentes em Foco; Congresso Brasileiro de Liderança e Inovação; Inova RH; e HR4RESULTS.

¹⁰ Endereço eletrônico: <https://abrhsp.org.br/eventos/>.

1.2 Formulação da situação-problema

O cenário pandêmico em que o Brasil se encontra desde o início de 2020 reflete uma situação de força maior, o que pode ser usado como base norteadora na aplicação das normas trabalhistas e específica relacionada à Covid-19, como as Medidas Provisórias aplicadas, desde então, pelo Governo Federal (BRASIL, 2020a. BRASIL, 2020b), para legislar, de modo emergencial, as relações trabalhistas.

Em um primeiro momento houve a necessidade de isolamento social, mantendo-se apenas os serviços essenciais. Muitos empregadores precisaram dar férias coletivas e benefícios de folga antecedente ao banco de horas, além de antecipar alguns feriados, e implementar emergencialmente o *home office*, outros tiveram até mesmo que demitir funcionários, reduzir carga horária e salários, e, suspender temporariamente as atividades (BRASIL, 2020a. BRASIL, 2020b), teve-se um total de 13 (treze) medidas excepcionais dispostas nas Medias Provisórias.

Assim, um dos grandes efeitos que a pandemia gerou em funcionários, mediante às medidas emergenciais inicialmente adotadas, foi o sentimento de insegurança (SÓLIDES, 2021b), devido ao cenário instável e a falta de informação gerada pelas organizações.

E ao longo do tempo, as medidas foram sendo modificadas, seguindo a legislação e a necessidade de cada empresa. A Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo (ABRH-SP, 2021a) discorre que as organizações adotaram 3 (três) tipos de estratégias para enfrentar esse cenário: a aceleração; a adaptação; e o desejo de volta ao normal.

No segundo semestre de 2021, com o aumento do percentual da população vacinada, declínio nas mortes e internações devido a complicações da COVID-19, um novo cenário de pós-pandemia é vislumbrado. Nesta perspectiva, algumas possíveis tendências são apontadas para o mundo do trabalho no pós-pandemia, quanto à forma das empresas se posicionarem no mercado, novas formas de trabalho e relações com seus colaboradores. A área da gestão de pessoas não esteve alheia às mudanças que ocorreram, e nem as que estão presentes e que ainda virão a ocorrer nas organizações, pois nesse momento a GP é o coração da organização (ABRH-SP, 2021a), tendo papel estratégico. Dado este cenário que marcou e tem marcado toda uma mudança nas relações, é que se busca responder quais foram as

(re)reformulações exigidas para gestão de pessoas no cenário pandêmico brasileiro da Covid-19?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Levantar e discutir as (re)formulações da gestão de pessoas em resposta às demandas impostas pela Pandemia, no cenário brasileiro.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Apresentar medidas adotadas pela gestão de pessoas durante a pandemia;
- ✓ Levantar as dificuldades encontradas pelos gestores na implantação dessas (re)formulações;
- ✓ Apontar o devir da gestão de pessoas pós-pandemia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas

O capital humano organizacional é definido como as “competências e comprometimento de "funcionários" que ajudam a criar a vantagem competitiva de uma empresa” (MELO, 2020b, p. 4).

As pessoas são importantes ativos para as organizações, segundo Oliveira, Gomide Júnior e Poli (2020) administrá-las é desafiador, mas necessário para os gestores que buscam criar valorização, satisfação e condições necessárias para o bom desempenho de seus empregados, identificando estratégias eficazes na promoção do bem-estar no ambiente laboral, uma vez que as pessoas são consideradas um diferencial competitivo.

E, é nessa perspectiva que se dá a importância das práticas e políticas de Gestão de Pessoas (GP), assumindo o papel estratégico de criar capacidades operacionais para a melhoria de resultados. A gestão de pessoas é que motiva

colaboradores e opera em cima da força coletiva (FIA, 2018), gerindo o capital humano.

Segundo o grupo Sólides (2021a) a gestão de pessoas é o conjunto de medidas a serem aplicadas a fim de administrar o capital humano.

O conceito de gestão de pessoas surge para englobar as estratégias empregadas no exercício relacionado ao capital humano de uma organização.

Muito mais do que uma prática de bem-estar, esse tipo de gestão torna-se uma expertise, que possibilita reter talentos muito mais qualificados e motivados dentro de suas funções.

Esse tipo de gestão, como o próprio nome sugere, humaniza as organizações, de modo que o ambiente se torna mais satisfatório tanto para os líderes, quanto para os demais colaboradores (SÓLIDES, 2021a, sem página).

Em uma perspectiva de evolução da área de gestão pessoas dentro de uma empresa, Marques (2015, p. 13) afirma que a GP pode ser tratada em três estágios, sendo:

a) administração de pessoal – rotinas de geração de folha de pagamento, manutenção de registros, assentamentos funcionais e controle dos servidores; b) administração de recursos humanos – sensível avanço quanto ao elemento humano e nos processos de trabalho, análise sistêmica da organização e destaque no ambiente laboral; c) gestão de pessoas – organizações voltadas às pessoas como seu mais valioso componente de capital, recurso capaz de gerar riquezas.

Marques (2015, p. 14) ponderou que existem características básicas para um modelo de gestão de pessoas ser considerado bem estruturado em seus processos, como “objetivos bem definidos, domínio das técnicas, metodologias atualizadas constantemente, clareza e objetividade na busca dos resultados finais, além da percepção dos impactos causados pela atuação das pessoas”.

Salienta-se que a gestão de pessoas tem historicamente contribuído para diferentes situações complexas, ao longo dos tempos, tendo enfrentado diferentes desafios, transformado suas práticas e se inovado, para dar conta dos novos cenários que foram progressivamente sendo apresentados (CAMILO, 2021). Essas contribuições e as (re)formulações da área de GP serão apresentadas ao delongar deste estudo.

2.1.1 Evolução histórica da área de gestão de pessoas e das relações trabalhistas

A área de gestão de pessoas tem sofrido profundas mudanças, ajustes e debates ao longo dos anos, e como área de intervenção a GP precisa “[...] dialogar

com diversos campos do conhecimento, em especial, a administração, a psicologia, a sociologia, sociologia do trabalho, antropologia, ciências econômicas, história, engenharia e estatística” (CAMILO, 2021, p. 102), criando uma interdisciplinaridade sobre o trabalho.

Entender a evolução e desafios da gestão de pessoas nas organizações é de suma importância para os envolvidos no processo de gestão. Pois é um processo que vem ocorrendo há séculos e abrange discussões em vários campos do conhecimento. Na área de gestão, foi marcante por meio de alguns movimentos (ÁVILA, 2015, p. 15).

Os movimentos marcantes na evolução da área de gestão de pessoas, destacados por Ávila (2015), são os movimentos da administração científica, das relações humanas e das relações industriais, que foram essenciais para o desenvolvimento das organizações. O autor destaca ainda que no século XX foi vivenciado grandes transformações organizacionais, passando por três eras.

Era da industrialização clássica – período após a Revolução Industrial, até meados de 1950 e metade do século XX. [...] surgem os departamentos de relações industriais e departamentos de pessoal, destinados a fazerem os empregados cumprirem as exigências e normas organizacionais [...].

Era neoclássica – é o período entre as décadas de 1950 a 1990, logo após a Segunda Guerra Mundial. [...] O modelo burocrático foi redimensionado pela teoria estruturalista e a teoria das relações humanas foi substituída pela teoria comportamental.

Era da informação – início em 1990 até a atualidade [...]. Teve um grande desenvolvimento e passou a influenciar o comportamento das organizações em relação às pessoas. [...] o departamento de pessoal passa a ser chamado de departamento de recursos humanos (ÁVILA, 2015, p. 17-18).

Freitas e Silva (2009) corroboram ao afirmar que “[...] entre as mudanças ocorridas na história da humanidade e no mundo do trabalho, uma das mais impactantes foi a que ocorreu no início do século XX, quando se passou a valorizar a gestão focada nas pessoas” (p. 15).

O estudo relativo à GP no Brasil, segundo Demo, Fernandes e Fogaça (2017, p. 95) traz que no final do século XX e início do século XXI “a área estava mais focada em alinhar suas políticas com o novo cenário que emergia marcado pela abertura de mercado”, sendo esse o período que surgiu o empreendedorismo, com aumento da concorrência e a busca por inovação, qualidade e eficiência.

A década de 90, segundo Freitas e Silva (2009), foi marcada por alterações econômicas e políticas em todo mundo, e foi nesse contexto que o Brasil iniciou sua integração ao mercado mundial, e “com a suposta ideia de sobrevivência à concorrência, há [houve] uma intensificação no processo de demissão, provocando o emprego informal e a ausência de garantias” (p. 20). Esse processo de demissão,

enxugamento em massa, foi denominado de *downsizing*, que objetivava fazer uma reestruturação organizacional na empresa, afim de torna-la “menos burocrática, mais dinâmica e com redução de custos” (SANTOS, 2012, p. 9). Fatos que afetaram o departamento de pessoal, ao mesmo tempo que, o “desenvolvimento tecnológico, em 2000, simplifica processos de recrutamento e seleção” (FREITAS & SILVA, 2009, p. 20).

Para verificar como estava a área de gestão de pessoas em 1990, para esta pesquisa, foi feita a leitura da bibliografia “Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar”, de Estivaleta (2002), no qual o autor salientou a importância das pessoas como diferencial competitivo e apresentou uma síntese das principais mudanças para gerir as pessoas, apresentadas no quadro 3.

Quadro 3 – Recursos humanos na organização do futuro por tendências atuais (em 1998)

FATORES	PASSADO (antes de 1990) → PRESENTE (década de 1990)	PRESENTE (década de 1990) → FUTURO (após 1999)
Concepção do Funcionário	Recurso humano.	Pessoa talentosa.
Carreira e Progresso	Crescimento no emprego: perseguir alternativas conhecidas.	Aumento da empregabilidade: criar o próprio futuro.
Avaliação	Chefias	Aberta e coletiva.
Formação e Conhecimento	Aprender o necessário: a empresa indica.	Autodesenvolvimento (habilidades múltiplas): o funcionário escolhe.
Remuneração	Variável: critérios individuais e grupais; incentivos financeiros e materiais.	Variável: incentivos e benefícios adaptados às expectativas individuais.
Gestão de recursos humanos	Centralizada: órgão especializado.	Descentralizada: repartida pelos setores empresariais.
Cultura da gestão das pessoas	Impessoalidade, exploração, estima e benevolência.	Pessoalidade, desenvolvimento e retribuição.
Premissa da lealdade	À empresa.	A si próprio.

Fonte: Estivaleta (2002).

Na perspectiva do cenário da década de 1990, o quadro acima reforçou a possível existência de uma “descentralização da gestão de pessoas e a importância do autodesenvolvimento do funcionário através de contínuo aprendizado” (ESTIVALETE, 2002, p. 3), sendo que o momento que viviam foi marcado por:

[...] intensas trocas de paradigmas, mudando os referenciais que norteiam o gerenciamento de pessoas. Valores, ideias, práticas tradicionais de gestão de pessoas que serviam de referência passam por momentos de readequação ou até desconstrução (ESTIVALETE, 2002, p. 3).

Dentro do espaço de tempo, de 1990 à 2010, conforme discorrem Demo, Fernandes e Fogaça (2017, p. 95), surgiram “novas ferramentas de GP úteis à construção de sistemas produtivos que valorizem o envolvimento, a integração e o desenvolvimento dos indivíduos”. Assim,

As empresas assumem, então, as mudanças exigindo atuação estratégica de seus administradores de RH [recursos humanos] com vistas a agregar valor ao negócio. E, mediante essas transformações surge, ainda como ideia, a valorização dos trabalhadores como seres humanos com suas individualidades. Esta é uma situação descrita nos livros, presente nos discursos, mas ainda sem muito efetividade na prática (FREITAS & SILVA, 2009, p. 21).

Para Freitas e Silva (2009) foram as exigências de mercado que fizeram a administração de recursos humanos evoluir para a gestão de pessoas, com uma organização com foco nos empregados e ambiente, humanizada. Assim, a atração, capacitação, valorização e retenção do capital humano passa a constituir o principal desafio estratégico da GP nos anos 2000, delineando os pressupostos, fundamentos e conceitos da GP que passava a surgir (DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017).

Outro viés histórico na gestão de pessoas foi a crise econômica mundial de 2008, que, segundo Vieites (2019, p. 26), afetou diversos setores da sociedade durante anos, inclusive, “em fevereiro de 2019, foi constatado que cerca de 13,1 milhões de pessoas estavam desempregadas”. Trazendo o questionamento de como as organizações promoveram a diferenciação para decidir quais funcionários seriam desligados (VIEITES, 2019).

A recessão da crise de 2008 e a quarta revolução fez com que a tecnologia automática reduzisse a mão de obra humana nas organizações, fazendo com que os funcionários que permaneceram fossem os que tinham importância estratégica para o sucesso da organização (VIEITES, 2019).

A sociedade contemporânea está cada vez mais automatizando processos, buscando soluções ecológicas e correndo atrás da maximização dos lucros em cenários econômicos cada vez mais competitivos e imprevisíveis. Para alcançar os resultados almejados, as empresas do século XXI perceberam que profissionais que possuem determinadas competências são capazes de fazer com que a empresa atinja suas metas, porque buscam soluções inovadoras e enxergam oportunidades de redução de custos (VIEITES, 2019, p. 27).

Assim, conforme o avançar da pesquisa de VIEITES (2019), percebe-se que as competências são o que fizeram as organizações decidirem por um funcionário e não pelo outro, sendo que “as competências-chaves são necessárias tanto para o indivíduo quanto para o meio onde está inserido” (p. 27). As competências tratadas por VIEITES (2019) como essenciais são: informação e comunicação; pensamento crítico e resolução de problemas; interpessoais e autodirigidas.

Freitas e Silva (2009, p. 28) discorrem que a gestão de pessoas passa a cumprir seu objetivo através da:

- contribuição para a eficácia organizacional;
- participação no planejamento estratégico;
- pró-atividade na previsão das necessidades futuras;
- compreensão dos documentos financeiros;
- relação cargos x lucros;
- transparência nas relações.

“A partir daí que o novo papel da gestão de pessoas consiste em pensar na organização, mas com uma dinâmica administrativa participativa que envolva os colaboradores da organização” (FREITAS & SILVA, 2009, p. 28).

No ano de 2013 Diniz e Sendin publicaram na revista Exame um artigo com o seguinte título “O passo-a-passo do RH em 15 anos no Brasil”, que trouxe as mudanças do setor desde o final da década de 1990 e seus impactos para os “sete principais pilares que sustentam a gestão de pessoas: avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, responsabilidade social, sucessão, saúde e qualidade de vida, remuneração e benefícios, atração, seleção e retenção” (DINIZ & SENDIN, 2013). Esse artigo foi elaborado com base em entrevistas que a VOCÊ RH teve com 34 especialistas, entre professores, consultores e executivos de empresas. As principais mudanças, apontadas por Diniz e Sendin (2013), para os 7 (sete) pilares descritos acima, estão apresentadas no quadro 4.

Quadro 4 – Mudanças nos pilares da área de gestão de pessoas entre os anos 2000 e 2013, segundo a revista Exame

PILAR 1: Avaliação de desempenho	
Como era	- Ligada à produção e ao controle do indivíduo: cumprimento de horário e metas e assiduidade. - O processo era sigiloso e isolado. - O funcionário não podia discordar nem se defender do julgamento - Os resultados não interferiam na remuneração ou desenvolvimento.
Mudanças ocorridas	- Inclusão do processo de feedback. - Avaliações mais democráticas.
Em 2013	- A avaliação virou gestão do desempenho, com foco no indivíduo.

PILAR 2: Treinamento e desenvolvimento	
Como era	- As companhias treinavam seus funcionários para mexer numa máquina ou usar um sistema de computador.
Mudanças ocorridas	- Capacitação simultânea de diversos funcionários por curso online. - Era da inteligência emocional: os RHs perceberam que precisavam trabalhar não só o técnico, mas principalmente a parte do comportamento.
Em 2013	- Processos de <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> , <i>counselling</i> e exercícios de autoconhecimento. - Mediação de conflitos.
PILAR 3: Responsabilidade social	
Como era	- O que as companhias entendiam por responsabilidade social: doar agasalhos no inverno e alimentos no Natal, ou reciclar garrafas PET e óleo de cozinha.
Mudanças ocorridas	- Lançamento do selo SA 8000 ¹¹ , nos Estados Unidos. - Difusão do selo SA 8000 no Brasil. - Criação de áreas específicas de responsabilidade social. - Foram feitas parcerias com organizações não governamentais e projetos de educação nas comunidades de baixa renda. - Nasceu o conceito de sustentabilidade empresarial ¹² . - Identificação de organizações do Terceiro Setor para representa-las diretamente.
Em 2013	- Quase sempre o RH é o responsável pela área de sustentabilidade ou responsabilidade social. - Marketing relacionado a causas (MRC).
PILAR 4: Processos de sucessão	
Como era	- O assunto era preocupação exclusiva do topo da empresa. - Foco no tempo de trabalho na empresa e carisma.
Mudanças ocorridas	- No aspecto sucessório, o mercado evoluiu mais no nível da consciência do que no nível da atuação. - Os planos de sucessão um pouco mais transparentes. - Divulgação das competências que espera de uma pessoa para ela ser considerada para uma posição-chave. - Revelação aos potenciais sucessores das intenções e das alternativas para a carreira deles.
Em 2013	- Formação de comitês para decidir o sucessor. - Maior transparência nos processos.
PILAR 5: Saúde e qualidade de vida	
Como era	- Tempo de descanso ou férias sem interferência da empresa. - Era um diferencial ter sala de descanso/relaxamento.

¹¹ SA 8000 é uma norma voluntária que atesta a abordagem ética e responsável de uma empresa com respeito aos problemas sociais do trabalho. Referência: RINA. **SA 8000**. São Paulo, *online*. Disponível em: <https://www.rinabrasil.com.br/nossos-servi%C3%A7os/certifica%C3%A7%C3%A3o/sistemas-de-gest%C3%A3o/sa-8000>. Acesso em: 22 set. 2021.

¹² A sustentabilidade empresarial é o conjunto de ações e políticas empresarias economicamente sustentáveis e socialmente responsáveis que garantam o desenvolvimento sustentável. Referência: CABRAL, Kempson. **Você sabe o que é sustentabilidade empresarial?** CEBDS, 03/01/2020, *online*. Disponível em: <https://cebds.org/voce-sabe-o-que-e-sustentabilidade-empresarial/>. Acesso em: 22 set. 2021.

