

**A ARTICULAÇÃO DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE
PESSOAS NO CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19**

***LA ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE
PERSONAS EN EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA COVID-19***

***THE ARTICULATION OF HUMAN RESOURCES POLICIES AND
PRACTICES IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC***

KÁTIA CYRLENE DE ARAUJO VASCONCELOS

Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes). Professora vinculado ao Departamento de Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes).

ANDREZA SAMPAIO DE MELLO

Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Mackenzie. Professora da Unidade de Gestão e Negócios do Centro Universitário Faesa.

ANNOR DA SILVA JUNIOR

Doutor em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (Cepead) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor vinculado ao Departamento de Ciências Contábeis (DCC) da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes).

RAISSA LUCHI

Mestranda em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo. Bacharel em Administração (Ufes) e Engenharia de Produção (Multivix).



RESUMO: O objetivo desta pesquisa foi compreender como as políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP) estão sendo articuladas no contexto da pandemia de Covid-19 em empresas capixabas de diferentes setores. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de GP e analisados a partir da análise textual interpretativa. Os resultados indicam que o contexto atual expôs a necessidade de as organizações tomarem decisões sobre negócios considerando a preservação da vida humana. Para isso, a função GP precisou romper com a visão técnica e processual predominante na área, criando uma agenda de trabalho tendo o elemento humano no centro das decisões e equilibrando ações estratégicas, táticas e operacionais. Ademais, o contexto exigiu mudanças nas políticas e práticas das empresas pesquisadas e, para esse processo de revisão, a tecnologia foi uma grande aliada, moldando as formas de trabalho e acelerando a transformação digital.

Palavras-chave: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas; Gestão de Pessoas; Pandemia de Covid-19.

ABSTRACT: *The objective of this research was to understand how human resources policies and practices are being articulated in the context of the Covid-19 pandemic in Espírito Santo companies from different sectors. Data were collected through semi-structured interviews with HR managers and analyzed using interpretive textual analysis. The results indicate that the current context exposed the need for organizations to make business decisions considering the preservation of human life. For this, the HR function needed to break with the technical and procedural vision prevailing in the area, creating a work agenda with the human element at the center of decisions and balancing strategic, tactical and operational actions. Furthermore, the context required changes in the policies and practices of the companies surveyed and, for this review process, technology was a great ally, shaping the ways of working and accelerating the digital transformation.*

Keywords: *Human Resources Management; Policies and Practices; Human Resources; Covid-19 Pandemic.*

RESÚMEN: *El objetivo de esta investigación fue comprender cómo se están articulando las políticas y prácticas de Gestión de Personas (GP) en el contexto de la pandemia Covid-19 en empresas de Espírito Santo de diferentes sectores. Los datos se recopilaron a través de entrevistas semiestructuradas con gerentes de médicos de cabecera y se analizaron mediante análisis textual interpretativo. Los resultados indican que el contexto actual expuso la necesidad de que las organizaciones tomen decisiones comerciales considerando la preservación de la vida humana. Para ello, la función de GP necesitaba romper con la visión técnica y procedimental imperante en el área, creando una agenda de trabajo con el elemento humano en el centro de las decisiones y equilibrando acciones estratégicas, tácticas y operativas. Además, el contexto requirió cambios en las políticas y prácticas de las empresas encuestadas y, para este proceso de revisión, la tecnología fue un gran aliado, dando forma a las formas de trabajar y acelerando la transformación digital.*



Palabras clave: *Políticas y Prácticas de Gestión de Personas; Gestión de Personas; Pandemia de COVID-19.*

1 INTRODUÇÃO

O século XX foi marcado por transformações nos ambientes competitivos em função da substituição de um modelo artesanal pela industrialização, a transferência de empregos para o setor de serviços, bens intangíveis sendo considerados nas esferas econômicas e sociais, deslocando o foco da competitividade para inovação e não mais na conformidade e padronização. Entretanto, foi no final desse século e no início do século XXI que mudanças mais profundas ocorreram em decorrência do desenvolvimento tecnológico e da globalização, afetando conceitos de tempo, de espaço, de comunicação e de negócios (TEIXEIRA *et al.*, 2021; WEF, 2020). Nas duas últimas décadas, face ao cenário de crescentes e intensas transformações, observou-se nos ambientes organizacionais uma busca por novos modelos de negócios e de gestão como resposta aos avanços tecnológicos, a concorrência global, a necessidade de inovação contínua, ao agravamento das crises ambientais e sociais e as mudanças socioeconômicas, geopolíticas e demográficas (WEF, 2020).