	<ul style="list-style-type: none"> - Na década de 1980, a preocupação com saúde nas organizações limitava-se a oferecer boas condições de trabalho, para não afetar a produtividade. - Na década de 1990, a preocupação cresceu para os fatos que influenciam a vida do funcionário e causam despesas galopantes nos caixas das empresas, é a era dos benefícios.
Mudanças ocorridas	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do contato da empresa com o colaborador no tempo em que ele não está nela, devido o acesso à tecnologia (e-mail, telefone). - Nos anos 2000, a palavra de ordem passa a ser comportamento, para entender como os funcionários usam os benefícios. - Os benefícios cedem lugar aos programas de qualidade de vida.
Em 2013	<ul style="list-style-type: none"> - Tornou-se uma necessidade ter sala de descanso/relaxamento, devido à tensão vivida pelos colaboradores no ambiente de trabalho. - Programas de qualidade de vida, como: mapeamento de doentes crônicos; campanhas antitabagismo; organização de grupos de corridas; dietas saudáveis nos refeitórios; e salas de relaxamento.
PILAR 6: Remuneração e benefícios	
Como era	<ul style="list-style-type: none"> - Até o final da década de 1990, a fórmula para pagar um funcionário era simples: salário-base mais bônus e a participação de lucros e resultados (PLR).
Mudanças ocorridas	<ul style="list-style-type: none"> - Na virada do milênio, o modelo de longo prazo ganha força nas empresas com a entrada das <i>stock options</i> (opções de Compra de Ações de seu empregador). - Valorização do conceito de governança corporativa. - O plano de saúde mudou de configuração, passando para o modelo de coparticipação, no qual os funcionários pagam uma parte dos serviços adquiridos.
Em 2013	<ul style="list-style-type: none"> - Itens que há 15 anos eram chamados de benefícios viraram instrumentos de trabalho, como o laptop e os celulares, que se transformaram em smartphones.
PILAR 7: Atração, seleção e retenção	
Como era	<ul style="list-style-type: none"> - Há 15 anos, sobrava gente no mercado brasileiro e faltavam vagas nas organizações. - Envio de currículos físicos. - Foco na experiência e competências já adquiridas.
Mudanças ocorridas	<ul style="list-style-type: none"> - Inserção das empresas e candidatos às vagas no mundo digital. - Simplificação e agilidade nos processos de recrutamento. - Contratação de empresas para realizar a seleção de candidatos. - Valorização da mobilidade interna
Em 2013	<ul style="list-style-type: none"> - Hoje, o cenário é oposto ao de desvalorização do colaborador, e essa inversão de realidade gerou muitas mudanças no pilar mais importante da área de RH: o que atrai, escolhe e segura as pessoas. - Olhar voltado para o potencial dos candidatos. - Mobilidade dos colaboradores já contratados pela empresa para cargos mais altos.

Fonte: Adaptado de VOCÊ RH (DINIZ & SENDIN, 2013).

Esse quadro ajuda a compreender “como os gestores de recursos humanos encararam essas transformações e como as práticas de RH evoluíram no Brasil”

(DINIZ & SENDIN, 2013) entre 2000 e 2013. Um dos entrevistados da revista Exame afirma que “O RH deve ser, no mínimo, o que ele demanda do outro: criativo, inovador, agregador de valor na estratégia” (DINIZ & SENDIN, 2013). A publicação traz que esse cenário ainda pode não ser a realidade de muitas empresas e que o RH ainda tem muito a crescer e aprimorar-se.

Já Barreto et al (2010, p. 2) apresentaram em pesquisa, em 2010, os desafios e tendências da área de gestão de pessoas para o ano 2015. A pesquisa realizada por eles teve dois momentos, sendo o primeiro deles um levantamento bibliográfico, que trouxe as tendências do campo em foco, colhidas na literatura internacional, apresentado de forma resumida no quadro 5. E, a segunda parte, que envolveu uma pesquisa de campo em outubro de 2009, com participantes de um evento da área de gestão de pessoas que foram convidados a responder ao questionário por meio eletrônico de pesquisa instantânea. Estes resultados possibilitaram levantar “a percepção de profissionais da área de gestão de pessoas, sobre as principais tendências e desafios que estavam para acontecer nos próximos anos.

Quadro 5 – Levantamento bibliográfico das tendências globais da área de gestão de pessoas para 2015

	Temas tradicionais	Temas emergentes
Associação	Às atividades funcionais de gestão de pessoas.	Aos assuntos contemporâneos de gestão de pessoas, que surgem orientados para os eventos atuais.
Fatores relevantes	Motivação; Compensação; Desempenho humano; Desenvolvimento; Aspectos legais; e Relações de trabalho.	Gestão estratégica de pessoas; Gestão da diversidade; Internacionalização da GP; Foco em resultados; Tecnologia; Trabalho em equipe; Gestão da mudança; Gestão do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; Terceirização da GP; Demanda por mensuração do valor do capital humano; Busca pelo comprometimento dos funcionários; Responsabilidade social e ambiental.

Fonte: Adaptado de Gestão de Pessoas: Projetando Desafios e Tendências para 2015 (BARRETO et al, 2010).

Assim, conforme Barreto et al (2010) os temas tradicionais são os que estão sempre em voga na área de gestão de pessoas, e já os emergentes são os que contribuirão para o enfrentamento dos desafios dos próximos anos pela GP nas organizações.

A tendência identificada como a de maior impacto sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas para o período de 2010 a 2015 foi sobre a “Geração “Y” e a integração dos jovens no ambiente de trabalho foi considerada a mais relevante por 47,2% dos respondentes” (BARRETO et al, 2010, p. 10).

Já nos aspectos internos da organização, 38,8% dos participantes “acreditam que a demanda da organização por maior comprometimento/engajamento das pessoas no negócio será a tendência mais representativa da área” (BARRETO et al, 2010, p. 11). Aqui se faz interessante apresentar que “[...] o uso intensivo de formas flexíveis de trabalho, como *homework* e teletrabalho, juntamente com a internacionalização das empresas, só são apontados como mais relevantes por 10,4% dos respondentes” (BARRETO et al, 2010, p. 11), situação adversa da vida nos anos de 2020 e 2021.

Uma tendência já latente na época da pesquisa (BARRETO et al, 2010, p. 12), que foi apontada como o principal desafio para a “grande maioria dos profissionais de gestão de pessoas que trabalham no Brasil, foi a necessidade de oferecer aos seus trabalhadores um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional”, o que já demonstrava a existência de uma preocupação mais humanizada com o colaborador.

Barreto et al (2010, p. 13) apresentam aos respondentes da pesquisa opções de “tendências em políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações para os próximos cinco anos”, afim de indicarem quais possibilidades respondem/resolvem os desafios apresentados anteriormente. E as 3 (três) tendências mais relevantes foram: Gestão e retenção de talentos; Educação, treinamento e qualificação da força de trabalho; e Gestão das estratégias de negócio e de Recursos Humanos. Colocando, segundo Barreto et al (2010), em ênfase um posicionamento estratégico para a gestão de pessoas.

Somado às tendências e desafios apresentados por Barreto et al (2010), os anos de 2010 à 2019 foram marcados fortemente pelos impactos da quarta revolução industrial¹³, que trouxe desafios “sobretudo para área de gestão de pessoas, o que

¹³ “A quarta revolução industrial não diz respeito apenas a sistemas e máquinas inteligentes e conectadas. Seu escopo é muito mais amplo. Ondas de novas descobertas ocorrem simultaneamente

tem impactado profundamente as funções tradicionais de Recursos Humanos (RH)” (SANTOS & CRUZ, 2019, p. 7).

A autora Camilo (2019, p. 84) corrobora acerca da revolução industrial apontando que “as tecnologias estão se tornando cada vez mais integradas e sofisticadas, com os seres humanos cada vez mais servindo as máquinas, e não o contrário”. Porém, a autora alerta que a ideia de que “tecnologia irá destruir os empregos” não é nova.

[...] para os líderes do Fórum Econômico Mundial, não resta dúvidas quanto à Quarta Revolução Industrial e às mudanças que trará para a quantidade de postos de trabalho, assim como para as profissões, pois algumas serão criadas e outras tantas eliminadas (CAMILO, 2019, p. 85).

Mais uma realidade do mercado de trabalho posterior à quarta revolução industrial apontada por Camilo (2019, p. 86) é a inserção dos trabalhadores nas “plataformas de nuvem humana, que os transformam em “autônomos”. Esse fenômeno também tem sido descrito como a “uberização” do trabalho”.

Na uberização, os trabalhadores são tratados como seus próprios empregadores e colocados em competição constante, esvaziando a luta por melhores condições de trabalho via sindicatos e/ou órgãos de classe e praticamente anulando benefícios de seguridade social. A ideia [...] é que o trabalhador uberizado pode vencer na vida por seu trabalho árduo, por suas jornadas exaustivas e por abrir mão de seu tempo livre, já que a falta de horário fixo, padrões de descanso ou de renda mínima imprimem a aparência de “empreendedorismo” no ofício (CAMILO, 2019, p. 86).

Camilo (2019, p. 86) destaca que a defesa da uberização está na “suposta liberdade dos trabalhadores em compor (ou não) sua jornada de trabalho, na escolha das lideranças e em certa dose de inclusão de profissionais constantemente preteridos pelo mercado de trabalho formal (velhos, jovens, LGBT¹⁴, entre outros)”. A autora discorre sobre o desafio de compreender e enfrentar esses “novos vínculos de emprego” (CAMILO, 2019, p. 86), afirmando que eles têm transformado as realidades laborais.

em áreas que vão desde o sequenciamento genético até a nanotecnologia, das energias renováveis à computação quântica. O que torna a quarta revolução industrial fundamentalmente diferente das anteriores é a fusão dessas tecnologias e a interação entre os domínios físicos, digitais e biológicos” (CFA, 2018, p. 1). CFA. Quarta revolução industrial: impactos sobre as organizações, emprego, trabalho e competências. Brasília/DF: CFA. Out. 2018. 4 p. Disponível em: <https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/10/Ato_0224232_QUARTA_REVOLUCAO_INDUSTRIAL.pdf>. Acesso em: 14 set. 2021.

¹⁴ Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgênero.

Ao analisar os dados do instituto Quero Bolsas sobre as profissões mais contratadas¹⁵ no Brasil em 2018, Camilo discorre que o panorama apresentado “sugere o distanciamento ainda existente entre a Quarta Revolução Industrial e o mercado de trabalho brasileiro” (2019, p. 88), pois os cargos que são mais contratados no Brasil já passam por intensa automatização em outros países, porém, para a década seguinte já esperado que essa substituição aconteça (CAMILO, 2019).

Já em 2019 (antes do cenário pandêmico) a autora Camilo (2019) trazia uma preocupação e alertava quanto à possibilidade de construir relações saudáveis com os colegas de trabalho, “tendo em vista o distanciamento presencial cada vez maior dos coletivos”, debatendo no artigo sobre o “Trabalho vivo, trabalho real e trabalho prescrito na Quarta Revolução Industrial” (p. 89).

Dessa forma, ao analisar as mudanças históricas, é notado que as diferentes alterações no cenário econômico e social geraram ajustes nas relações trabalhistas, e que as práticas laborais e os modos de socialização precisam ser analisados e repensados, visando as inúmeras possibilidades de desenvolvimento humano e social à vista (CAMILO, 2019).

2.2 (Re)formulações na gestão de pessoas durante a pandemia da Covid-19

As organizações, segundo Silva et al (2020, p. 2), sempre tiveram o contexto externo como um impositor de “desafios de novas (re)adaptações e performances constantes”. Os autores ressaltam que a crise provocada pela pandemia da Covid-19, é diferente de todas as outras que já existiram “pelo seu súbito aparecimento, abrangência e repercussão” (p. 2).

A pandemia da Covid-19 impactou “a vida das pessoas, atingindo uma ampla gama de aspectos” (MELO, 2020a, p. 3), modificando, também, a forma de gerir negócios e tendo efeito sob empresários e colaboradores (SÓLIDES, 2021a). Segundo Gondim e Borges (2020) as medidas relacionadas ao isolamento social

¹⁵ “O instituto Quero Bolsa (ALVES, 2019) elaborou uma importante análise de dados de contratação que exigiam nível superior em diversos estados do Brasil, usando a base de dados de 2018 do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados, as dez profissões que mais foram contratadas foram: 1) analista de desenvolvimento de sistemas; 2) enfermeiro; 3) farmacêutico; 4) administrador; 5) analista de RH; 6) contador; 7) analista de suporte comercial; 8) analista de negócios; 9) programador de sistemas e 10) médico clínico” (CAMILO, 2019, p. 88)

ajudaram a conter a disseminação da Covid-19 e impuseram novos desafios ao trabalhador e às empresas pela modificação que o espaço-tempo trouxe.

A crise produzida pela pandemia agravou o desemprego e a precarização do trabalho em curso no Brasil (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020). Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021) de abril (taxa em 13,3%) para dezembro (taxa em 14,4%) de 2020 houve um aumento de 1,1 ponto percentual, equivalente ao acréscimo aproximadamente 1 (um) milhão de pessoas desempregadas. E, em agosto de 2021 a taxa de desemprego estava em 13,2% da população, ou seja, com o número percentual menor do que quando a pandemia iniciou, esses dados também são apresentados e interpretados pelo Governo Federal¹⁶ (BRASIL, 2021), porém, a falta de trabalho ainda atinge 13,7 milhões de brasileiros. Isso porque as empresas brasileiras “demitiram, atrasaram salários, decretaram falência, enquanto outras seguiram recrutando, investiram em comunicação por TICs, mudaram o modelo de trabalho” (SILVA et al, 2020 p. 4), como forma de encarar a crise econômica trazida pela pandemia.

Em estudo realizado com empresas diversas, Gnigler e Rocha (2021, p. 13) apontam que a “definição de antecipação de férias, demissões, reduções e suspensões de contrato dos colaboradores ocorreram por meio de reuniões informais entre a analista de recursos humanos, os sócios-fundadores e a líder de produção”, e que além de diminuir a demanda, “as medidas de afastamentos exigiram adequação no quadro de pessoal da empresa” (p. 14). No mesmo estudo, um dos entrevistados afirmou que, como efeito da crise provocada pela pandemia da Covid-19, já haviam demitido 30% dos colaboradores na empresa em que trabalha (GNIGLER; ROCHA, 2021).

Afim de dispor sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus, o Governo do Brasil publicou em 22 de março de 2020 a MP nº 927 (BRASIL, 2020a). Essa MP foi o primeiro documento expedido pela União para tratar do trabalho na situação pandêmica do país, e trouxe diversas medidas para serem adotadas nas empresas, afim da manutenção dos empregos (ARRAES, 2020).

¹⁶ BRASIL. **Nota Informativa**. Retomada do emprego formal e informal com a melhora da atividade. 30 de setembro de 2021. 6 f. Endereço eletrônico: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/notas-informativas/2021/setembro/ni-retomada-do-emprego-formal-e-informal-com-a-melhora-da-atividade.pdf>.

Art. 3º Para enfrentamento dos efeitos econômicos decorrentes do estado de calamidade pública e para preservação do emprego e da renda, poderão ser adotadas pelos empregadores, dentre outras, as seguintes medidas:

I - o teletrabalho;

II - a antecipação de férias individuais;

III - a concessão de férias coletivas;

IV - o aproveitamento e a antecipação de feriados;

V - o banco de horas;

VI - a suspensão de exigências administrativas em segurança e saúde no trabalho;

VII - o direcionamento do trabalhador para qualificação; e

VIII - o diferimento do recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS (BRASIL, 2020a).

Dessa forma “o departamento de Recursos Humanos começou a conviver com desafios que envolvem a adaptabilidade das pessoas, a comunicação interna, a insegurança dos profissionais sobre o futuro e muito mais” (SÓLIDES, 2021a), onde, novamente, a gestão de pessoas provou sua essencialidade, tendo que lidar com todas situações adversas provocadas pela Covid-19 e pelas medidas da MP.

Silva et al (2020) discorrem que essas mudanças trazem as organizações o enfrentamento de “novas exigências em termos de estrutura e processos de trabalho”, com novos formatos de organizacionais.

Em consequência disto, conforme apresenta Sousa et al (2020, p. 1), algumas “empresas diminuíram o quadro de funcionários, outras fecharam e precisaram desligar funcionários, outras estão utilizando o *home office* ou as plataformas de delivery como formas de trabalho para evitar aglomerações e continuar funcionando”, e esse foi o cenário em que a maioria das empresas e colaboradores estiveram no início da pandemia de Covid-19. Assim a suspensão geral das atividades em abril de 2020, fez com que:

[...] a maioria das empresas optassem por dar férias coletivas pela situação pandêmica que se encontra, porém, a pessoa não pode ter momentos de lazer como viagens, passeios e entretenimentos, pois terá de manter-se isolado na própria residência tomando todas as precauções necessárias a fim de evitar a contaminação e disseminação do vírus (SOUSA et al, 2020, p. 7).

Posteriormente a Medida Provisória nº 936/2020 trouxe outras “possibilidades para manutenção dos empregos e renda, são elas: o pagamento de Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda; a redução proporcional de jornada de trabalho e de salários; e a suspensão temporária do contrato de trabalho” (SOUSA et al, 2020, p. 7-8).

Para diminuir o impacto aos empregos e ao possível desemprego, durante o ano de 2020, muitas empresas adotaram o teletrabalho ou *home office* (SANTOS, 2020. MELO, 2020a. SÓLIDES, 2021a. SÓLIDES, 2021b. KASSEM; HARTMANN;

FISCHER, 2020. COSTA; AGUIAR; RODRIGUES, 2020, COSTA, 2020), que apesar de bem difundido nos anos de 2020 e 2021, não é uma novidade que surgiu na pandemia (SANTOS, 2020. CAMILO, 2019. COSTA, 2020. SÓLIDES, 2021a). Apesar de o *home office* aparecer como uma solução mediante à pandemia, uma vez que 46% das empresas brasileiras o adotaram (LE MOS; BARBOSA; MONZATO, 2020).