Especialmente, nesse momento, vivenciamos um dos maiores desafios da história recente da humanidade, cujos impactos socioeconômicos não encontram paralelo em nenhum outro evento já descrito. A crise sanitária provocada pela pandemia de Covid-19 acelerou mudanças que já vinham sendo discutidas e o crescimento da *Low Touch Economy* (em português, economia de pouco contato), que explora os possíveis caminhos da economia a partir do distanciamento social, indica mais alterações na forma de produção e consumo, assim como, na dinâmica do comportamento de pessoas e organizações (AMITRANO; MAGALHÃES, 2020; CASTRO *et al.*, 2020; MUSTAJAB *et al.*, 2020; OCDE, 2020).

Há indicativos de que a automação, em conjunto com as transformações em decorrência da pandemia, está criando um cenário que trará, até 2025, profundas transformações em tarefas, habilidades e empregos (WEF, 2020). Diversas são as



maneiras às quais o mercado vem recorrendo para encarar todas essas mudanças e, dentre as alternativas, a flexibilização dos modelos de trabalho marca uma dinâmica diferente de organização dos trabalhadores (ZANON, 2020). O crescimento do trabalho remoto, e as mudanças requeridas em decorrência dele, tem ampliado as preocupações sobre produtividade e bem-estar, assim como na adoção de medidas para criar um senso de comunidade, conexão e pertencimento entre os profissionais (SHRM, 2020).

A partir dessa breve contextualização é possível depreender que o aumento da complexidade das mudanças e a diminuição no intervalo de ocorrências, associado aos impactos nos modelos de trabalho, têm desafiado as organizações a se reinventarem na forma de gerir pessoas, requerendo que gestores de GP pensem sobre como atender às diversas necessidades dos trabalhadores, mantendo uma consistência de objetivos, políticas de GP e cultura organizacional (SHRM, 2020).

Assume-se nessa pesquisa que políticas e práticas de GP são influenciadas pelo contexto interno e externo e são fundamentais para a compreensão da relação entre pessoas e organizações e o desempenho organizacional (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019; DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018; OGLIARA; FISCHER; 2019; WRIGHT, 2008; BECKER; HUSSELID, 2006). Entretanto, admite-se, também, que a simples existência de práticas de GP de referência por si só não é suficiente para garantir incrementos no desempenho. Uma das linhas de estudo, indica a existência de fatores que interferem na implementação e há convergências sobre a necessidade de que se considere o contexto específico onde se dão as relações de trabalho, ou seja, a regionalização, a consideração da cultura local e da organização, o papel das lideranças e dos profissionais de GP (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019; OGLIARA; FISCHER; 2019; MCIVER; LENGNICK-HALL; LENGNICK-HALL, 2018; TRULLEN *et al.*, 2016; NISHI; WRIGHT, 2007).

No Brasil, as políticas e práticas de GP apresentam lapso temporal e tendem a ser embasadas nos modelos de gestão norte americano (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019). Além disso, observa-se um modelo de atuação impulsionado pelo



isomorfismo mimético em decorrência dos processos de *benchmarking* entre empresas (CANÇADO *et al.*, 2017) o que indica a necessidade de avanços na área.

No campo acadêmico, há indicativos da necessidade de mais pesquisas que abordem a implementação de políticas e práticas (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019; OGLIARA; FISCHER, 2019; MCIVER; LENGNICK-HALL; LENGNICK-HALL, 2018; TRULLEN *et al.*, 2016). Ademais, no Brasil, o conhecimento sobre políticas e práticas é escasso e não cumulativo (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019), havendo, portanto, espaço para produção, especialmente, em um momento histórico em que os referenciais de gestão, e em especial a função GP, se demonstram insuficientes para o enfrentamento dos desafios atuais e futuros (COLLINGS *et al.*, 2021; NICOLLETTI *et al.*, 2020), como os apresentados pela história mundial recente em razão da pandemia de Covid-19.