Apesar de ter sido uma boa alternativa diante ao cenário emergencial,

O home-office provoca mudanças que impactam a maneira como pensava, sentia e agia em relação a este trabalho, isto é, como o significava e lhe dava sentido. Aqueles trabalhadores que não haviam cogitado esta possibilidade vivem um turbilhão de sentimentos, incluindo a angústia e a ansiedade e o contínuo esforço para se adaptarem à nova condição, ainda que provisória. Soma-se a isto, as necessidades de ajustes às demandas do lar (MELO, 2020a, p. 4).

Na pesquisa realizada por Ferreira et al (2020, p. 14), a principal dificuldade de adaptação esteve relacionada “ao sentimento de que o trabalho invadiu o ambiente doméstico sem [que] tenha havido uma organização prévia para tal”, mas que tal sentimento varia de uma pessoa para a outra.

No início da pandemia, quando realizado uma pesquisa pela Fundação Instituto de Administração (FIA) e pela Faculdade de Economia e Administração (FEA) da Universidade de São Paulo (USP), foi constatado que “90% dos respondentes migraram para o modelo de trabalho em casa [...] no período da pandemia, motivado pelo isolamento compulsório e pela possibilidade de manter-se empregado” (SILVA et al, 2020, p. 3), sendo que a maioria dos respondentes afirma que o desempenho permanecia igual.

Todavia, a previsão para o cenário pandêmico da Covid-19 se mostrava pessimista, devido “ao desenvolvimento de uma crise de saúde mental, que afeta negativamente na produtividade e atinge a inovação, diminuindo o surgimento de produtos no mercado, o que impossibilita o crescimento a longo prazo das organizações” (SILVA et al, 2020, p. 3).

Relacionado à área de GP, Story (2020), da coluna de Recursos Humanos da GV-executivo¹⁷, discorre sobre como lidar com os colaboradores em relação à Covid-19, de modo a amenizar o clima organizacional.

Cada colaborador tem uma experiência diferente ao lidar com incertezas, inseguranças, ansiedades e desafios do novo contexto. Estamos falando de isolamento físico, mas também de preocupação com a família (filhos em casa, pais para cuidar, pessoas em grupo de risco, pessoas doentes, óbitos), além do medo de perder o emprego e as consequências disso. Estudos

¹⁷ Revista da Fundação Getúlio Vargas.

demonstram o impacto negativo que o estresse e a insegurança no trabalho podem ter em um colaborador: piora no desempenho, aumento do cinismo, comportamento antiético, jogos políticos e esgotamento. Essas consequências nocivas podem levar também ao comprometimento da saúde mental. Portanto, líderes têm de achar uma maneira de minimizar o estresse dos colaboradores, e uma saída eficaz está na compaixão. É ter paciência. É demonstrar empatia. É cuidar. Além de humano, é estratégico. Afinal, líderes vão precisar dessas pessoas comprometidas, engajadas e saudáveis para a reconstrução da organização (STORY, 2020, p. 56).

Melo (2020a, p. 6) afirma que os líderes têm essencialidade no “engajamento, o direcionamento dos esforços e o desenvolvimento das equipes de trabalho”, e que é o momento de se voltar para as pessoas.

Os pesquisadores Silva et al (2020) realizaram um estudo afim de identificar as práticas que estão sendo implementadas pelas organizações durante a pandemia da Covid-19 e avaliar as práticas que trouxeram retorno ao desempenho organizacional, conforme as percepções das empresas, sobre quais práticas se estima que permanecerão após a pandemia, e é conclusivo que as organizações “tem buscado formas de modificar a sua operacionalização, neutralizando as possíveis ações negativas, e processando as mudanças com o confluência de pessoas e processos” (p. 13), e isso tem ocorrido através de práticas voltadas para a “cuidados, saúde e bem-estar” e aspectos do “trabalho”.

Corroborando, Oliveira (2020) coloca o estresse, a ansiedade e a depressão, causados pela privação social e tempos de incerteza, como reflexos diretos nos desempenhos laborais dos colaboradores, e traz onze iniciativas lançadas pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DGEP) do Ministério Público do Rio Grande do Norte (MPRN) durante a pandemia da Covid-19, que estão sintetizadas no quadro 6.

Quadro 6 – Iniciativas da DGEP do Ministério Público do Rio Grande do Norte

AÇÃO	MÉTODO
Projeto #MPRNemAção	Discussão de temas relevantes ao período de isolamento social, ao mesmo tempo em que promove um ambiente virtual coletivo de integração mediante compartilhamento de conteúdo. Duas vezes por semana, no estilo webinar, com profissionais convidados. São as lives que ensinam, focadas no público interno do MPRN.
Projeto Conte Comigo	Afim de acolher as pessoas, este projeto acontece mediante atendimentos psicológicos virtuais individualizados. O Google Meet é a ferramenta utilizada para a reunião, cujos agendamentos são virtuais a partir do Google Docs.
Projeto MeditaMP	Reúne pessoas para momentos de meditação, independentemente de onde elas estejam lotadas, refletindo em momentos de paz e desconexão com o mundo, esta é a

	proposta do projeto. Conduzido por uma servidora de carreira do MPRN, a qual possui formação em práticas meditativas/yoga, os momentos acontecem diariamente, sempre no início e ao final do dia, reunindo uma média de 10 (dez) pessoas por sessão online.
Projeto Isso me Interessa	Ocorre uma vez ao mês. Configura-se como um momento de conversa, onde um tema é colocado, e conduzidos por um profissional interno ou externo ao MPRN, o debate se desenvolve. Os temas são construídos com os participantes das edições, gerando ainda mais identificação com o que é tratado, isto justifica a média de público de 30 (trinta) pessoas por sessão, que ocorre via Google Meet.
Projeto Laços de Vida	Este projeto consiste em um grupo de WhatsApp, por adesão, onde as iminentes mães poderão trocar experiências, tirar dúvidas e discutir temas que serão cuidadosamente gerenciados pelo Setor de Bem-Estar. Ressalte-se que a ideia possibilita a Diretoria, ainda, a melhor organizar a distribuição da força de trabalho quando do afastamento das mães, a fim de que seja suprido.
Projeto DGEP Visita	Este projeto estava na iminência de iniciar presencialmente, quando foi atingido pela Covid-19. Diante disto, foi remodelado e, através de uma videoconferência no Google Meet, a equipe da DGEP visita unidades do MPRN. Pretende-se mostrar os projetos da Diretoria, convidando os membros e servidores para aderir aos projetos, aproximar pessoas, promover mais um momento de interação e de escuta.
Projeto Clube de Cultura	Este canal foi criado a partir de um grupo de WhatsApp, voltado apenas para membros, servidores, estagiários e terceirizados, para difundir cursos em EaD (ensino a distância), indicação e troca de livros e <i>eBooks</i> , além da divulgação dos mais diferentes trabalhos artísticos que os integrantes do MPRN realizam.
Protocolos de prevenção e mitigação ao Covid-19	O Setor de Bem Estar, através da sua engenheira de segurança no trabalho, desenvolveu 7 (sete) protocolos de atuação ante a Covid-19. Estes orientam, inclusive, como um gestor ou colega de equipe deve atuar, ao ter conhecimento de alguém que tenha sido positivado com a doença, ou a mera sinalização dos sintomas.
Projeto Academia de Líderes	O projeto foi lançado com a finalidade de atingir a totalidade de gestores da Instituição. Inicialmente, um consultor organizacional externo foi convidado a ministrar a palestra-inaugural “Agenda do Líder”. Porém, a Academia de Líderes precisou ser reformulada e, no primeiro semestre de 2020, a sua programação tornou-se virtual, mediante Ambiente Virtual de Aprendizagem do MPRN.
Projeto Um Cartão de Aniversário	O Setor de Bem Estar compartilha, via e-mail funcional, cartão de felicitações. Porém, com a mudança de cenário e para promover felicitações mais humanas, os cartões são enviados pelo Cerimonial, no WhatsApp, seguido de ligação.
Cartilha Mente Sã	Uma cartilha que funciona como um portfólio de todos os projetos desenvolvidos na área de saúde mental e emocional,

	além de dar dicas sobre práticas simples que podem ser adotadas no dia a dia para a promoção da saúde mental. Divide-se em três eixos: 1) saúde do trabalhador; 2) cidadania e solidariedade e 3) lazer e socialização. Ela está disponível na Intranet da Instituição, acessível a todos.
--	--

Fonte: Adaptado de Oliveira (2020).

No sentido das (re)formulações impostas pela pandemia da Covid-19, Oliveira (2020, p. 3) apresenta que “o dever de aliar, motivação com produtividade, respeitando os limites psicossociais individuais, tem feito as unidades de gestão de pessoas pensarem em dinâmicas de acolhimento e integração”, dispondo de uma rede de apoio virtual.

Tozzi (2020) afirma que as organizações ainda estão assimilando os impactos causados pela crise da pandemia, e dialoga com uma pesquisa que ouviu 130 executivos “[...] para entender quais foram as principais mudanças nas empresas”, os resultados colocaram a pandemia como uma aceleradora de mudanças, onde:

[...] 72% dos entrevistados dizem que a Covid-19 foi a razão efetiva para adotar transformações na companhia, índice que fica muito à frente do segundo colocado, a necessidade de rever os impactos do crescimento orgânico (27%). Além disso, para 40% dos executivos, as empresas foram altamente provocadas a adotar a transformação digital por conta da crise do coronavírus (TOZZI, 2020).

No entendimento de Arendt (2021) essa transformação foi muito maior, “74% das empresas fomentaram no mínimo uma ação pela digitalização e modernização do setor entre abril de 2020 e maio de 2021”, isso porque “com a pandemia, o investimento das empresas em Tecnologia da Informação (TI) aumentou e departamentos como o de RH precisaram se reinventar”. O autor apresenta um estudo realizado com executivos do setor de RH, em que:

[...] mais de 95% dos entrevistados acreditam que a tecnologia é capaz de minimizar os gastos da área de RH e 97% das companhias que, durante a pandemia, realizaram admissões por meio da internet, planejam preservar a digitalização dos processos (ARENDR, 2021).

As ferramentas e soluções digitais foram estratégicas na aceleração dos processos da área de gestão de pessoas, “reduzir custos operacionais e diminuir o risco de contaminação” (MIGALHAS, 2021). Assim, as novas tecnologias trouxeram “softwares que são auxiliares no controle de sistemas em plataformas de recrutamento, seleção on-line, ponto, holerites, entre outros”, por essas plataformas o trabalhador solicita à empresa “férias, adiantamento de 13º salário, alterações cadastrais e envio de documentos”.

E, reforçando o papel da GP nas empresas a Tozzi (2020) apresenta que o RH “é o quarto departamento mais impactado pelas mudanças”. De acordo com a autora, os entrevistados afirmaram que os responsáveis por gerir as mudanças/transformações são os líderes de recursos humanos. É apontado como foco do RH para essa crise: “aumento da comunicação e da transparência; automatização de processos e redesenho dos processos para torná-los mais virtuais”.

Jean-Marc Laouchez, presidente do Instituto Korn Ferry, em matéria divulgada pela ABRH-SP (2021a), discorre sobre medidas que foram essenciais na pandemia, sendo elas:

[...] líderes com propósito, para preservar a saúde dos colaboradores ou o negócio deles, que empoderaram as pessoas para fazer o que tinham de fazer; organizações que se tornaram mais flexíveis; acréscimo de trabalho para resolver assuntos da pandemia; e resolução de muitos desafios através de comunidades de negócios, sociais ou de família (ABRH-SP, 2021a).

Acredita-se que as práticas adotadas durante a pandemia podem ser implementadas também no pós-pandemia da Covid-19 ou descontinuadas, “a depender do contexto e do propósito para o qual foram inicialmente projetadas” (SILVA et al, 2020, p. 3-4).

2.3 O dever da gestão de pessoas pós-pandemia

Com o avanço da vacinação em massa (BRASIL, 2021) e queda no caso de transmissão e mortes, tem sido possível a retomada das atividades relacionadas aos trabalhos presenciais. Inicia-se a preocupação com a gestão de pessoas pós-pandemia e suas reformulações, e, “ninguém melhor que um profissional de Recursos Humanos para cuidar que esse retorno ao ambiente organizacional seja realizado de forma estratégica e segura, valorizando o capital humano” (SÓLIDES, 2021c).

O cenário aponta que, no futuro, segundo Jean-Marc Laouchez (ABRH-SP, 2021a) “essas mudanças vão continuar porque as condições existem: gerações nascidas de forma digital, maior consciência e senso de propósito, tecnologias que ajudam a enfrentar os desafios, como meio ambiente e trabalho”. Contudo, também há de ter desafios, destacando como um dos principais a resistência à mudança, além de “stress e problemas de saúde mental; uso indevido da tecnologia de forma a não ajudar no desenvolvimento da sociedade; necessidade de controle, com líderes querendo voltar ao modelo antigo, no qual eles estavam no controle”.

Com a finalização da pandemia “espera-se arranjos de trabalho mais flexíveis [...] como “*future-ready companies*”, as empresas vão buscar reduzir seus custos digitalizando os processos internos, para melhorar a eficiência, e ter uma forte presença online” (MELO, 2020b, p. 1).

Na pesquisa realizada por Silva et al (2020, p. 13), pode-se constatar que “[...] quanto ao futuro, as respostas das empresas direcionam que a rotinização das práticas se dará para aquelas que: melhoram a comunicação, garantem uma flexibilidade na jornada laboral, transparência na gestão e principalmente, foco nas pessoas”.

Conforme Melo (2020a), a expectativa é que, mesmo após a crise, muitas empresas sigam com as práticas do *home office*, isso porque os gestores encontraram nelas redução de energia e recursos; e, os funcionários têm ganho com o não deslocamento, flexibilidade e se propuseram a novos desafios (FERREIRA et al, 2020).

Assim, é esperado que algumas empresas continuem a adotar o *home office* mesmo que parcialmente, afinal o mesmo começou a ganhar força entre os brasileiros antes da pandemia “entre 2016 e 2017 o número de adeptos aumentou 16,2% e entre 2017 e 2018 cresceu 21,1%” (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020, p. 391).

Porém, de acordo com o grupo Sólides (2021c), em uma pesquisa recente, foi revelado que maioria dos colaboradores que participaram, 52%, “disseram que gostariam que sua organização adotasse um esquema no qual, algumas vezes, é preciso ir até o escritório e, em outras, é possível trabalhar remotamente”. Isso porque, segundo o mesmo estudo, “muitos desses profissionais estão exaustos e ansiosos com o isolamento social e o malabarismo que é conciliar dentro de um mesmo ambiente a rotina familiar, doméstica e profissional”. Dando espaço ao modelo de trabalho híbrido, que mistura o *home office* e trabalho presencial, “garantindo flexibilidade e uma maior interação social” (Sólides, 2021c).

A pandemia da Covid-19 transformou a rotina das empresas. Assim, se antes havia uma resistência à adoção do trabalho em *home office*, hoje, ele já é uma realidade em grande parte dos negócios. Agora, com o avanço da vacinação, a tendência é o modelo de trabalho híbrido (SÓLIDES, 2021c).

Dias (2021) apresenta e justifica uma séria de tendências para o futuro da área de gestão de pessoas que vão além da pandemia de Covid-19, e culminam em uma GP mais estratégica, como disposto no quadro 7.

Quadro 7 – Tendência para o futuro na área de gestão de pessoas

Tendência	Aplicação
A transformação digital para um RH mais estratégico	Trata-se de uma mudança de <i>mindset</i> em toda a empresa.
As novas gerações vão exigir mais flexibilidade dos gestores	Aumentar a frequência de comunicação com as novas gerações, alimentando-os com informações e permitindo-os inovar.
Os dados vão orientar os processos de gestão de pessoas	A decisão deverá ser embasada em informações estratégicas extraídas da própria operação.
Os softwares indispensáveis na integração entre áreas	Desenvolvimento de sistemas essenciais para integrar informações e automatizar processos.
O RH com visão mais social	Utilizar ferramentas sociais para estimular comportamentos no desenvolvimento do negócio
A atividade principal vai passar por mudanças	Deverá agregar outras habilidades
Maior transparência nas relações entre organização e trabalhador	Profissionais cientes da situação do negócio para gerar a motivação necessária para um engajamento em prol da superação do problema
O engajamento vai aumentar por meio da gamificação	Incentivo de feedbacks constantes, recompensas, colaboração na equipe, engajamento.
Processos de recrutamento e seleção mais aprimorados	Escolher candidatos errados gera prejuízo e reduz o poder de atuação da empresa. Uso de tecnologia digital nos processos.

Fonte: Adaptado de Futuro do RH: descubra 9 perspectivas sobre (DIAS, 2021).

Matos, em entrevista à ABRH-SP (2021c), comentou das novidades para a gestão de pessoas, mas que segundo a ela “nada muito revolucionário. Mudanças já percebidas como importantes, que estavam sendo observadas pelas organizações e foram aceleradas pela pandemia”. No quadro 8, foi listando os desafios.

Quadro 8 – Desafios atuais dos gestores de pessoas, mas que ainda são novidade para muitas organizações

A questão da mobilidade, da flexibilidade e do <i>home office</i> . “Não há mais espaço para o comando e controle dos colaboradores, e a volta para o escritório deve acontecer no modelo híbrido, o que abre as possibilidades de contratação de profissionais residentes em outras cidades.”
Autogestão, autonomia, confiança e estruturas enxutas
Diversidade, tema cada vez mais forte nas organizações. “Não é trabalhar a diversidade só porque é moda ou pela imagem da empresa, mas porque a pluralidade a torna mais competitiva de fato. Pessoas diferentes trabalhando juntas trazem mais inovação e lucro para as organizações.
Carreira W (com foco em projetos). “Trata-se de um gestor de projetos que não necessariamente faz a liderança de times. Há pessoas que querem crescer trabalhando em projetos, sem necessariamente ser líderes.”
Remuneração variável.
Métodos Ágeis.
Saúde mental. Lideranças mais vulneráveis criam conexões realísticas e empáticas

Ambientes colaborativos e adaptabilidade são as palavras do momento.
Retenção de talentos e novas carreiras. “Daqui a um tempo as pessoas terão mais de uma carreira e as empresas precisam ficar abertas para isso. Novas gerações querem viver novas experiências. Não vão ficar trabalhando 12 horas por dia num mesmo lugar.”
A questão do propósito, como criar um ambiente em que a pessoa quer estar, onde as empresas engajam menos por salário e mais por propósito. “O tema já está batido, mas a gente quer um lugar que conecte os sonhos das pessoas ao propósito maior da organização.”
Clima e ambiente organizacional. “Agora que a empresa está dentro de casa, como criar cada vez mais ambientes agradáveis nesse desafio do <i>home office</i> ?”
<i>Employer Branding</i> . Criar as melhores experiências para que os colaboradores divulguem a marca da empresa.
<i>Job Rotation</i> . Colocar as pessoas para viver coisas novas, outros projetos dentro da empresa.
Benefícios de bem-estar, benefícios flexíveis e salário emocional.
Liderança mais empática e humana, trabalhando com uma comunicação transparente.
Era Digital. Ferramentas para otimizar o trabalho e aumentar a produtividade.
Experiência do colaborador no centro.