Para abordar empiricamente essas questões, conduziu-se uma pesquisa qualitativa cujo objetivo geral foi compreender como as políticas e práticas de GP estão sendo articuladas no contexto da pandemia de Covid-19 em empresas capixabas de diferentes setores. A justificativa para a realização da pesquisa está na possibilidade de, no campo acadêmico, contribuir com os estudos que já vem sendo realizados sobre as transformações no mundo do trabalho e os impactos das políticas e práticas e seus efeitos na força de trabalho. Além disso, no campo da aplicação, a pesquisa pretende reunir informações sobre políticas e práticas de GP e prover análises e diálogos com empresas e entidades ligadas ao mundo do trabalho, tornando-se uma contribuição ativa para o aperfeiçoamento das políticas e práticas de GP.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1. A PANDEMIA DE COVID-19 E OS DESAFIOS PARA AS ORGANIZAÇÕES E PARA AS RELAÇÕES DE TRABALHO.



A crise provocada pela pandemia de Covid-19 impôs as organizações a adoção de um conjunto de respostas rápidas que alteraram de forma significativa o cotidiano organizacional. As estratégias empresariais precisaram ser revisitadas e uma série de medidas, em todas as esferas da vida organizacional, foram adotadas visando o enfrentamento na redução dos impactos, a despeito de todo o cenário de incertezas (LAVARDA *et al.*, 2021; CASTRO *et al.*, 2020). Ademais, a pandemia colocou em xeque os modelos conhecidos da vida organizacional e expôs os desequilíbrios existentes entre as dimensões social, ambiental e econômica, reforçando a necessidade de um repensar nas práticas de gestão e a urgência de reflexão sobre as bases morais e éticas que regem os negócios (NICOLLETTI *et al.*, 2020).

Continuam sendo inúmeros os desafios organizacionais diante das restrições de mobilidade social e da descontinuidade de planejamentos, operações e comercialização, acarretando impactos significativos nas relações de trabalho (COLLINGS *et al.*, 2021; CASTRO *et al.*, 2020). Ações governamentais foram propostas por meio da edição de Medidas Provisórias (MPs) que previram um conjunto de ações que pudessem minimizar os prejuízos econômicos e a preservação dos contratos de trabalho (CASTRO *et al.*, 2020). Ao mesmo tempo, organizações desenvolveram ações de forma a assegurar suas operações e preservar vidas, diante das exigências de distanciamento social. Nesse sentido, a tecnologia tornou-se um dos elementos centrais nesse cenário, moldando novas formas de trabalho (LAVARDA *et al.*, 2021).

Uma das soluções utilizadas, como forma de manutenção do trabalho, foi o regime de teletrabalho, trabalho remoto ou *home office*. Esse modelo de trabalho, embora facilitado pela evolução da tecnologia e pelos ganhos de instantaneidade e interatividade (TEIXEIRA *et al.*, 2021; WEF, 2020), trouxe desafios de infraestrutura tecnológica (BACKES *et al.*, 2020) e de controles gerenciais (FILARDI; COSTA; LEAL, 2020). Somado a isso, protocolos de saúde e segurança precisaram ser estruturados em caráter de urgência para assegurar o trabalho da parcela de profissionais que se



manteve em trabalho presencial, trazendo a saúde e segurança para o centro das discussões (CALIGIURI *et al.*, 2020).

Seja na modalidade remota, presencial ou híbrida, pesquisas já identificam uma série de desafios para as relações de trabalho, em que diferentes configurações passam a coexistir (COLLINGS *et al.*, 2021). Pode-se citar como desafios: dificuldade de adaptação, perda de vínculo organizacional, dificuldade de comunicação, incertezas quanto a valorização e reconhecimento, equilíbrio entre vida pessoal e familiar, sobrecarga do trabalho feminino (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; FRARE; BEUREN, 2020; LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020). Ademais, as situações de incerteza em todas as esferas da vida diante da pandemia e a imposição de um modelo de trabalho que altera características da vida social, tem exigido maior atenção à saúde mental dos trabalhadores (BACKES *et al.*, 2020; CASTRO *et al.*, 2020). Observa-se também, um aprofundamento das desigualdades existentes para os mais afetados, como jovens, profissionais com níveis de educação mais baixo e mulheres (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020; MUSTAJAB *et al.*, 2020; WEF, 2020)

Logo, as discussões sobre os efeitos dos desafios complexos e imprevisíveis e para o mundo do trabalho indicam que a urgência do distanciamento como resposta à pandemia, forçou o estabelecimento, sem planejamento prévio, de formas diferentes de trabalho (COLLINGS *et al.*, 2021), acelerando a necessidade de elevação das capacidades humanas e da sustentabilidade da força de trabalho (YBEMA; VAN VUUREN; VAN DAM, 2020).

2.2. POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GP: DESAFIOS, TENSÕES E OPORTUNIDADES EM TEMPOS DE PANDEMIA

Dos princípios do taylorismo e fordismo até o conceito atual de GP, estudiosos buscaram compreender a representação humana no ambiente de trabalho ao longo dos anos. Desde o assalariamento imposto pela industrialização, as organizações também tiveram que entender e se adaptar regularmente para atender às mudanças



da relação mútua entre empregados e empregadores (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019). Acompanhando a evolução, o fomento da globalização trouxe consigo uma crescente atenção à magnitude psicológica dos trabalhadores. Isso tornou iminente a necessidade de as organizações nortear suas estratégias de identificação em relação aos conhecimentos necessários aos postos de trabalho, mas também ao comportamento esperado para seus ocupantes (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019).

Esse movimento evolutivo tem feito com que novas lentes passem a ser adotadas para entender a dinâmica que afeta as políticas e práticas de GP, exigindo, portanto, um repensar sobre a teoria e prática na área (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019; TUNG, 2016). A função GP ao longo das três últimas décadas tornou-se mais sofisticada buscando estar mais próxima da estratégia das organizações. Dessa forma, observou-se movimentos para o abandono do seu caráter processual e executor e a criação de ações coordenadas e alinhadas aos objetivos da empresa, permitindo a identificação de tendências e *insights* que ajudam as organizações a alinharem seus negócios, inovação e pessoas (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019; NISHI; WRIGHT, 2007).

Demo, Fogaça e Costa (2018) argumentam que, face ao desenvolvimento dos mercados no início dos anos 2000, as áreas de GP tiveram seus focos no desenvolvimento de políticas e práticas que tratassem de atração, capacitação, retenção e valorização. A discussão que se estabeleceu na época sobre o valor do capital intelectual como recurso estratégico, certamente contribuiu para essas definições e para o posicionamento da área de GP.

O sistema de gestão estratégica de pessoas é uma linha de pensamento que vinculou a GP às estratégias da organização visando a melhoria de desempenho dos profissionais para atender aos objetivos finais da empresa. Portanto, políticas e práticas compõem o sistema de gestão estratégica de pessoas sendo o seu objetivo o aprimoramento do desempenho da organização (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019; OGLIARA; FISCHER; 2019; WRIGHT, 2008). Nesse estudo, em consonância com Demo, Fogaça e Costa (2018, p. 252), compreende-se que as políticas de GP funcionam “como guias de pensamento e ação para a área de GP” de forma a



possibilitar a consecução de objetivos. Compreende-se ainda, que as práticas são ações ou atividades componentes das políticas.

Face a intensificação das demandas e pressões para que as organizações encontrem formas mais sustentáveis de desenvolvimento, discute-se a necessidade das áreas de GP estabelecerem políticas e práticas que considerem a multidimensionalidade dos negócios e dos resultados (SOUZA FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2011), assim como, a sustentabilidade da sua força de trabalho (YBEMA; VAN VUUREN; VAN DAM, 2020). Nesse sentido, políticas e práticas que só busquem alinhamento aos controles gerenciais e aos resultados econômicos tornam-se insuficientes diante do debate da multidimensionalidade dos negócios, indicando a sustentabilidade como um próximo passo na evolução dos modelos de GP (ENHERT; HARRY; ZINK, 2014; SOUZA FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2011).

A literatura da área de GP no contexto da sustentabilidade indica que a GP está no centro do desenvolvimento de organizações sustentáveis. Indica ainda, que suas práticas podem contribuir para o desenvolvimento humano dentro da organização e para a sustentabilidade das/nas organizações e das pessoas, assim como, para resultados mais amplos (JERÓNIMO; LACERDA; HENRIQUES, 2020; BUSH, 2020; MASCARENHAS; BARBOSA, 2019; ENHERT; HARRY; ZINK, 2014; KRAMAR, 2014). Entretanto, há indicativos da necessidade de revisão de suas práticas, de forma a afastá-las da visão técnica e processual que perdurou por tantos anos e da visão de eficiência de seus recursos e dos *targets* estratégicos (YBEMA; VAN VUUREN; VAN DAM, 2020; ENHERT; HARRY; ZINK, 2014; KRAMAR, 2014).