Fonte: adaptado de O que há de novo na Gestão de Pessoas (ABRH-SP, 2021c).

Matos completa “[...] trata-se de um caminho sem volta. Se as empresas quiserem se sustentar a longo prazo, terão de se adaptar a tudo isso e ficar de olho nas melhores práticas. O futuro já chegou. O futuro é o presente” (ABRH-SP, 2021c).

Todavia, para possibilitar essas reformulações é necessário ser “uma organização flexível e adaptável como vimos durante a pandemia” diz Jean-Marc Laouchez em entrevista à ABRH-SP (2021a), sendo um desafio da GP “mudar o mindset para atuar de forma mais efetiva com as tecnologias digitais” (ABRH-SP, 2021a), acelerando as transformações.

Outro dever da gestão de pessoas pós-pandemia é para com as pessoas no trabalho, a “experiência humanizada do funcionário” (MELO, 2020b, p. 3).

Ressalta-se que durante a crise, algumas organizações priorizaram o bem-estar dos funcionários, enquanto outras pressionam seus colaboradores a trabalharem em condições de alto risco, agravando ainda mais os impactos já esperados na saúde. Ressalta-se também que a pandemia reforçou a convicção de que as preocupações humanas não estão separadas dos avanços tecnológicos, mas são essenciais para capturar todo o valor das inovações.

Neste contexto de tantas mudanças e desafios acelerados pela pandemia, uma vez superados os meses iniciais onde era premente pensar em ações para manter as atividades, uma nova etapa se inicia de repensar o negócio. O capital humano é considerado como ponto central nas mudanças e na construção do futuro das organizações. É por meio do seu capital humano e de suas respectivas competências que as empresas conseguirão se reposicionar e estruturar seus processos internos, permanentemente, garantindo a adaptação às mudanças dinâmicas no mercado. Assim, é por meio da gestão desse capital humano que as áreas de gestão de pessoas

contribuem para o atendimento às necessidades do negócio, oferecendo uma estratégia integrada e alinhada de pessoas (MELO, 2020b, p. 3).

Oliveira (2020) destaca a necessidade da valorização do colaborador, com a organização promovendo um ambiente mais acolhedor, com apoio psicológico, momentos de interação, buscando fortalecer ou se tornar uma rede de apoio.

Ainda sobre o capital humano, Janine Goulart, em matéria divulgada pela ABRH-SP (2021b) expressa que “para atrair bons profissionais e engajá-los, é crucial respeitar e compreender as mudanças trazidas pela pandemia, além de conhecer a cultura da sua empresa e do seu time”, podendo ser preciso rever a política de benefícios da empresa e os custos adicionais. Na mesma matéria ela aponta que, na área de benefícios, para os próximos 5 (cinco) anos, o maior desafio da RH “será manter-se atualizado e competitivo diante de um mundo que tem passado por tantas mudanças de forma tão rápida. Além de buscar medidas que deem certo para as diferentes gerações e “para as pessoas que revisitaram seus conceitos e prioridades por conta da pandemia” (ABRH-SP, 2021b).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de pesquisa

A abordagem de pesquisa deste estudo foi a qualitativa, a qual, de acordo com Lakatos e Marconi (2011), objetivando analisar aspectos mais profundos em relação a determinado fato ou objeto, gerando análises mais específicas sobre certas atitudes, investigações e tendências de comportamento. Creswell (2010, p. 43) define este tipo de abordagem como sendo “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”.

Por isso, para alcançar os objetivos deste estudo, foram adotados os princípios da pesquisa do tipo exploratório, que de acordo com Gil (2008, p. 27) tem por “principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias [...] com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”, assim se buscou-se explorar e aprofundar no tema proposto.

Se configurou na modalidade bibliográfica, com apropriação e estudos de autores precursores sobre o tema, com a intenção de levantar e discutir as (re)formulações da gestão de pessoas em resposta às demandas impostas pela Pandemia, no cenário brasileiro.

3.2 Coleta de dados

A primeira etapa da coleta de dados se deu com o levantamento de artigos, em periódicos, para saber-se a respeito do estado da arte da temática, analisando a produção acadêmica disponível na plataforma EnANPAD, Semead e SPELL. Na coleta foram identificados 15 artigos que tratavam das mudanças na gestão de pessoas (ou relações trabalhistas e afins) no cenário pandêmico brasileiro da Covid-19. Este levantamento, com os títulos dos artigos autores, anos e links, estão dispostos no apêndice I e subsidiaram o referencial teórico desta pesquisa.

A segunda parte da coleta de dados se deu por meio do levantamento de webinários/lives veiculados e produzidos pela Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo (ABRH-SP)¹⁸. Assim, foram assistidos os 80 (oitenta) webinários/lives disponibilizados pela ABRH-SP, no período de 20 de março de 2020

¹⁸ Endereço eletrônico das lives: <<https://www.youtube.com/channel/UC0ysF2Z12ffgJIE-cWECjWA>>.

até 29 de setembro de 2021. Todavia, para o recorte da temática da pesquisa, fizeram-se pertinentes 30 (trinta) webinários/lives entre as disponíveis no canal. No total foram 150 horas de conteúdo analisados, sendo 36 horas referentes aos webinários/lives que se enquadraram nos objetivos propostos.

A lista de webinários/lives, com os títulos/conteúdos e links de acesso de cada um, está disponível no apêndice II desta pesquisa.

3.3 Procedimentos para análise de dados

A análise dos webinários/lives foi feita pela técnica de Análise de Conteúdo (AC), de Bardin (2016). A AC é composta por pré-análise, exploração do material; o tratamento do resultado, a inferência e a interpretação.

Na pré-análise foram feitas as anotações referentes às webinários/lives em documento de texto, de modo a posteriormente identificar as webinários/lives que mais se encaixam com o objeto do estudo. Segundo Bardin (2016) nessa fase ocorre uma sistematização intuitiva das ideias iniciais de organização do conteúdo a fim de torná-lo operacional.

Posteriormente foi analisada de forma minuciosa cada webinário/live, explorando assim o material e fazendo anotações dos pontos mais destacados em cada uma delas, que diziam respeito as (re)formulações da gestão de pessoas diante da pandemia.

Assim, o material extraído dos webinários/lives foi tratado e do mesmo fez-se inferências e interpretações de forma a agrupá-los em categorias temáticas pré-definidas, sendo utilizado a categorização por apreciação para definir o número de citações para as (re)formulações (BARDIN, 2016).

Foram delineadas 3 categorias temáticas, sendo: 1) medidas adotadas pela gestão de pessoas durante a pandemia; 2) dificuldades encontradas pelos gestores na implantação dessas (re)formulações; e, 3) o devir da gestão de pessoas pós-pandemia. Estas categorias e os respectivos conteúdos estão dispostos nos quadros 9, 10 e 11, no item “Apresentação e Discussão dos Dados”.

Ademais, recortes literais das falas dos participantes dos webinários/live, foram usados para discutir os conteúdos que emergiram.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Como descrito no item da coleta de dados, o material aqui apresentado foi levantando em webinários/lives, no canal do youtube da Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH/SP. Inicialmente, fez-se uma triagem para identificar os webinários/lives que tratavam especificamente da temática deste estudo. Assim, foram identificados 30 webinários/lives que estão dispostos no Apêndice II, desta pesquisa. Foram 150 horas de conteúdo analisado, sendo 36 horas referentes aos webinários/lives enquadrados nos objetivos.

O canal da ABRH-SP é voltado para assuntos da área de gestão de pessoas, e sua escolha foi devido ao fato que desde o início da pandemia o canal tem sido alimentado com webinários e lives, no sentido de apresentar as medidas que têm sido adotadas pelas empresas, os melhores casos, os desafios e dificuldades, além de tratarem das expectativas e tendências do pós-pandemia.

Entre os webinários/lives assistidos, 20 falaram sobre medidas adotadas pelas empresas durante a pandemia para gerir pessoas, muitas delas se repetiram em diversos webinários/lives.

A partir da escuta destes webinários/lives, foi possível extrair o conteúdo para análise, através de anotações dos temas, assuntos abordados e menções dos palestrantes. O título do evento, a data de transmissão e as medidas apresentadas, foram dispostas no quadro 9. Utilizou-se de recortes literais das falas dos participantes para a discussão dos conteúdos que emergiram.

Quadro 9 – Medidas adotadas pela gestão de pessoas durante a pandemia

Evento (título do vídeo)	Data	Medidas apresentadas
Webinar: "As melhores práticas para o RH estratégico durante a pandemia Covid-19"	20/03/2020	<ul style="list-style-type: none"> - Planilha das 5 fases; - Férias coletivas e banco de horas; - Grupos de colaboradores com horário alternados na empresa; - Implementação emergencial do teletrabalho/<i>home office</i>: <ul style="list-style-type: none"> • Processo de comunicação permanente com os colaboradores, por parte de RH; • Montar e definir processos jurídicos; • Implantar soluções de TI para possibilitar o trabalho de casa; • Estabelecer uma relação de confiança gestor/colaborador.

Webinar: "Os Desafios dos Profissionais de Saúde e o Papel do RH"	27/03/2020	<ul style="list-style-type: none"> - Construir e monitorar indicadores relacionados a saúde dos colaboradores; - Desenvolver um canal claro de comunicação interno na empresa; - Implementar um programa de saúde mental e telemedicina; - Ajuda emergencial para colaboradores que tenham crianças; - Local interno para alimentação dos colaboradores; - Abordagem centrada na pessoa: humanização do trabalho.
Webinar: "A nova MP 927/2020 e suas aplicações"	30/03/2020	<ul style="list-style-type: none"> - Compensação de horas antes das horas serem tiradas; - <i>Home office</i>; - Desligamento de funcionários por WhatsApp; - Redução salarial; - Suspensão do pagamento de FGTS; - Dispensa de exames médicos ocupacionais, exceto o demissional.
Webinar: "O que o RH precisa saber sobre as novas MPs"	03/04/2020	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Home office</i>; - Licença remunerada; - Comunicação através de boletins diários; - Revezamento de trabalho, para reduzir equipes; - Aulas online de meditação e yoga; - Valorização das pessoas; - Antecipação de feriados não religiosos por parte da empresa, os religiosos devem ser discutidos com os colaboradores.
Webinar: "Legislação "emergencial" do trabalho em tempos de coronavírus"	14/04/2020	<ul style="list-style-type: none"> - O uso de equipamento e reembolso de algum custo para o <i>home office</i> deve ser acordado contratualmente; - Transparência para com os colaboradores; - Auxílio compensatório pelas empresas para empresas que faturam abaixo de R\$ 4.800.000,00; - Redução da jornada e do salário; - Suspensão temporária do trabalho.
Webinar: "Como as mudanças impactam os negócios e como agir e liderar em momentos de crise"	15/04/2020	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Home office</i>; - Vendas online e por aplicativos; - Olhar o mercado com foco no futuro; - Posicionamento para mudança.
Webinar: "#Não Demita - conheça o movimento que está	16/04/2021	<ul style="list-style-type: none"> - Conscientização sobre a responsabilidade social das empresas; - Criação de um novo modelo de prestação de contas;

incentivando empresas a manter empregos”		- Revisão de salários de executivos e diretores em tempos de crise.
Webinar: "Capital Humano pós-pandemia e o papel da Liderança"	23/04/2020	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhos por jornada, e não por processos; - Tarefas mais fluidas, sem hierarquia e dentro de um ecossistema; - Trabalho mais focado em missões; - Responsabilidade social da empresa; - Lucro compartilhado com os colaboradores; - Comunicação frequente com os colaboradores; - Empatia com os colaboradores.
Webinar: “Como o RH pode utilizar as MPs e outras estratégias em benefício das pessoas e organizações”	24/04/2020	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Home office</i>; - Parcelamento do FGTS; - Antecipação de feriado; - Concessão de férias e pagamento no décimo terceiro; - Foco no colaborador e sua saúde; - Preservação do caixa da empresa; - Comunicação frequente e rápida; - Canais de comunicação digitais: e-mail e WhatsApp; - Uso do saldo do banco de horas; - Redução da jornada de trabalho.
Webinar: “O RH na arrancada da retomada exponencial”	05/05/2020	<ul style="list-style-type: none"> - Maior abertura à mudança; - Projetos de transformação agile, digital e organizacional; - Maior humanização do trabalho; - Clareza no que é essencial e acessório em uma organização; - A dinâmica entre as diversas áreas das empresas foi incrementada; - As organizações funcionam melhor com melhores processos, mais tecnologia, menos colaboradores e mais colaboradores mais capacitados; - Pessoas mais produtivas e empoderadas; - O trabalho remoto valorizou a comunicação e o trabalho colaborativo.
Webinar: "As Novas competências de RH"	06/05/2020	<ul style="list-style-type: none"> - Promover consciência ética coletiva; - Formar o profissional do RH para ser um “navegador” entre polaridades; - Promover o olhar social da empresa como papel essencial do RH.
Webinar: “Estagiários e aprendizes: o que mudou durante a pandemia?”	12/05/2020	<ul style="list-style-type: none"> - Teletrabalho para estagiários; - Redução proporcional de jornada de estágio; - Recesso remunerado; - Suspensão temporário do termo de compromisso de estágio.

Webinar: “Não desperdice a crise”	14/05/2020	- <i>Home office</i> , com aumento de confiança.
Webinar: “Reinventando as organizações na pandemia”	22/05/2020	- Reinvenção; - Engajamento dos colaboradores; - Treinamento online; - Processo seletivo digital; - <i>Happy hour</i> virtual; - Sessões de terapia; - Se colocar presente, mesmo no virtual; - <i>Home office</i> .
Webinar: “Um olhar humano: demissões e recolocação em tempos de crise”	26/05/2020	- Demissão; - <i>Home office</i> .
Webinar: “Liderança, cultura organizacional e RH como pilares de sustentação em momento de crise”	26/05/2020	- Diálogo sólido; - Criação de um comitê para gerenciamento de crise; - <i>Home office</i> ; - Dispôs de recursos físicos e de TI para viabilizar o <i>home office</i> ; - Autogestão; - Suspensão de contrato; - Distanciamento social para os funcionários que trabalham no presencial; - Contratação com processos digitais.
Webinar: “Aprendizagem corporativa para o novo normal”	26/06/2020	- Gestão do conhecimento; - <i>Home office</i> ; - Treinamento digital.
Webinar: “Ações empresariais e de RH para superar os desafios atuais”	10/07/2020	- Distanciamento Social; - <i>Home Office</i> ; - Treinamento <i>online</i> ; - Recrutamento e seleção <i>online</i> ; - <i>Digitalização dos processos</i> .
Webinar: “RH no terceiro cenário”	10/02/2021	- <i>Home Office</i> ; - Flexibilização de horário e processos.
Webinar: “Transformação digital em RH”	20/05/2021	- Controle digital e inteligente; - Novas competências organizacionais; - Recrutamento/contratação digital; - Treinamento <i>online</i> .

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Entre as medidas adotadas pelas organizações as que mais apareceram nos webinários/lives foram relativas às medidas provisórias, que ajudaram a estabelecer

como as empresas deveriam se portar mediante a pandemia. Virgínia Presser (2020), no webinar "O que o RH precisa saber sobre as novas MPs", comentou que:

São grandes as mudanças trabalhistas advindas das Medidas Provisórias. Nossa preocupação é garantir que nossos colaboradores fiquem bem. Até aqui implementamos algumas ações que podem ser mudadas ou redirecionadas, considerando o cenário que vai surgindo.

A proposta é todo mundo se cuidar. Cada pessoa é um mundo e todo mundo importa. Nós de RH temos de ter esse olhar em qualquer decisão que tomarmos em nossas empresas.

Em falas como a de Virgínia Presser e de outros palestrantes é expresso a preocupação com colaboradores. A medida mais adotada pelas empresas foi o *home office*, que esteve presente em 18 de 30 webinários/lives. Através dele outras práticas precisaram ser adotadas, como o suporte ao colaborador com equipamentos que o permitisse o *home office*, suporte de profissional de TI, comunicação tempestiva por canais de comunicação como o WhatsApp. Sendo que alguns palestrantes informaram que a área de gestão de pessoas ficava quase que 12 horas por dia em canais de comunicação para tirar dúvidas dos colaboradores, devido ao momento de incertezas.

Ficou evidente pela fala dos palestrantes o papel estratégico da gestão de pessoas nesse tempo de pandemia. Nesse sentido Cleo Carneiro (webinar: "As melhores práticas para o RH estratégico durante a pandemia Covid-19") discorre sobre a importância da comunicação permanente do RH para com os colaboradores e dá uma dica: "o principal, neste momento, é exercitar a empatia" (CLEO, 2020), Leonardo Eugênio (2020) no mesmo webinar afirma que é "papel do RH levar estabilidade e amparar a organização, olhando para o lado humano".

As empresas em que alguns dos palestrantes atuam já estavam se preparando para os impactos da pandemia antes do decreto de calamidade no Brasil, isso porque tinham em vista o cenário internacional e assim já se prepararam com planos de contingências e comitês. O que permitiu a elas um período maior de diálogos com os funcionários, abertura a mudanças e a adoção de práticas para a saúde emocional, física e financeira.

Porém, muitas das medidas adotadas encontraram dificuldades para implantação, devido seu caráter emergencial e a falta de informação que se fez presente em diversas organizações. Entre os webinários/lives assistidos, 18 falaram sobre os desafios encontrados pelos gestores na implantação das medidas. Estes deságios estão apresentados no quadro 10.

Quadro 10 – Desafios encontrados pelos gestores na implantação das medidas

Evento (título do vídeo)	Data	Dificuldades mencionadas
Webinar: "As melhores práticas para o RH estratégico durante a pandemia Covid-19"	20/03/2020	- Colaboradores com muitas dúvidas; - Informação em tempo real; - Falta de capacitação para o teletrabalho.
Webinar: "Os Desafios dos Profissionais de Saúde e o Papel do RH"	27/03/2020	- Adaptação da equipe de colaboradores para o trabalho em <i>home office</i> .
Webinar: "A nova MP 927/2020 e suas aplicações"	30/03/2020	- Infraestrutura para o teletrabalho.
Webinar: "O que o RH precisa saber sobre as novas MPs"	03/04/2020	- Redução salarial, principalmente para trabalhadores que ganham por comissão.
Webinar: "Legislação "emergencial" do trabalho em tempos de coronavírus"	14/04/2020	- Compensação do banco de horas em período incompatível com a CLT.
Webinar: "Capital Humano pós-pandemia e o papel da Liderança"	23/04/2020	- Vivenciar os valores pregados pela empresa na prática; - Treinar lideranças para crise; - Mudar <i>mindset</i> de colaboradores em momento de necessidade de adaptação.
Webinar: " <i>WorkLife balance</i> : o desafio do equilíbrio entre a vida em tempos de quarentena"	24/04/2020	- Desafio do <i>home office</i> : foco, horários, rotinas, disciplina, equilíbrio, pausas, recursos.
Webinar: "As Novas competências de RH"	06/05/2020	- Partilhar conhecimento entre setores; - Estabelecer uma cultura de aprendizado contínuo; - Criar uma liderança diluída; - Alinhar toda a equipe no trabalho remoto.
Webinar: "Estagiários e aprendizes: o que mudou durante a pandemia?"	12/05/2020	- Suspensão Termo de Compromisso de Estágio.
Webinar: "Não desperdice a crise"	14/05/2020	- Conflito entre o recurso e o humano; - Fragilidade do discurso; - Obstrução da informação no fluxo vertical da empresa, que leva ao fracasso.

Webinar: “Pessoas e pessoas: chavão ou realidade?”	25/05/2020	- Demissão.
Webinar: “Um olhar humano: demissões e recolocação em tempos de crise”	26/05/2020	- Demissão; - Medo por parte dos colegas que não foram demitidos.
Webinar: “Liderança, cultura organizacional e RH como pilares de sustentação em momento de crise”	26/05/2020	- Divergência entre os diversos líderes.
“Aprendizagem corporativa para o novo normal”	26/06/2020	- Autogestão nem todo mundo está preparado; - Treinamento digital: entender que você é o responsável pelo seu aprendizado.
Webinar: “Ações empresariais e de RH para superar os desafios atuais”	10/07/2020	- Adaptação ao <i>Home Office</i> ; - Adaptação ao treinamento <i>online</i> ; - Fortalecimento da cultura; - Comunicação.
Live – “O futuro do RH”	17/12/2020	- O RH e líderes não ouvem os colaboradores.
Webinar: “#Não Demita - conheça o movimento que está incentivando empresas a manter empregos”	16/04/2021	- Conscientizar os empresários sobre a questão humana da economia, evitando demissões desnecessárias.
Webinar: “Transformação digital em RH”	20/05/2021	- Adaptação a treinamentos virtuais; - Adaptação ao <i>Home Office</i> ; - Mudança de cultura.

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

O que a pandemia da Covid-19 mais trouxe para as organizações foram desafios e dificuldades, conforme foi exposto no quadro 9. Por um lado, teve-se chefes/líderes com medo de perder a autoridade e o controle sobre seus subordinados, e que se divergiram nas práticas a serem adotadas, ou seja, que não foram treinados para confiar e conversar com a equipe. E, por outro lado haviam os colaboradores com medo de serem demitidos, ou que, em muitos casos não conseguem fazer uma autogestão e que entra no desafio do *home office*, que requer foco, horários definidos, uma rotina aplicada, disciplina para atividades, equilíbrio entre o profissional e o pessoal, pausas para descanso, recursos que muitas vezes nem o colaborador e nem a empresa dispunham.

Houve, conforme afirma Ricardo Guimarães no webinar “não desperdice a crise”, uma fragilidade no discurso, onde no momento que era para colocar em prática

os valores pregados, entrou-se em conflito. O palestrante discorre ainda que a “obstrução da informação no fluxo vertical da empresa, que leva ao fracasso” (2020), ou seja, não existe comunicação entre os chefia e colaboradores, apenas colegas da mesma hierarquia se comunicam, podendo deixar processos da organização defasados, por uma informação que não foi dada em tempo hábil.

Ultrapassando as adversidades e aproveitando o impulso acelerador que a pandemia cobrou do mundo do trabalho, muitos palestrantes acreditam que haverá melhorias na gestão de pessoas no pós-pandemia. Nos webinários/lives assistidos, 12 falaram sobre as tendências que seguirão após a pandemia, num cenário que se aproxima com a vacinação em massa. Estas tendências estão dispostas conforme quadro 11.

Quadro 11 – O dever da gestão de pessoas no pós-pandemia

Evento (título do vídeo)	Data	Possibilidades apresentadas
Webinar: "As melhores práticas para o RH estratégico durante a pandemia Covid-19"	20/03/2020	- Um RH que tenha um olhar mais humano; - Implementação completa do teletrabalho.
Webinar: "Como as mudanças impactam os negócios e como agir e liderar em momentos de crise"	15/04/2020	- Flexibilidade de processos; - Menos resistência a mudança; - Alto nível de confiança.
Webinar: "Como o RH pode utilizar as MPs e outras estratégias em benefício das pessoas e organizações"	24/04/2020	- Uso do digital.
Webinar: "O RH na arrancada da retomada exponencial"	05/05/2020	- <i>Inbound Marketing</i> (empresas com proposito); - Valorização do humano (coletivo); - Nova noção de espaço, tempo e local; - Trabalho e serviços remotos (<i>home office</i> e e-commerce); - Casa passa a ser o centro da produção e do consumo; - Fim do trabalho <i>full time</i> e permanente; - Logística mais capilar e complexo; - Novas necessidades de consumo: menos espaços corporativos, mais espaço de <i>home office</i> ;

		<ul style="list-style-type: none"> - Transformação colaborativa para o pós-pandemia: <i>Peer groups</i> - troca de experiência; <i>advise consulting</i>; cadeias de valor produtivas; redes de aprendizagem colaborativa; - <i>Mindset</i> se abertura à mudança, foco em resultados e <i>agile</i>; - <i>Home office</i>; - Liderança transformadora e empoderada; - Reuniões virtuais; - O <i>lifelong learning</i> e a educação executiva remota; - Maior atenção às condições de trabalho e saúde dos colaboradores, incluindo a saúde mental; - Transformar as empresas exponenciais na economia "<i>low touch</i>": <ul style="list-style-type: none"> ● gestão fundada em dados (<i>big data</i>), para correr menos riscos; ● entender as necessidades de novos mercados e inovar radicalmente serviços e produtos; ● diferenciar-se no mercado pelo propósito; ● obsessão por produtividade e performance; ● simplificar processos e estruturas organizacionais <i>agiles</i>; ● redesenhar o modelo <i>accountability</i>; ● focar em metas não só de eficácia, mas também de resiliência; ● estabelecer uma rede capilar de valor com parceiros, incluindo <i>startups</i>; ● fortalecer os fornecedores locais e não ter dependência dos fornecedores globais; ● reduzir radicalmente custos, incluindo com <i>real estate</i>; ● preparar-se para um mercado mais regulado pelo governo; - O RH precisa ser curador da transformação <i>agile</i> e digital para a economia "<i>low touch</i>"; - O RH deve implementar reestruturações organizacionais profundas (incluindo <i>rightsizing</i>), tendo em consideração as condições sanitárias e a preservação dos grupos de risco; - O RH tem que ser o acelerador da transformação digital; - Acelerador da transformação <i>agile</i> de modelos de gestão e processos;
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> - Implementar uma maior capilaridade de fornecedores e parceiros, incluindo <i>startups</i>; - O RH deve privilegiar o <i>lifelong learning</i>.
Webinar: “Não desperdice a crise”	14/05/2020	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecer a empresa como um sistema vivo, capaz de transformação e amadurecimento; - Mudança de modelos de negócios mais humanos e estratégico; - Entender que o cliente, fornecedor e colaborador é gente; - Agilidade como competência essencial.
Webinar: “Pessoas e pessoas: chavão ou realidade?”	25/05/2020	<ul style="list-style-type: none"> - Pessoas desempregadas e carência de pessoas qualificadas; - Cuidar da saúde emocional dos colaboradores; - Líderes mais preparados.
Webinar: “Um olhar humano: demissões e recolocação em tempos de crise”	26/05/2020	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptação e recolocação no mercado.
Webinar: “Liderança, cultura organizacional e RH como pilares de sustentação em momento de crise”	26/05/2020	<ul style="list-style-type: none"> - Continuação do <i>home office</i>; - Confiança e autogestão; - Posicionamento estratégico e fluido do RH.
Webinar: “Aprendizagem corporativa para o novo normal”	26/06/2020	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão do conhecimento; - Híbrido; - <i>Home office</i>; - Desejo de inovar.
Live – “O futuro do RH”	17/12/2020	<ul style="list-style-type: none"> - O RH deve ouvir o colaborador.
Webinar: “RH no terceiro cenário”	10/02/2021	<ul style="list-style-type: none"> - Continuação do <i>Home Office</i>; - Novos modelos de trabalho; - Flexibilização de horários; - Líder cuidador e digital; - Foco no colaborador.
Webinar: “Transformação digital em RH”	20/05/2021	<ul style="list-style-type: none"> - Automatização de alguns processos de RH; - Treinamentos virtuais; - Continuação do <i>Home Office</i>; - Ambientação virtual.

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Para as tendências pós-pandemia da área de gestão de pessoas os palestrantes foram bem otimistas. O devir mais apontado foi a continuidade do *home office*, isso porque essa é uma tendência que já estava sendo implantada em algumas empresas, e que emergencialmente foi instalada em massa. Apesar de apontado por

apenas um palestrante, o modelo híbrido também já está sendo adotado, e ainda que com outros nomes, várias palestrantes o fazem em suas empresas, colocando seus funcionários para trabalhar em sistema de revezamento.

De acordo com a visão da palestrante Juliana Dorigo no webinar “Liderança, Cultura Organizacional e RH como pilares de sustentação em momentos de crise”, o *home office* será mantido por muitas empresas, entretanto, o grande desafio é criar um planejamento estratégico com um modelo bem-sucedido e viável para o negócio, de forma a gerir esses trabalhadores em casa. Segundo ela, “as pessoas estão conseguindo trabalhar normalmente em suas casas e a liderança tem aprendido um novo modelo” (2020), demonstrando uma evolução nos processos e, dependendo do tipo negócio, a empresa continuará aplicando o *home office*.

Existe uma aposta também em uma GP mais estratégica e que cuide mais de seus colaboradores, que seja mais humana, que ouça mais. Espera-se mais flexibilidade das empresas. Em contrapartida acredita-se que os colaboradores serão mais ágeis, autônomos, confiantes e mais propensos a mudanças.

Vania Ferrari na live “O Futuro do RH” defende que “a coisa mais inovadora que a área de desenvolvimento tem que fazer é ouvir os colaboradores, o que não tem resposta pronta” (2020). Na mesma live, o palestrante Alexandre Pellaes cita que “RH não tem que ser especialista em processos, mas acima de tudo, tem que entender de gente” (2020). Segundo ele, o novo papel da liderança é característica da relação, com flexibilidade, gerando confiança no seu pessoal.

Outra tendência em evidência é a digital, com mais processos tecnológicos, automação, presença digital, reunião virtuais. Na webinar “O RH na arrancada da retomada exponencial”, Pedro Martins afirma que “os grandes projetos de transformação *agile*, digital e organizacional que estavam na gaveta foram acelerados e as reuniões virtuais vão continuar, porque são mais eficazes e evitam deslocamentos desnecessários”, (2020). Sendo que o papel do RH nessa arrancada é ser acelerador da transformação digital e *agile* de modelos de gestão e processos.

Por fim, procedeu-se a contagem dos principais conteúdos que emergiram das três categorias temáticas, chegando, assim as principais (re)formulações exigidas para a gestão de pessoas no cenário pandêmico brasileiro da Covid-19, de acordo com o material extraído dos webinários/lives. As (re)formulações mais citadas pelos participantes dos webinários/lives, estão dispostas no quadro 12.

Quadro 12 – Reformulações mais citadas nos webinários/lives

	(re)formulação	Quantidade de webinários/lives
1	Home Office Teletrabalho	18 webinários/lives
2	Valorização das pessoas	12 webinários/lives
3	Comunicação Digital	12 webinários/lives
4	Recrutamento/seleção digital	10 webinários/lives
5	Treinamentos <i>Online</i> ou <i>Virtual</i>	10 webinários/lives
6	Novos modelos/processos	8 webinários/lives
7	Saúde dos colaboradores	8 webinários/lives
8	Flexibilidade	7 webinários/lives
9	Digitalização	6 webinários/lives
10	Demissão	5 webinários/lives

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

A partir da análise dos conteúdos, verificou-se que o *Home Office* foi a principal (re)formulação da gestão de pessoas apresentada para o enfrentamento da pandemia. Nesse contexto, a valorização humana foi uma medida necessária e comunicação se mostrou imprescindível, principalmente a digital. Conforme levantamento, os processos de recrutamento, seleção e os treinamentos, em sua maioria, passaram para a modalidade *online/virtual*.

Foi possível depreender que estratégias foram tomadas no sentido de implantar novos modelos de trabalho e processos, em atenção às mudanças impostas pela Covid-19. Apura-se uma preocupação por parte da gestão de pessoas com a saúde dos seus colaboradores e, diante disso, empresas propuseram a flexibilização de horários/processos e a implantação das digitalizações/transformação digital.

Vale ressaltar que houve um período de adaptação para assimilar as mudanças impostas pela pandemia. Algumas empresas, entretanto, aplicaram demissões para conseguir a sustentação durante esse período. Outras medidas também foram apresentadas durante os webinários/lives, porém com pouca ênfase ou em apenas um evento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou levantar e discutir as (re)formulações da gestão de pessoas em resposta às demandas impostas pela Pandemia, no cenário brasileiro, a fim de apresentar medidas adotadas pela área durante a pandemia, além de levantar as dificuldades encontradas pelos gestores na implantação dessas (re)formulações e apontar o devir da gestão de pessoas no pós-pandemia.

A gestão de pessoas tem sido uma área da administração extremamente essencial para lidar com as demandas geradas pela pandemia às organizações. A pandemia deu ao RH o protagonismo nas organizações.

Inicialmente foi feito o levantamento do estado da arte sobre a temática a fim de levantar os artigos que tratam do tema e construir o embasamento teórico do estudo. Posteriormente, buscou-se por webinários/lives no canal do youtube da Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo, realizados no período da pandemia (2020-2021).

Partiu-se de 3 categorias temáticas pré-definidas, sendo: 1) medidas adotadas pela gestão de pessoas durante a pandemia; 2) dificuldades encontradas pelos gestores na implantação dessas (re)formulações; e, 3) o devir da gestão de pessoas pós-pandemia.

Percebeu-se que as (re)formulações advém das exigências das medidas provisórias, como o *home office*, antecipação de férias, jornada de trabalho reduzida, revezamento de turno, suspensão contratual.

Já em relação aos desafios/dificuldades as organizações perceberam, com a pandemia, situações que já existiam na empresa, mas estavam dormentes, como a falta do fluxo de informação, canais de comunicação, falta de capacitação, insegurança, e outras questões do *home office*.

A respeito do devir da gestão de pessoas no pós-pandemia, muito é esperado tanto do RH, da empresa, como dos líderes e dos colaboradores. Às tendências vão desde a continuidade do *home office*, mudança para o modelo híbrido, flexibilidade das organizações e mudanças estratégicas na gestão de pessoas, de forma a valorizar o capital humano e a assumir o papel estratégico e inovador dentro das organizações.

Dessa forma, as transformações que a pandemia trouxe para o mundo do trabalho tem seu lado negativo, pois gerou demissão de muitos colaboradores em todo

país, ocasionou quebra de muitas empresas, mas também alavancou a área de gestão de pessoas, que é a área que lida diretamente com o capital humano demandando de seus profissionais a criação e implementação de novas formas de trabalho, tendo em consideração as condições sanitárias e a preservação dos grupos de risco.

Assim, esse processo de aceleração e mudanças, nas organizações vem para alavancar e consolidar a gestão de pessoas como área essencial em momentos de crises, pois a contingência é antecedente ao momento em que ocorre a adversidade.

A contribuição deste estudo está na identificação das medidas, entraves e tendências, para os gestores de pessoas aplicarem as (re)formulações necessárias, servindo como espelho para outras organizações e profissionais da gestão de pessoas, dada a atualidade do tema em voga. Ressalta-se que uma mesma medida pode ter resultados diferentes em cada organização.

Este estudo não esgota a possibilidade de novas pesquisas sobre a temática, ao contrário, é necessário que muitas outras pesquisas sejam feitas, uma vez que o tema é novo e todo dia podem sair novas tendências e medidas. Sugere-se, inclusive, a análise de outros webinários/lives, dispostos em outros canais que tratam da gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

ABRH-SP. Benefícios dos colaboradores durante e pós-pandemia. Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo. 15 de março de 2021b. **Online**. Disponível em: <https://abrhsp.org.br/conteudo/noticias/beneficios-dos-colaboradores-durante-e-pos-pandemia/>. Acesso em: 10 nov. 2021.

ABRH-SP. O que esperar do trabalho no futuro. Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo. 27 de setembro de 2021a. **Online**. Disponível em: <https://abrhsp.org.br/conteudo/noticias/o-que-esperar-do-trabalho-no-futuro/>. Acesso em: 09 nov. 2021.

ABRH-SP. O que há de novo na Gestão de Pessoas. Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo. 26 de abril de 2021c. **Online**. Disponível em: <https://abrhsp.org.br/conteudo/noticias/o-que-ha-de-novo-na-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 07 nov. 2021.

ALLCARE. A importância dos Recursos Humanos na adaptação dos colaboradores durante a pandemia. 14 de junho de 2021. **Online**. Disponível em: <https://allcare.com.br/blog/rh-adaptacao-dos-colaboradores-na-pandemia/>. Acesso em: 05 ago. 2021.

Arendt, Ciro. Saiba quais são as 4 tecnologias que vão revolucionar o setor de RH. 29 de agosto de 2021. Exame. **Online**. Disponível em: <https://exame.com/bussola/saiba-quais-sao-as-4-tecnologias-que-vaio-revolucionar-o-setor-de-rh/>. Acesso em: 03 dez. 2021.