A pandemia representa um ponto de inflexão para as práticas de GP, sobretudo nas discussões sobre a atuação estratégica. Se antes, acreditava-se que a área de GP seria estratégica se tivesse um assento em reuniões estratégicas ou se fixasse sua atenção às demandas do acionista e ao desempenho, hoje, parece mais evidente a urgência de sair do assento estratégico e ir na direção das reais necessidades dos múltiplos *stakeholders* (COLLINGS *et al.*, 2021; MIMBAEVA, 2020; MASCARENHAS; BARBOSA, 2019). Esse ponto de virada impulsiona o campo de desenvolvimento da área de GP e expõe paradoxos, tensões e as contribuições dos



gestores de GP nos planos estratégicos e táticos (COLLINGS *et al.*, 2021; MIMBAEVA, 2020; MASCARENHAS; BARBOSA, 2019).

A forma como a função GP responderá as oportunidades e aos desafios associados a todas essas mudanças poderá moldar o futuro da área. Ao propor políticas e práticas que buscam equilibrar as diferentes dimensões do negócio, assegurando a sustentabilidade da força de trabalho, a área de GP cria, segundo Collings *et al.* (2021) uma oportunidade de elevar o *status* da função na organização, refletindo-se em um desempenho mais sustentável (ENHERT; HARRY; ZINK, 2014; KRAMAR, 2014).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Com o objetivo de compreender como as políticas e práticas de GP estão sendo articuladas no contexto da pandemia, conduziu-se uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório (CRESWELL, 2010). Foram realizadas 12 entrevistas com gestores de GP de empresas capixabas de diferentes setores, conforme Quadro 1. O critério de seleção desse grupo profissional justifica-se pelo fato de que são esses os profissionais responsáveis pela proposição e implementação das práticas de GP nas organizações.

Quadro 1 – Cargo dos Entrevistados e Setor das Empresas

Entrevistado (E)	Cargo	Setor	Nº de empregados diretos
A	Gerente de GP	Tecnologia	346
B	Gerente de GP	Indústria	180
C	Gerente geral de GP	Indústria	1.435
D	Gerente de GP	Comercio varejista	560
E	Gerente de GP	Logística	9.200



F	Gerente geral saúde, segurança e pessoas	Indústria	5.300
G	Diretora de GP e gestão	Comércio varejista	4.908
H	Gerente pessoas e serviços	Saúde	1.020
I	Gerente de GP	Tecnologia	430
J	Diretor administrativo	Construção civil	600
K	Gerente corporativa de GP	Saúde	3.300
L	Coordenador DHO	Logística	252

Fonte: Dados da pesquisa

As entrevistas foram realizadas por meio da plataforma *Microsoft Teams*, em março de 2021, tomando por base um roteiro semiestruturado. Cada entrevista durou, em média, 60 minutos e, com autorização dos entrevistados, foram gravadas para possibilitar a transcrição e análise. A técnica empregada para a análise e interpretação dos dados foi a análise textual interpretativa (GIL FLORES, 1994). Esta técnica tem origem na análise de conteúdo, porém possui um viés voltado à pesquisa qualitativa e pode ser aplicada “à informação ou dados gerados pela própria pesquisa, utilizando categorias para organizar conceitualmente e apresentar a informação” (GIL FLORES, 1994, p. 66).

A análise seguiu as etapas propostas por Gil Flores (1994), quer sejam: (1) leitura inicial dos dados com anotações dos vínculos e relações; (2) a segmentação dos discursos em temas; (3) a atribuição de códigos e categorias; (4) a busca de tendências, conclusões e comparações entre categorias e, por fim, (5) a interpretação dos dados de modo contextualizado e considerando o referencial teórico sobre o fenômeno estudado. As categorias de análise definidas *a priori* foram: (1) os desafios organizacionais; (2) os desafios nas relações de trabalho; (3) os desafios e tensões para a função GP e (5) as mudanças/adaptações das políticas e práticas de GP.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O Quadro 1 sintetiza as categorias e temas, a partir das informações coletadas nas entrevistas.