ARRAES, Alessandra Paes Barreto. MP 927/2020: 8 principais pontos que podem alterar as condições de trabalho. **Online**. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/mp-927-2020-8-principais-pontos-que-podem-alterar-as-condicoes-de-trabalho/>. Acesso em: 30 maio 2021.

ÁVILA, Lucas Veiga. **Gestão de Pessoas**. Lucas Veiga Ávila, Jaime Peixoto Stecca. – Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015. 76 p.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. v. 70, 2016.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva. et al. Gestão de Pessoas: projetando desafios e tendências para 2015. Florianópolis/SC: **VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, 23 a 25 de maio de 2010.

BRASIL. Imprensa Nacional. **Medida provisória nº 927, de 22 de março de 2020**. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (Covid-19), e dá outras providências. Diário Oficial da União, Ed. 55-L, seção 1 – Extra, 1 f. 2020a.

BRASIL. Imprensa Nacional. **Medida provisória nº 936, de 01 de abril de 2020**. Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas trabalhistas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Ed. 63-D, seção 1 – Extra, 1 f. 2020b.

BRASIL. **Nota Informativa**. Retomada do emprego formal e informal com a melhora da atividade. 30 de setembro de 2021. 6 f.

CAMILO, Juliana Aparecida de Oliveira. Trauma organizacional em tempos de Covid-19: contribuições para a Gestão de Pessoas. **RAD - Revista Administração em Diálogo**, 23(2), 2021, 97-107. DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/2178-0080.2021v23i2.49998>.

CAMILO, Juliana Aparecida de Oliveira. Uma análise psicodinâmica das novas configurações do trabalho e do emprego na contemporaneidade. In: SANTOS, Elisabete Adami Pereira dos (org.); CRUZ, Myrt Thânia de Souza (org.). **Gestão de Pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos**. São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/ PIPEq, 2019. 82-94 p.

COSTA, Maria Clarice Alves da; AGUIAR, Sandra da Cruz Garcia do Espírito Santo; RODRÍGUES, Tomás Daniel Menéndez. Assentamento funcional digital: uma análise pelo olhar dos funcionários da administração pública e privada em *home office* em tempo de pandemia Covid-19. XXIII Semead – **Anais**, novembro, 2020.

COSTA, Silas Dias Mendes. Práticas, Possibilidades e Perspectivas do Trabalho Home-Office em Meio a Pandemia da Covid-19 no Brasil. In: **XLIV Encontro da ANPAD – EnANPAD**, Evento on-line - 14 a 16 de outubro de 2020. 17 p.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEMO, Gisela; FERNANDES, Thais; FOGAÇA, Natasha. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de Gestão de Pessoas. **REAd**. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 89C117, jan./abr. 2017. DOI: <http://de.doi.org/10.1990/1413C2311.093.97040>.

DIAS, Mariana. Futuro do RH: descubra 9 perspectivas sobre. **Blog Gupy**, 30 de julho de 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/futuro-do-rh>. Acesso em: 08 out. 2021.

DINIZ, Daniela; SENDIN, Tatiana. O passo-a-passo do RH em 15 anos no Brasil. **EXAME, VOCÊ RH**, 28 de novembro de 2013. Disponível em: <https://exame.com/carreira/a-evolucao-do-rh/#:~:text=O%20m%C3%A9todo%20ajuda%20a%20treinar,descendo%20at%C3%A9%20chegar%20%C3%A0s%20obras>. Acesso em: 28 set. 2021.

ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros. As Práticas de Gestão de Pessoas e o Processo de Aprendizagem nas Organizações: um estudo de caso. **ANPAD – EnANPAD**. 2002.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. et al. Home-office em meio à pandemia: impactos sobre os trabalhadores do ingresso não planejado em uma nova modalidade de trabalho. XXIII Semead – **Anais**, novembro, 2020.

FREITAS, Fátima Aparecida de. SILVA, Gislane Magali da. **Gestão de Pessoas**. Palmas: IFTO: UFMS, 2009. 78 p.

FIA. Fundação Instituto de Administração. **Gestão de Pessoas**: o que é, importância e como desenvolver. FIA, 29 de dezembro de 2018. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 19 set. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008, p.1-200.

GNIGLER, Lucas Miguel; ROCHA, Robson Vander Canarin da. Open Strategizing e Incerteza Percebida: O Enfoque Estratégico e Contingencial no Enfrentamento à Crise Causada pela Pandemia do Covid-19. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 27, n. 1, p. 1-34, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.311.104094>.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. PNAD Contínua - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. 2021. **Online**. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?=&t=series-historicas&utm_source=landing&utm_medium=explica&utm_campaign=desemprego. Acesso em: 08 nov. 2021.

KASSEM, Michele Ruzon; HARTMANN, Sylvia Sampaio; FISCHER, Andre Luiz. A migração ao teletrabalho na pandemia: uma análise sobre seu impacto no comprometimento organizacional, na satisfação no trabalho e na percepção de desempenho individual. XXIII Semead – **Anais**, novembro, 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LE MOS, Ana Heloísa da Costa; BARBOSA, Alane de Oliveira; MONZATO, Priscila Pinheiro. Mulheres em *Home office* Durante a Pandemia da Covid-19 e as Configurações do Conflito Trabalho-Família. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 6, p. 388-399, 2020.

LIMA, Nísia Trindade; BUSS, Paulo Marchiori; PAES-SOUSA, Rômulo. A pandemia de Covid-19: uma crise sanitária e humanitária. **Cadernos de Saúde Pública** [online]. 2020, v. 36, n. 7. DOI: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00177020>.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de Pessoas**: fundamentos e tendências. Brasília: DDG/ENAP, 2015. 105 p.

MELO, Grace Aparecida de Oliveira. A busca de um framework que ancore as discussões estratégicas do RH para um capital humano que seja fonte de vantagem competitiva sustentável. XXIII Semead – **Anais**, novembro, 2020b.

MELO, Grace Aparecida de Oliveira. Posicionamentos da liderança em resposta aos desafios apresentados pelo Covid-19. XXIII Semead – **Anais**, novembro, 2020a.

MENDES, Tania Cristine Remigio Madeira; REIS NETO, Mário Teixeira. Confiança e prontidão para mudança em equipes virtuais: desafios em tempos de Covid-19. XXIII Semead – **Anais**, novembro, 2020.

MIGALHAS. Pandemia acelera a implantação de processos digitais no RH. 05 de fevereiro de 2021. **Online**. Disponível: <https://www.migalhas.com.br/quentes/339940/pandemia-acelera-a-implantacao-de-processos-digitais-no-rh>. Acesso em: 03 dez. 2021.

NEVES, Vanusa Nascimento Sabino et al. Utilização de *lives* como ferramenta de educação em saúde durante a pandemia pela Covid-19. **Educação & Sociedade** [online]. 2021, v. 42 DOI: <https://doi.org/10.1590/ES.240176>.

OLIVEIRA, Áurea de Fátima; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio Gomide; POLI, Bânia Vieira dos Santos. Antecedentes de bem-estar no trabalho: confiança e políticas de Gestão de Pessoas. Dossiê. **RAM**, Rev. Adm. Mackenzie 21. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200105>.

OLIVEIRA, Louiseane Fernandes Feitosa. Gente, acolhimento e gestão: práticas de gestão de pessoas no Ministério Público do Rio Grande do Norte em meio à pandemia do Covid-19. XXIII Semead – **Anais**, novembro, 2020.

OMS. **Getting your workplace ready for Covid-19**. OMS: 3 March 2020.

SANTOS, Elisabete Adami Pereira dos; CRUZ, Myrt Thânia de Souza. **Gestão de Pessoas no Século XXI**: desafios e tendências para além de modismos. São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/ PIPEq, 2019. 234 p.

SANTOS, Jonathas de Assis. **Downsing**: uma abordagem sistêmica. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Centro Universitário Estadual da Zona Oeste, Rio de Janeiro, 2012. 64 f.

SANTOS, Luana Sodré da Silva. Casa ou trabalho?: reflexões sobre o teletrabalho e a intensificação do trabalho. XXIII Semead – **Anais**, novembro, 2020.

SILVA, Humberta Karinne da Conceição Santos. et al. Práticas implementadas e contexto: a influência da crise pandêmica (Covid-19) na gestão estratégica de recursos humanos. XXIII Semead – **Anais**, novembro, 2020.

SÓLIDES. Gestão de Pessoas: O que é, pilares, importância e aplicação. **Sólides**. **Online**, 15 de outubro de 2021a. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/guia-completo-de-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 16 out. 2021.

SÓLIDES. O novo normal do RH: como a pandemia mudou o futuro do setor. Sólides. **Online**, 23 de junho de 2021b. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/novo-normal-do-rh/>. Acesso em: 23 set. 2021.

SÓLIDES. QueroMesa: Conheça o novo sistema de agendamento de espaço de trabalho gratuito oferecido pela Sólides. Sólides. **Online**, 21 de julho de 2021c. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/sistema-de-agendamento-de-espaco-de-trabalho-queromesa/>. Acesso em: 08 nov. 2021.

SOUSA, Filipe Rodrigo Santos de. et al. Qualidade de vida no trabalho: percepção de futuros administradores em tempos de Covid-19. XXIII Semead – **Anais**, novembro, 2020.

STORY, Joana. Liderança em tempos de Covid-19. **GV-executivo**, v. 19, n. 3, maio-junho, 2020.

TOZZI, Elisa. Covid-19: Gestão de Pessoas estratégica e transformadora faz a diferença. **VoceRH**. Online, 10 de dezembro de 2020.

VIEITES, Ana Luíza Pimentel. Recrutamento e seleção: mapeamento das competências atitudinais e comportamentais demandadas dos jovens executivos em cenário de crise econômica. In: SANTOS, Elisabete Adami Pereira dos (org.); CRUZ, Myrt Thânia de Souza (org.). **Gestão de Pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos**. São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/ PIPEq, 2019. 26-34 p.

APÊNDICE A – ESTADO DA ARTE

	Evento/ periódico	Título	Autor(es)	Link
1	Spell 2021	Trauma Organizacional em Tempos de Covid-19: Contribuições para a Gestão de Pessoas.	Camilo, J. A. O.	http://www.spell.org.br/documentos/ver/62464/trauma-organizacional-em-tempos-de-Covid-19--contribuicoes-para-a-gestao-de-pessoas
2	Spell 2021	Open Strategizing e Incerteza Percebida: O Enfoque Estratégico e Contingencial no Enfrentamento à Crise Causada pela Pandemia do Covid-19.	NIGLER, L. M.; ROCHA, R. V. C.	http://www.spell.org.br/documentos/ver/62057/open-strategizing-e-incerteza-percebida--o-enfoque-estrategico-e-contingencial-no-enfrentamento-a-cri-se-causada-pela-pandemia-do-Covid-19
3	Semead 2020	A busca de um framework que ancore as discussões estratégicas do RH para um capital humano que seja fonte de vantagem competitiva sustentável.	MELO, G. A. O.	https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=497
4	Semead 2020	A migração ao teletrabalho na pandemia: uma análise sobre seu impacto no comprometimento organizacional, na satisfação no trabalho e na percepção de desempenho individual.	KASSEN, M. R.; HARTMANN, S. S.; FISCHER, A. L.; AMORIM, W. A.C.	https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1478
5	Semead 2020	Assentamento funcional digital: uma análise pelo olhar dos funcionários da administração pública e privada em <i>home office</i> em tempo de pandemia Covid-19.	COSTA, M.C.A.; AGUIAR, S.C.G.E.S.; RODRIGUES, T.D.M.	https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=324
6	Semead 2020	Casa ou trabalho?: reflexões sobre o teletrabalho e a intensificação do trabalho.	SANTOS, L.S.S.	https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=2244

7	Semead 2020	Confiança e prontidão para mudança em equipes virtuais: desafios em tempos de Covid-19.	MENDES, T.C.R.M.; NETO, M.T.R.	https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1796
8	Semead 2020	Gente, acolhimento e gestão: práticas de Gestão de Pessoas no ministério público do Rio Grande do Norte em meio à pandemia do Covid-19.	OLIVEIRA, L.F.F.	https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=302
9	Semead 2020	Home-office em meio à pandemia: impactos sobre os trabalhadores do ingresso não planejado em uma nova modalidade de trabalho.	FERREIRA, V.C.P.; COSTA, D.V.F.; KIRCHMAIR, D.M.; CERTO, M.P.	https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1569
10	Semead 2020	O papel estratégico do capital humano na gestão de crise – a pandemia Covid-19.	SILVA, C.D.S.; MORAES, A.B.G.M.	https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1794
11	Semead 2020	Posicionamentos da liderança em resposta aos desafios apresentados pelo Covid-19.	MELO, G.A.O.	https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=168
12	Semead 2020	Práticas implementadas e contexto: a influência da crise pandêmica (Covid-19) na gestão estratégica de recursos humanos.	SILVA, H.K.C.S.; CZARNESKI, F.; FONOFF, F.T.; WEGENER, M.; MELLO, D.A.	https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=2433
13	Semead 2020	Qualidade de vida no trabalho: percepção de futuros administradores em tempos de Covid-19.	SOUSA, F.R.S.; LACERDA, A.W.M.A.; FEITOSA, T.V.N.; SOUZA, C.M.A.; NETO, A.B.M.	https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=590
14	EnANPAD 2020	Práticas, possibilidades e perspectivas do trabalho home-office em meio a pandemia da Covid-19 no Brasil.	COSTA, S.D.M.	http://www.anpad.org.br/evntos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1726&cod_evento_edicao=106&cod_edicao_trabalho=29146

15	Spell 2020	Mulheres em <i>Home office</i> Durante a Pandemia da Covid-19 e as Configurações do Conflito Trabalho-Família.	LEMOS, A. H. C.; BARBOSA, A. O.; MONZATO, P. P.	http://www.spell.org.br/documentos/ver/60464/mulheres-em-home-office-durante-a-pandemia-da-Covid-19-e-as-configuracoes-do-conflito-trabalho-familia
----	---------------	--	---	---

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

APÊNDICE B – WEBINÁRIOS UTILIZADOS NA ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS (RE)FORMULAÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS NO CENÁRIO DA COVID-2019, NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

	Tema	Palestrantes	Dia e duração	Link
1	Webinar: "As melhores práticas para o RH estratégico durante a pandemia Covid-19"	Gabriela Gazola; Leonardo Eugênio; Cleo Carneiro.	20/03/2020 1 hora, 22 minutos e 48 segundos.	https://youtu.be/KmxEhDilAfg
2	Webinar: "Os Desafios dos Profissionais de Saúde e o Papel do RH"	Janine Goulart; Guilherme Cavaliere; Maria Susana; Wagner Gattaz.	27/03/2020 1 hora, 3 minutos e 10 segundos.	https://youtu.be/-_lqlg73HB8
3	A nova MP 927/2020 e suas aplicações	Luma Tavares; Paulo Queija.	30/03/2020 1 hora, 13 minutos e 48 segundos.	https://youtu.be/-JG5N6AVlsc
4	Webinar: "O que o RH precisa saber sobre as novas MPs"	Carlos Silva; Wolnei Ferreira; Virginia Presser.	03/04/2020 40 minutos e 16 segundos.	https://youtu.be/94Hlw1dehv4
5	Webinar: "Legislação "emergencial" do trabalho em tempos de coronavírus"	Fernando Lima; Veridiana Police; Maria Cristina Matioli.	14/04/2020 1 hora, 05 minutos e 45 segundos.	https://youtu.be/JCeT2omyTOg
6	Webinar: "Como as mudanças impactam os negócios e como agir e liderar em momentos de crise"	Carolina Mello; Marcelo de Elias.	15/04/2020 1 hora, 06 minutos e 17 segundos.	https://youtu.be/LY02y91SdEg
7	Webinar: #Não Demita - conheça o movimento que	Guilherme Cavaliere; Daniel Castanho;	16/04/2021 1 hora, 10 minutos, e	https://youtu.be/-1e7nR1djz8

	está incentivando empresas a manter empregos	Luiza Trajano.	16 segundos.	
8	Webinar: "Capital Humano pós-pandemia e o papel da Liderança"	Daniel Motta; Charle Kriek; Luiz Eduardo Drouet.	23/04/2020 1 hora, 01 minutos e 29 segundos.	https://youtu.be/4Upgjy5r94s
9	Webinar: Como o RH pode utilizar as MPs e outras estratégias em benefício das pessoas e organizações	Sonia Padilha Laura Camara; Carlos Silva.	24/04/2020 1 hora, 03 minutos e 09 segundos.	https://youtu.be/dLOaAF1OyDk
10	Webinar: "WorkLife balance: o desafio do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional em tempos de quarentena"	Ana Marchi, Gilberto Giba Sobrinho e Lia Ferreira.	04/05/2020 1 hora e 10 segundos.	https://youtu.be/wU4b3ewKdVQ
11	Webinar: "O RH na arrancada da retomada exponencial"	Pedro Martins e Fernando Lima.	05/05/2020 1 hora, 01 minutos e 03 segundos.	https://youtu.be/5tblwRD9gs4
12	Webinar: "As Novas competências de RH"	Rose Silva, Patricia Levorato.	06/05/2020 1 hora, 01 minutos e 03 segundos.	https://youtu.be/oALLqZhgFGw
13	Webinar: Estagiários e aprendizes: o que mudou durante a pandemia?	Luiz Gustavo Coppola e Vanessa Lobato.	12/05/2020 1 hora e 50 segundos.	https://youtu.be/IU5lwQHUSD8
14	Webinar: "Não desperdice a crise"	Ricardo Guimarães; Marcelo Pirani, Lia Azevedo e Guilherme Cavalieri.	14/05/2020 59 minutos e 27 segundos.	https://youtu.be/DKBMUaxDsOc