Quadro 1 – Categoria e Temas de Análise

Categorias	Temas
Os Desafios Organizacionais	A segurança e saúde dos profissionais; estabelecimento de estratégias para manutenção das operações; o trabalho remoto ou híbrido; e a comunicação.
Os Desafios nas Relações de Trabalho	A adaptação para o trabalho remoto; preservar a saúde emocional dos profissionais; agilidade na comunicação; atuação da liderança; e manutenção do engajamento e da confiança
Os Desafios e Tensões para a função GP	Criação/revisão de processos de trabalho; atendimento aos requisitos legais; desenvolvimento de protocolos de segurança; desenvolvimento de políticas para o trabalho remoto; velocidade na tomada de decisão; e aumento no volume de trabalho.
As Mudanças das Políticas e Práticas de GP	Aceleração da transformação digital; adoção do modelo híbrido de trabalho; atenção à saúde emocional; e atenção aos processos culturais

Fonte: elaborado pelos autores.

4.1. OS DESAFIOS ORGANIZACIONAIS

A primeira categoria de análise refere-se aos desafios organizacionais vivenciados pelas organizações e que impactaram diretamente o negócio. Sobre esses desafios, denota-se, a partir dos dados das entrevistas, que embora todas as empresas tenham vivido desafios pelo contexto da pandemia, eles se diferenciaram na abordagem, dependendo do setor de atuação, do estágio de maturidade da organização e a infraestrutura tecnológica. Por exemplo, para algumas empresas, o desafio foi interromper a rota de crescimento e focar na manutenção e sobrevivência do negócio. Para outras, foi acelerar o crescimento do negócio pela necessidade do contexto. Ainda, para algumas, o desafio de preservar vidas representou manter os



trabalhadores em casa, enquanto para outras, especialmente os setores de saúde e varejo, o desafio foi assegurar a preservação da vida mantendo todos trabalhando presencialmente e ampliando contratações.

Contudo, de forma recorrente, e à despeito das diferenças, a preocupação com a segurança e saúde dos colaboradores, associado à urgência para estabelecer estratégias para assegurar a sobrevivência dos negócios considerando o equilíbrio entre a dimensão econômica e a preservação da vida, assim como o trabalho remoto ou híbrido e a comunicação, foram desafios relatados por todos os entrevistados. Os entrevistados expressaram ainda a complexidade do desafio em “manter os processos funcionando, garantir a infraestrutura e cuidar das pessoas (EL)”. Se, por um lado era preciso manter a empresa funcionando, por outro, esse funcionamento só seria possível se, dessa vez, fossem considerados aspectos humanos, como a saúde e segurança em todas as suas dimensões.

A complexidade ainda pode ser observada nos relatos dos entrevistados EA, EC, EF e EK, quando afirmam que, na fase inicial da pandemia, foi preciso “rever a estratégia global, esquecendo crescimento, esquecendo investimento e não perdendo contrato, nem pessoas” (EA). O foco foi “manter os projetos por sobrevivência” (EC) e “não tentar adivinhar o que o mercado ia querer para frente, mas trabalhar estritamente com o que o mercado precisava, preservando caixa” (EF) e “gerenciando o custo da mão de obra (EK). Ou seja, de maneira geral, todos relataram exigências quanto a analisar o problema de forma sistêmica, ampliando a percepção de risco e antevendo problemas.

Todos os entrevistados relataram que, na fase inicial da pandemia, o trabalho remoto foi a solução adotada, sobretudo para atividades administrativas. Essa adoção exigiu agilidade, investimentos e alocação de recursos e, em um primeiro momento, o desafio foi “garantir que as pessoas tivessem recursos pra trabalhar de casa” (EF). Nessa fase, foram citadas preocupações com questões tecnológicas e materiais a serem vencidas, mas também, vencer o “paradigma quanto a viabilidade de se trabalhar de casa” (EH).



Destaca-se que, se por um lado o *home office* foi um grande desafio para as empresas dos setores de tecnologia, logística, indústria e construção civil, no que diz respeito a mobilização das pessoas e equipamentos para o trabalho em casa, por outro lado, nos setores essenciais, como varejo alimentício e saúde, o desafio foi exatamente o oposto: manter as pessoas engajadas no trabalho presencial apesar dos riscos de exposição.

O grande desafio da gente foi permanecer com a porta aberta quando todo mundo estava com a porta fechada [...] fizemos uma campanha dentro da empresa dizendo: venham trabalhar, que é seguro. Geramos uma comunicação aqui pra que o trabalhador tivesse orgulho de trabalhar numa atividade essencial (EG).