15	Webinar: “Pessoas e pessoas: chavão ou realidade?”	Wander Mendes.	25/05/2020 1 hora, 01 minutos e 36 segundos.	https://youtu.be/0ebCyhTIAiE
16	Webinar: “Um olhar humano: demissões e recolocação em tempos de crise”	José Augusto Figueiredo e Luiz Eduardo Drouet.	26/05/2020 49 minutos e 20 segundos.	https://youtu.be/0Dhr2P0YGaI
17	Webinar: “Reinventando as organizações na pandemia – cases reais”	Cynthia Abrahão, Vivian Broge e Fernando Maia.	26/05/2020 59 minutos e 28 segundos.	https://youtu.be/_mc1yCm2kBY
18	Webinar: “Liderança, cultura organizacional e RH como pilares de sustentação em momento de crise”	Juliana Dorigo e Laura Camara.	26/05/2020 58 minutos e 27 segundos.	https://youtu.be/IuFQ1NbVJGE
19	“Aprendizagem corporativa para o novo normal”	Rafael Sanchez, Laura Camara e Fabiola Tommasi.	26/06/2020 56 minutos e 57 segundos.	https://youtu.be/JFB7zhxtBGQ
20	Webinar: “Carreira Pós pandemia”	José Augusto Minarelli e Vicky Bloch.	03/07/2020 56 minutos e 05 segundos.	https://youtu.be/leUhAZrfXAY
21	Webinar: “O trabalho pós pandemia: possibilidades, oportunidades e desafios”	Alex Bertoldi, Wagner de Souza e Maria Leopoldina.	08/07/2020 54 minutos e 26 segundos.	https://youtu.be/HuvLk-KSxzs
22	Webinar: “A responsabilidade e da Gestão de Pessoas na reestruturação – melhores práticas”	Marcelo Nobrega, José Augusto Figueiredo, Lilian Guimarães e Luiz Educardo Drouet.	08/07/2020 51 minutos e 51 segundos.	https://youtu.be/twb3CgRaO0o
	Webinar: “Gestão de	Carmen Raygada,	09/07/2020 52 minutos.	https://youtu.be/XQVLHpTvXn8

23	benefícios - O que as empresas estão fazendo”	Ricardo Lopes e Fabiano Cardoso.		
24	Webinar: “Ações empresariais e de RH para superar os desafios atuais”	Lenilton Jordão.	10/07/2020 1 hora, 31 minutos e 33 segundos.	https://youtu.be/Olwerj4R9ek
25	Webinar: “O mundo já mudou! E você?” O que pode fazer para ser mais valioso nesse novo mercado?	Fernando Cassettari e Flávia Costa.	13/07/2020 51 minutos e 18 segundos.	https://youtu.be/AV8eLmfW11k
26	Webinar: “Estratégias para a retomada dos negócios”	Carolina Mello, Dr. Felipe Almeida, Murilo Wadt.	28/07/2020 50 minutos e 41 segundos.	https://youtu.be/KO-dKYWBBMQ
27	Live: “O futuro do RH”	Vania Ferrari, Lia Azevedo, Alexandre Pellaes, Lilian Guimaraes.	17/12/2020 3 horas, 01 minuto e 30 segundos.	https://youtu.be/F_FX4Eh3h4g
28	Webinar: “RH no Terceiro Cenário”	Pedro Ramos, Manuel Montinho de Carvalho, Felipe Barreto.	10/02/2021 51 minutos e 50 segundos.	https://www.youtube.com/watch?v=mQ5GVFTuDJU&t=397s
29	Webinar: “Série Transformação digital em RH”	Luiz Pardini, Majo Campos, Patrícia Pacheco.	20/05/2021 59 minutos e 40 segundos.	https://www.youtube.com/watch?v=YumGlx67QDI&t=425s
30	Webinar: “Tendências e Desafios do Mercado de Trabalho”	Emanuel Silveira, Gisele Gaspar, Graziano Conti, Acácio Queiroz.	29/09/2021 1 hora, 06 minutos e 58 segundos.	https://www.youtube.com/watch?v=4mUON3QGBIA&t=647s

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

APÊNDICE C – ARTIGO

AS (RE)FORMULAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS COM A PANDEMIA DA COVID-19, NO CENÁRIO BRASILEIRO

Mayara Carilla da Silva Miranda¹⁹
Sandra Alberta Ferreira²⁰

1 INTRODUÇÃO

Em março 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou o surto do novo coronavírus (Covid-19)²¹ e decretou uma série de protocolos e diretrizes a serem rigorosamente seguidos (OMS, 2020), entre eles o isolamento social em massa.

O cenário pandêmico refletiu em uma situação de força maior, que tem sido usada para aplicação de normas trabalhistas específicas relacionadas à Covid-19, como as Medidas Provisórias aplicadas, desde então, pelo Governo Federal brasileiro (BRASIL, 2020a. BRASIL, 2020b). E ao longo do tempo, as medidas emergenciais foram sendo modificadas, seguindo a legislação e a necessidade de cada empresa.

Desde o início dos anos 2020, por meio de notícias veiculadas na televisão, sítios jornalísticos e publicações oficiais, nacionais e internacionais, observou-se que o cenário que se instalava modificaria o mundo do trabalho, e que a gestão de pessoas estava tendo autoridade para se posicionar e propor o diálogo (SÓLIDES, 2021b), afim de soluções efetivas.

No segundo semestre de 2021, com o aumento do percentual da população vacinada, declínio nas mortes e internações devido às complicações da Covid-19, um novo cenário de pós-pandemia é vislumbrado (BRASIL, 2021). A área da gestão de pessoas não esteve alheia às mudanças que ocorreram, e nem as que estão presentes e que ainda virão a ocorrer nas organizações, pois nesse momento a GP é o coração da organização (ABRH-SP, 2021a), tendo papel estratégico.

A relevância deste estudo se dá pela necessidade de identificar as mudanças sofridas no cenário da gestão de pessoas, mediante a pandemia da Covid-19 que assola Brasil e o mundo. A pesquisa também se justifica nos entraves que os gestores

¹⁹ Graduanda em Administração pela Universidade Federal do Tocantins.

²⁰ Professora orientadora.

²¹ O Covid-19 começou na China, em dezembro de 2019, e se espalhou para os demais e ainda existem casos, dezembro de 2021. Endereços eletrônicos: <https://www.who.int/publications/i/item/who-convended-global-study-of-origins-of-sars-cov-2-china-part> e <https://news.un.org/pt/tags/oms>.

encontraram para aplicar as (re)formulações necessárias, como espelho para outras organizações e setores de gestão de pessoas, dada a atualidade do tema em voga, mesmo sabendo-se que os processos podem ocorrer de forma única em cada empresa (SÓLIDES, 2021b). Dessa forma, objetivou-se, neste artigo, levantar e discutir as (re)formulações da gestão de pessoas em resposta às demandas impostas pela Pandemia, no cenário brasileiro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 (RE)FORMULAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19

A pandemia da Covid-19 impactou “a vida das pessoas, atingindo uma ampla gama de aspectos” (MELO, 2020a, p. 3). Segundo Gondim e Borges (2020) as medidas relacionadas ao isolamento social ajudaram a conter a disseminação da Covid-19 e impuseram novos desafios ao trabalhador e às empresas pela modificação que o espaço-tempo trouxe.

O primeiro documento expedido pelo Governo do Brasil para tratar do trabalho na situação pandêmica do país foi a MP nº 927, de 22 de março de 2020, e trouxe diversas medidas para serem adotadas nas empresas (ARRAES, 2020, BRASIL, 2020a).

Art. 3º Para enfrentamento dos efeitos econômicos decorrentes do estado de calamidade pública e para preservação do emprego e da renda, poderão ser adotadas pelos empregadores, dentre outras, as seguintes medidas:

I - o teletrabalho;

II - a antecipação de férias individuais;

III - a concessão de férias coletivas;

IV - o aproveitamento e a antecipação de feriados;

V - o banco de horas;

VI - a suspensão de exigências administrativas em segurança e saúde no trabalho;

VII - o direcionamento do trabalhador para qualificação; e

VIII - o diferimento do recolhimento do [...] FGTS (BRASIL, 2020a).

Silva et al (2020) discorrem que essas mudanças trazem às organizações o enfrentamento de “novas exigências em termos de estrutura e processos de trabalho”, com novos formatos de organizacionais.

Em consequência disso, conforme apresenta Sousa et al (2020, p. 1), algumas “empresas diminuíram o quadro de funcionários, outras fecharam e precisaram desligar funcionários, outras estão utilizando o *home office* ou as plataformas de delivery como formas de trabalho para evitar aglomerações e continuar funcionando”,

e esse foi o cenário em que a maioria das empresas e colaboradores estiveram no início da pandemia de Covid-19.

Posteriormente a Medida Provisória nº 936/2020 trouxe outras “o pagamento de Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda; a redução proporcional de jornada de trabalho e de salários; e a suspensão temporária do contrato de trabalho” (SOUSA et al, 2020, p. 7-8), afim de manter os empregos.

Para diminuir o impacto aos empregos e ao possível desemprego, durante o ano de 2020, 46% das empresas brasileiras adotaram o teletrabalho ou *home office* (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020). Apesar de ter sido uma boa alternativa diante ao cenário emergencial, a pesquisa realizada por Ferreira et al (2020, p. 14), mostra que a principal dificuldade de adaptação esteve relacionada “ao sentimento de que o trabalho invadiu o ambiente doméstico sem [que] tenha havido uma organização prévia para tal”. Aliado a isso, a previsão para o cenário pandêmico da Covid-19 se mostrava pessimista, devido “ao desenvolvimento de uma crise de saúde mental, que afeta negativamente na produtividade e atinge a inovação” (SILVA et al, 2020, p. 3).

Relacionado à área de GP, Melo (2020a, p. 6) afirma que os líderes têm essencialidade no “engajamento, o direcionamento dos esforços e o desenvolvimento das equipes de trabalho”, e que é o momento de se voltar para as pessoas.

Para Tozzi (2020) as organizações ainda estão assimilando os impactos da crise da pandemia, e dialoga com uma pesquisa que ouviu 130 executivos de GP, os resultados mostram a pandemia como aceleradora de mudanças, onde:

[...] 72% dos entrevistados dizem que a Covid-19 foi a razão efetiva para adotar transformações na companhia [...]. Além disso, para 40% dos executivos, as empresas foram altamente provocadas a adotar a transformação digital por conta da crise do coronavírus (TOZZI, 2020).

Mas para Arendt (2021) essa transformação foi muito maior, “74% das empresas fomentaram no mínimo uma ação pela digitalização e modernização do setor entre abril de 2020 e maio de 2021”, isso porque “com a pandemia, o investimento das empresas em Tecnologia da Informação (TI) aumentou e departamentos como o de RH precisaram se reinventar”.

As novas tecnologias trouxeram “softwares que são auxiliares no controle de sistemas em plataformas de recrutamento, seleção on-line, ponto, holerites, entre outros” (MIGALHAS, 2021), por essas plataformas o trabalhador solicita à empresa “férias, adiantamento de 13º salário, alterações cadastrais e envio de documentos”.

E, reforçando o papel da GP nas empresas, Tozzi (2020) apresenta que o RH “é o quarto departamento mais impactado pelas mudanças”, em que os responsáveis por gerir as mudanças/transformações são os líderes de recursos humanos. É apontado como foco do RH o “aumento da comunicação e da transparência; automatização de processos e redesenho dos processos para torná-los mais virtuais”.

Acredita-se que as práticas adotadas durante a pandemia podem ser implementadas também no pós-pandemia da Covid-19 ou descontinuadas, “a depender do contexto e do propósito para o qual foram inicialmente projetadas” (SILVA et al, 2020, p. 3-4).

2.2 O DEVIR DA GESTÃO DE PESSOAS PÓS-PANDEMIA

Com o avanço da vacinação em massa (BRASIL, 2021) e queda no caso de transmissão e mortes, tem sido possível a retomada das atividades presenciais. Inicia-se a preocupação com a gestão de pessoas pós-pandemia e suas reformulações, e, “ninguém melhor que um profissional de Recursos Humanos para cuidar que esse retorno ao ambiente organizacional seja realizado de forma estratégica e segura, valorizando o capital humano” (SÓLIDES, 2021).

Com a finalização da pandemia “espera-se arranjos de trabalho mais flexíveis [...] como *“future-ready companies”*, as empresas vão buscar reduzir seus custos digitalizando os processos internos, para melhorar a eficiência, e ter uma forte presença online” (MELO, 2020b, p. 1).

Conforme Melo (2020a), a expectativa é que muitas empresas sigam com as práticas do *home office*, mesmo parcialmente. Dando espaço ao modelo de trabalho híbrido, que mistura o *home office* e trabalho presencial, “garantindo flexibilidade e uma maior interação social” (Sólides, 2021).

Dias (2021) apresenta, quadro 1, algumas tendências para o futuro da área de GP que vão além da pandemia de Covid-19, e culminam em uma GP mais estratégica.

Quadro 1 – Tendência para o futuro na área de Gestão de Pessoas

Tendência	Aplicação
A transformação digital para um RH mais estratégico	Trata-se de uma mudança de <i>mindset</i> em toda a empresa.
As novas gerações vão exigir flexibilidade dos gestores	Aumentar comunicação com as novas gerações, com informações e permitindo-os inovar.
Os dados vão orientar os processos de GP	A decisão deverá ser embasada em informações estratégicas extraídas da própria operação.

Os softwares indispensáveis na integração entre áreas	Desenvolvimento de sistemas essenciais para integrar informações e automatizar processos.
O RH com visão mais social	Utilizar ferramentas sociais para estimular comportamentos no desenvolvimento do negócio
A atividade principal passará por mudanças	Deverá agregar outras habilidades
Maior transparência na relação organização e trabalhador	Profissionais cientes da situação do negócio para gerar a motivação necessária para superação do problema
O engajamento vai aumentar por meio da gamificação	Incentivo de <i>feedbacks</i> constantes, recompensas, colaboração na equipe, engajamento.
Processos de recrutamento e seleção mais aprimorados	Escolher candidatos errados gera prejuízo e reduz o poder de atuação da empresa. Uso de tecnologia digital nos processos.

Fonte: Adaptado de Futuro do RH: descubra 9 perspectivas sobre (DIAS, 2021).

Matos em entrevista à ABRH-SP (2021c) traz novidades para a gestão de pessoas, mas que segundo ela “nada muito revolucionário. Mudanças já percebidas como importantes, que estavam sendo observadas pelas organizações e foram aceleradas pela pandemia”. No quadro 2, foi listando os desafios.

Quadro 2 – Desafios atuais dos gestores de pessoas, mas que ainda são novidade para muitas organizações

A mobilidade, a flexibilidade e o <i>home office</i> .
Autogestão, autonomia, confiança e estruturas enxutas
Diversidade.
Carreira W (com foco em projetos). “Há pessoas que querem crescer trabalhando em projetos, sem necessariamente ser líderes.”
Saúde mental. Lideranças mais vulneráveis criam conexões realísticas e empáticas
Ambientes colaborativos e adaptabilidade são as palavras do momento.
Retenção de talentos e novas carreiras. “[...] as pessoas terão mais de uma carreira”
A questão do propósito, criar um ambiente em que a pessoa quer estar, onde as empresas engajam menos por salário e mais por propósito.
Clima e ambiente organizacional.
<i>Employer Branding</i> . Criar as melhores experiências para que os colaboradores divulguem a marca da empresa.
<i>Job Rotation</i> . Colocar as pessoas para viver novos projetos dentro da empresa.
Benefícios de bem-estar, benefícios flexíveis e salário emocional.
Liderança mais empática e humana, com uma comunicação transparente.
Era Digital. Ferramentas para otimizar o trabalho e aumentar a produtividade.
Experiência do colaborador no centro.

Fonte: adaptado de O que há de novo na Gestão de Pessoas (ABRH-SP, 2021c).

Matos completa “[...] trata-se de um caminho sem volta. Se as empresas quiserem se sustentar a longo prazo, terão de se adaptar a tudo isso e ficar de olho nas melhores práticas. O futuro já chegou. O futuro é o presente” (ABRH-SP, 2021c).

Todavia, para possibilitar essas reformulações é necessário ser “uma organização flexível e adaptável como vimos durante a pandemia” diz Jean-Marc Laouchez em entrevista à ABRH-SP (2021a), sendo um desafio da GP “mudar o *mindset* para atuar de forma mais efetiva com as tecnologias digitais”, acelerando as transformações.

Outro dever da gestão de pessoas pós-pandemia é para com as pessoas no trabalho, a “experiência humanizada do funcionário” (MELO, 2020b, p. 3). Oliveira (2020) destaca a necessidade da valorização do colaborador, com a organização promovendo um ambiente mais acolhedor. E “para atrair bons profissionais e engajá-los, é crucial respeitar e compreender as mudanças trazidas pela pandemia” (ABRH-SP, 2021b), podendo ser preciso rever a política de benefícios da empresa.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

A abordagem de pesquisa deste estudo foi a qualitativa, a qual, de acordo com Lakatos e Marconi (2011), objetivando analisar aspectos mais profundos em relação a determinado fato ou objeto, gerando análises mais específicas sobre certas atitudes, investigações e tendências de comportamento. Por isso, para alcançar os objetivos deste estudo, foram adotados os princípios da pesquisa do tipo exploratório, que de acordo com Gil (2008, p. 27) tem por “principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias [...] com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”, assim se buscou-se explorar e aprofundar no tema proposto.

Se configurou na modalidade bibliográfica, com apropriação e estudos de autores precursores sobre o tema, com a intenção de levantar e discutir as (re)formulações da gestão de pessoas em resposta às demandas impostas pela Pandemia, no cenário brasileiro.

A primeira etapa da coleta de dados se deu com o levantamento de artigos, em periódicos, para saber-se a respeito do estado da arte da temática, analisando a produção acadêmica disponível na plataforma EnANPAD, Semead e SPELL. Na coleta foram identificados 15 artigos que tratavam das mudanças na gestão de pessoas (ou relações trabalhistas e afins) no cenário pandêmico brasileiro da Covid-19. A segunda parte da coleta de dados se deu por meio do levantamento de webinários/lives veiculados e produzido pela Associação Brasileira de Recursos

Humanos de São Paulo (ABRH-SP)²². Assim, foram assistidos os 80 (oitenta) webinários/lives disponibilizados pela ABRH-SP, no período de 20 de março de 2020 até 29 de setembro de 2021. Todavia, para o recorte da temática da pesquisa, fizeram-se pertinentes 30 (trinta) webinários/lives entre as disponíveis no canal. No total foram 150 horas de conteúdo analisados, sendo 36 horas referentes aos eventos que se enquadraram nos objetivos propostos.

A análise dos webinários/lives foi feita pela técnica de Análise de Conteúdo (AC), de Bardin (2016). A AC é composta por pré-análise, exploração do material; o tratamento do resultado, a inferência e a interpretação.

Na pré-análise foram feitas as anotações referentes às webinários/lives em documento de texto, de modo a posteriormente identificar as webinários/lives que mais se encaixam com o objeto do estudo. Posteriormente foi analisada de forma minuciosa cada webinário/live, explorando assim o material e fazendo anotações dos pontos mais destacados em cada uma delas, que diziam respeito as (re)formulações da gestão de pessoas diante da pandemia.

Assim, o material extraído dos webinários/lives foi tratado e do mesmo fez-se inferências e interpretações de forma a agrupá-los em categorias temáticas pré-definidas, sendo utilizado a categorização por apreciação para definir o número de citações para as (re)formulações (BARDIN, 2016).

Foram delineadas 3 categorias temáticas, sendo: 1) medidas adotadas pela gestão de pessoas durante a pandemia; 2) dificuldades encontradas pelos gestores na implantação dessas (re)formulações; e, 3) o devir da gestão de pessoas pós-pandemia. Ademais, recortes literais das falas dos participantes dos webinários/live, foram usados para discutir os conteúdos que emergiram.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O material aqui apresentado foi levantado em webinários/lives, no canal do youtube da Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH/SP. Inicialmente, fez-se uma triagem para identificar os webinários/lives que tratavam especificamente da temática deste estudo. Assim, foram identificados 30 webinários/lives, 150 horas de conteúdo analisado, sendo 36 horas referentes aos webinários/lives enquadrados nos objetivos.

²² Endereço eletrônico das lives: <<https://www.youtube.com/channel/UC0ysF2Z12ffgJIE-cWECjWA>>.

O canal da ABRH-SP é voltado para assuntos da área de gestão de pessoas, e sua escolha foi devido ao fato que desde o início da pandemia o canal tem sido alimentado com webinários e lives, no sentido de apresentar as medidas que têm sido adotadas pelas empresas, os melhores casos, os desafios e dificuldades, além de tratarem das expectativas e tendências do pós-pandemia.

Entre os webinários/lives assistidos, 20 falaram sobre medidas adotadas pelas empresas durante a pandemia para gerir pessoas, muitas delas se repetiram em diversos webinários/lives.

A partir da escuta destes webinários/lives, foi possível extrair o conteúdo para análise, através de anotações dos temas, assuntos abordados e menções dos palestrantes. Utilizou-se de recortes literais das falas dos participantes para a discussão dos conteúdos que emergiram.

Entre as medidas adotadas pelas organizações as que mais apareceram nos webinários/lives foram relativas às medidas provisórias, que ajudaram a estabelecer como as empresas deveriam se portar mediante a pandemia. Virgínia Presser (2020), no webinar "O que o RH precisa saber sobre as novas MPs", comentou que:

São grandes as mudanças trabalhistas advindas das Medidas Provisórias. Nossa preocupação é garantir que nossos colaboradores fiquem bem. Até aqui implementamos algumas ações que podem ser mudadas ou redirecionadas, considerando o cenário que vai surgindo.

A proposta é todo mundo se cuidar. Cada pessoa é um mundo e todo mundo importa. Nós de RH temos de ter esse olhar em qualquer decisão que tomarmos em nossas empresas.

Em falas como a de Virgínia Presser e de outros palestrantes é expresso a preocupação com colaboradores. A medida mais adotada pelas empresas foi o *home office*, que esteve presente em 18 de 30 webinários/lives. Através dele outras práticas precisaram ser adotadas, como o suporte ao colaborador com equipamentos que o permitisse o *home office*, suporte de profissional de TI, comunicação tempestiva por canais de comunicação como o WhatsApp. Sendo que alguns palestrantes informaram que a área de gestão de pessoas ficava quase que 12 horas por dia em canais de comunicação para tirar dúvidas dos colaboradores, devido ao momento de incertezas.

Ficou evidente pela fala dos palestrantes o papel estratégico da gestão de pessoas nesse tempo de pandemia. Nesse sentido Cleo Carneiro (webinar: "As melhores práticas para o RH estratégico durante a pandemia Covid-19") discorre sobre a importância da comunicação permanente do RH para com os colaboradores

e dá uma dica: “o principal, neste momento, é exercitar a empatia” (CLEO, 2020), Leonardo Eugênio (2020) no mesmo webinar afirma que é “papel do RH levar estabilidade e amparar a organização, olhando para o lado humano”.

As empresas em que alguns dos palestrantes atuam já estavam se preparando para os impactos da pandemia antes do decreto de calamidade no Brasil, isso porque tinham em vista o cenário internacional e assim já se prepararam com planos de contingências e comitês. O que permitiu a elas um período maior de diálogos com os funcionários, abertura a mudanças e a adoção de práticas para a saúde emocional, física e financeira.

Porém, muitas das medidas adotadas encontraram dificuldades para implantação, devido seu caráter emergencial e a falta de informação que se fez presente em diversas organizações. Entre os webinários/lives assistidos, 18 falaram sobre os desafios encontrados pelos gestores na implantação das medidas

O que a pandemia da Covid-19 mais trouxe para as organizações foi desafios e dificuldades. Por um lado, teve-se chefes/líderes com medo de perder a autoridade e o controle sobre seus subordinados, e que se divergiram nas práticas a serem adotadas, ou seja, que não foram treinados para confiar e conversar com a equipe. E, por outro lado haviam os colaboradores com medo de serem demitidos, ou que, em muitos casos não conseguem fazer uma autogestão e que entra no desafio do *home office*, que requer foco, horários definidos, uma rotina aplicada, disciplina para atividades, equilíbrio entre o profissional e o pessoal, pausas para descanso, recursos que muitas vezes nem o colaborador e nem a empresa dispunham.

Houve, conforme afirma Ricardo Guimarães no webinar “não desperdice a crise”, uma fragilidade no discurso, onde no momento que era para colocar em prática os valores pregados, entrou-se em conflito. O palestrante discorre ainda que a “obstrução da informação no fluxo vertical da empresa, que leva ao fracasso” (2020), ou seja, não existe comunicação entre os chefes e colaboradores, apenas colegas da mesma hierarquia se comunicam, podendo deixar processos da organização defasados, por uma informação que não foi dada em tempo hábil.

Ultrapassando as adversidades e aproveitando o impulso acelerador que a pandemia cobrou do mundo do trabalho, muitos palestrantes acreditam que haverá melhorias na gestão de pessoas no pós-pandemia. Nos webinários/lives assistidos, 12 falaram sobre as tendências que seguirão após a pandemia, num cenário que se aproxima com a vacinação em massa.

Para as tendências pós-pandemia da área de gestão de pessoas os palestrantes foram bem otimistas. O devir mais apontado foi a continuidade do *home office*, isso porque essa é uma tendência que já estava sendo implantada em algumas empresas, e que emergencialmente foi instalada em massa. Apesar de apontado por apenas um palestrante, o modelo híbrido também já está sendo adotado, e ainda que com outros nomes, várias palestrantes o fazem em suas empresas, colocando seus funcionários para trabalhar em sistema de revezamento.

De acordo com a visão da palestrante Juliana Dorigo no webinar “Liderança, Cultura Organizacional e RH como pilares de sustentação em momentos de crise”, o *home office* será mantido por muitas empresas, entretanto, o grande desafio é criar um planejamento estratégico com um modelo bem-sucedido e viável para o negócio, de forma a gerir esses trabalhadores em casa. Segundo ela, “as pessoas estão conseguindo trabalhar normalmente em suas casas e a liderança tem aprendido um novo modelo” (2020), demonstrando uma evolução nos processos e, dependendo do tipo negócio, a empresa continuará aplicando o *home office*.

Existe uma aposta também em uma GP mais estratégica e que cuide mais de seus colaboradores, que seja mais humana, que ouça mais. Espera-se mais flexibilidade das empresas. Em contrapartida acredita-se que os colaboradores serão mais ágeis, autônomos, confiantes e mais propensos a mudanças.

Vania Ferrari na live “O Futuro do RH” defende que “a coisa mais inovadora que a área de desenvolvimento tem que fazer é ouvir os colaboradores, o que não tem resposta pronta” (2020). Na mesma live, o palestrante Alexandre Pellaes cita que “RH não tem que ser especialista em processos, mas acima de tudo, tem que entender de gente” (2020). Segundo ele, o novo papel da liderança é característica da relação, com flexibilidade, gerando confiança no seu pessoal.

Outra tendência em evidência é a digital, com mais processos tecnológicos, automação, presença digital, reunião virtuais. Na webinar “O RH na arrancada da retomada exponencial”, Pedro Martins afirma que “os grandes projetos de transformação *agile*, digital e organizacional que estavam na gaveta foram acelerados e as reuniões virtuais vão continuar, porque são mais eficazes e evitam deslocamentos desnecessários”, (2020). Sendo que o papel do RH nessa arrancada é ser acelerador da transformação digital e *agile* de modelos de gestão e processos.

Por fim, procedeu-se a contagem dos principais conteúdos que emergiram das três categorias temáticas, chegando, assim as principais (re)formulações exigidas

para a gestão de pessoas no cenário pandêmico brasileiro da Covid-19, de acordo com o material extraído dos webinários/lives. As (re)formulações mais citadas pelos participantes dos webinários/lives, estão dispostas no quadro 3.

Quadro 3 – Reformulações mais citadas nas webinários/lives

	(re)formulação	Quantidade de lives/webinários
1	Home Office Teletrabalho	18 webinários/lives
2	Valorização das pessoas	12 webinários/lives
3	Comunicação Digital	12 webinários/lives
4	Recrutamento/seleção digital	10 webinários/lives
5	Treinamentos <i>Online</i> ou <i>Virtual</i>	10 webinários/lives
6	Novos modelos/processos	8 webinários/lives
7	Saúde dos colaboradores	8 webinários/lives
8	Flexibilidade	7 webinários/lives
9	Digitalização	6 webinários/lives
10	Demissão	5 webinários/lives

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

A partir da análise dos conteúdos, verificou-se que o *Home Office* foi a principal (re)formulação da gestão de pessoas apresentada para o enfrentamento da pandemia. Nesse contexto, a valorização humana foi uma medida necessária e comunicação se mostrou imprescindível, principalmente a digital. Conforme levantamento, os processos de recrutamento, seleção e os treinamentos, em sua maioria, passaram para a modalidade *online/virtual*.

Foi possível depreender que estratégias foram tomadas no sentido de implantar novos modelos de trabalho e processos, em atenção às mudanças impostas pela Covid-19. Apura-se uma preocupação por parte da gestão de pessoas com a saúde dos seus colaboradores e, diante disso, empresas propuseram a flexibilização de horários/processos e a implantação das digitalizações/transformação digital.

Vale ressaltar que houve um período de adaptação para assimilar as mudanças impostas pela pandemia. Algumas empresas, entretanto, aplicaram demissões para conseguir a sustentação durante esse período. Outras medidas também foram apresentadas durante os webinários/lives, porém com pouca ênfase ou em apenas um evento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou levantar e discutir as (re)formulações da gestão de pessoas em resposta às demandas impostas pela Pandemia, no cenário brasileiro, a fim de apresentar medidas adotadas pela área durante a pandemia, além de levantar as dificuldades encontradas pelos gestores na implantação dessas (re)formulações e apontar o devir da gestão de pessoas no pós-pandemia.

A gestão de pessoas tem sido uma área da administração extremamente essencial para lidar com as demandas geradas pela pandemia às organizações. A pandemia deu ao RH o protagonismo nas organizações.

Inicialmente foi feito o levantamento do estado da arte sobre a temática a fim de levantar os artigos que tratam do tema e construir o embasamento teórico do estudo. Posteriormente, buscou-se por webinários/lives no canal do youtube da Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo, realizados no período da pandemia (2020-2021).

Partiu-se de 3 categorias temáticas pré-definidas, sendo: 1) medidas adotadas pela gestão de pessoas durante a pandemia; 2) dificuldades encontradas pelos gestores na implantação dessas (re)formulações; e, 3) o devir da gestão de pessoas pós-pandemia.

Percebeu-se que as (re)formulações advém das exigências das medidas provisórias, como o *home office*, antecipação de férias, jornada de trabalho reduzida, revezamento de turno, suspensão contratual.

Já em relação aos desafios/dificuldades as organizações perceberam, com a pandemia, situações que já existiam na empresa, mas estavam dormentes, como a falta do fluxo de informação, canais de comunicação, falta de capacitação, insegurança, e outras questões do *home office*.

A respeito do devir da gestão de pessoas no pós-pandemia, muito é esperado tanto do RH, da empresa, como dos líderes e dos colaboradores. Às tendências vão desde a continuidade do *home office*, mudança para o modelo híbrido, flexibilidade das organizações e mudanças estratégicas na gestão de pessoas, de forma a valorizar o capital humano e a assumir o papel estratégico e inovador dentro das organizações.

Dessa forma, as transformações que a pandemia trouxe para o mundo do trabalho tem seu lado negativo, pois gerou demissão de muitos colaboradores em todo país, ocasionou quebra de muitas empresas, mas também alavancou a área de

gestão de pessoas, que é a área que lida diretamente com o capital humano demandando de seus profissionais a criação e implementação de novas formas de trabalho, tendo em consideração as condições sanitárias e a preservação dos grupos de risco.

Assim, esse processo de aceleração e mudanças, nas organizações vem para alavancar e consolidar a gestão de pessoas como área essencial em momentos de crises, pois a contingência é antecedente ao momento em que ocorre a adversidade.

A contribuição deste estudo está na identificação das medidas, entraves e tendências, para os gestores de pessoas aplicarem as (re)formulações necessárias, servindo como espelho para outras organizações e profissionais da gestão de pessoas, dada a atualidade do tema em voga. Ressalta-se que uma mesma medida pode ter resultados diferentes em cada organização.

Este estudo não esgota a possibilidade de novas pesquisas sobre a temática, ao contrário, é necessário que muitas outras pesquisas sejam feitas, uma vez que o tema é novo e todo dia podem sair novas tendências e medidas. Sugere-se, inclusive, a análise de outros webinários/lives, dispostos em outros canais que tratam da gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

ABRH-SP. Benefícios dos colaboradores durante e pós-pandemia. Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo. 15 de março de 2021b. **Online**. Disponível em: <https://abrhsp.org.br/conteudo/noticias/beneficios-dos-colaboradores-durante-e-pos-pandemia/>. Acesso em: 10 nov. 2021.

ABRH-SP. O que esperar do trabalho no futuro. Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo. 27 de setembro de 2021a. **Online**. Disponível em: <https://abrhsp.org.br/conteudo/noticias/o-que-esperar-do-trabalho-no-futuro/>. Acesso em: 09 nov. 2021.

ABRH-SP. O que há de novo na Gestão de Pessoas. Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo. 26 de abril de 2021c. **Online**. Disponível em: <https://abrhsp.org.br/conteudo/noticias/o-que-ha-de-novo-na-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 07 nov. 2021.

ARENDR, C. Saiba quais são as 4 tecnologias que vão revolucionar o setor de RH. 29 de agosto de 2021. Exame. **Online**. Disponível em: <https://exame.com/bussola/saiba-quais-sao-as-4-tecnologias-que-va-revolucionar-o-setor-de-rh/>. Acesso em: 03 dez. 2021.

ARRAES, A. P. B. MP 927/2020: 8 principais pontos que podem alterar as condições de trabalho. **Online**. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/mp-927-2020-8->

principais-pontos-que-podem-alterar-as-condicoes-de-trabalho/. Acesso em: 30 maio 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. v. 70, 2016.

BRASIL. Imprensa Nacional. **Medida provisória nº 927, de 22 de março de 2020**. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (Covid-19), e dá outras providências. Diário Oficial da União, Ed. 55-L, seção 1 – Extra, 1 f. 2020a.

BRASIL. Imprensa Nacional. **Medida provisória nº 936, de 01 de abril de 2020**. Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas trabalhistas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Ed. 63-D, seção 1 – Extra, 1 f. 2020b.

BRASIL. **Nota Informativa**. Retomada do emprego formal e informal com a melhora da atividade. 30 de setembro de 2021. 6 f.

DIAS, M. Futuro do RH: descubra 9 perspectivas sobre. **Blog Gupy**, julho de 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/futuro-do-rh>. Acesso em: 08 out. 2021.

FERREIRA, V. C. P. et al. Home-office em meio à pandemia: impactos sobre os trabalhadores do ingresso não planejado em uma nova modalidade de trabalho. XXIII Semead – **Anais**, novembro, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008, p.1-200.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LE MOS, A. H. C.; BARBOSA, A. O.; MONZATO, P. P. Mulheres em *Home office* Durante a Pandemia da Covid-19 e as Configurações do Conflito Trabalho-Família. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 6, p. 388-399, 2020.

MELO, G. A. O. A busca de um framework que ancore as discussões estratégicas do RH para um capital humano que seja fonte de vantagem competitiva sustentável. XXIII Semead – **Anais**, novembro, 2020b.

MELO, G. A. O. Posicionamentos da liderança em resposta aos desafios apresentados pelo Covid-19. XXIII Semead – **Anais**, novembro, 2020a.

MIGALHAS. Pandemia acelera a implantação de processos digitais no RH. 05 de fevereiro de 2021. **Online**. Disponível:

<https://www.migalhas.com.br/quentes/339940/pandemia-acelera-a-implantacao-de-processos-digitais-no-rh>. Acesso em: 03 dez. 2021.

OLIVEIRA, L. F. F. Gente, acolhimento e gestão: práticas de gestão de pessoas no Ministério Público do Rio Grande do Norte em meio à pandemia do Covid-19. XXIII Semead – **Anais**, novembro, 2020.

OMS. **Getting your workplace ready for Covid-19**. OMS: 3 March 2020.

SILVA, H. K. C. S. et al. Práticas implementadas e contexto: a influência da crise pandêmica (Covid-19) na gestão estratégica de recursos humanos. XXIII Semead – **Anais**, novembro, 2020.

SÓLIDES. O novo normal do RH: como a pandemia mudou o futuro do setor. Sólides. **Online**, 23 de junho de 2021b. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/novo-normal-do-rh/>. Acesso em: 23 set. 2021.

SÓLIDES. QueroMesa: Conheça o novo sistema de agendamento de espaço de trabalho gratuito oferecido pela Sólides. Sólides. **Online**, 21 de julho de 2021. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/sistema-de-agendamento-de-espaco-de-trabalho-queromesa/>. Acesso em: 08 nov. 2021.

SOUSA, F. R. S. de. et al. Qualidade de vida no trabalho: percepção de futuros administradores em tempos de Covid-19. XXIII Semead – **Anais**, novembro, 2020.

TOZZI, E. Covid-19: Gestão de Pessoas estratégica e transformadora faz a diferença. **VoceRH**. Online, 10 de dezembro.