Diante do cenário incerto e das necessidades de mudanças, o quarto desafio apresentado foi o da comunicação. Como dito pelo EF, o desafio estava em “como dar respostas rápidas e incertas”. Nesse sentido, todas os entrevistados relataram a existência de reuniões periódicas para tratar do tema, denominada de comitê de crise, com a participação de diferentes lideranças e da liderança de GP. Nessas reuniões, que para a maior parte das empresas foram diárias e virtuais, o objetivo era alinhar informações para a tomada de decisões, discutir a transição e adaptação para o trabalho remoto e compartilhar condições de saúde dos trabalhadores. De forma geral, todos perceberam o quanto que a saúde ganhou destaque e passou a ser o tema central das reuniões de negócios, situação que se manteve mesmo nos estágios posteriores da pandemia.

4.2. OS DESAFIOS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Apontado por todos os entrevistados, o trabalho remoto pode ser entendido como um dos grandes desafios, por ter alterado rapidamente o modo e as relações de trabalho. Essa mudança na forma de trabalho trouxe à tona preocupações de toda ordem, tais como: planejamento e organização de atividades, monitoramento do



desempenho, segurança da informação, pressões sindicais, mas, acima de tudo, tem trazido preocupações relacionadas à saúde emocional dos profissionais.

Passado a fase de adaptações de infraestrutura e, já algumas empresas tendo optado pelo modelo híbrido de trabalho, mesmo após a adaptação das pessoas com o novo contexto pandêmico, foram recorrentes os relatos quanto à necessidade de esforços para inserir a saúde emocional como um tema central. Alguns entrevistados indicaram aumento no número de casos de doenças emocionais, assim como, a percepção de que “as pessoas em casa estão com medo, com preocupações” (EF), e de que a solidão e falta do convívio diário podem estar impactando. Conforme relata EE “deixar as pessoas afastadas, mexeu muito mesmo...o fato de não estar vendo, não estar próximo[...] a gente percebeu um sofrimento muito grande das pessoas”.

Essa mesma preocupação está presente nos relatos dos que representam empresas cuja força de trabalho tem operado predominantemente de forma presencial. Para o EJ “o foco é fazer com as pessoas se sintam seguras, tranquilas e que sigam todos os protocolos”. A exposição ao risco trouxe medo, inseguras e incertezas, exigindo que os gestores de GP agissem rápido para garantir condições seguras.

Esses colaboradores estavam numa situação de risco, no meio da pandemia, o trabalho deles foi considerado essencial, eles estavam na linha de frente, atendendo o público, então a gente precisou de ações rápidas em relação a segurança desses profissionais, distribuição de máscaras, luvas. Fora isso tem o impacto emocional né, fizemos vídeos para eles entenderem que dessa forma eles estavam protegidos (ED).

A comunicação também foi um tema recorrente nas falas de todos os entrevistados. Isso porque, as informações mudavam rapidamente e a organização precisou de estratégias para comunicar com os profissionais, minimizando os impactos das incertezas e da insegurança no trabalho. Para o ED “o desafio foi como fazer essa comunicação, como estar perto dos colaboradores levando as informações” e, por isso, para o EF, foi essencial “cuidar do como falar, do planejamento da comunicação [...] para isso, toda comunicação era exaustiva e



planejada”. A relevância da comunicação para as relações de trabalho, embora tenha sido recorrente, pode ser representada pelo relato do EE. Para esse entrevistado, a “comunicação foi um desafio, mas todos queriam conversar. Um bom aprendizado é: comunicação é tudo [...] sabendo comunicar você aproxima as pessoas” (EE).

Todos os entrevistados indicaram que a liderança foi um grupo profissional bastante impactado no período da pandemia, principalmente, pelo fato de os liderados não estarem mais sob controle visual. Para o EC, impactou porque “a liderança não estava preparada para liderar à distância. Muitas pessoas não sabiam como fazer isso” (EC). Além do não saber fazer, relatos indicam que o estilo de controle, até então predominante no comportamento das lideranças, já não era mais suficiente. A EA expressa a cultura do controle e os desafios da transformação cultural ao relatar que “temos gestores muito controladores. E como você diz agora para esse gestor que não vai mais passar atrás da máquina de todo mundo para ver o que estão fazendo? Foi uma mudança cultura, que não foi fácil” (EA).

Seja no ambiente virtual ou no presencial, todos os entrevistados relataram o desafio de tornar os líderes mais presentes. Para quem manteve o trabalho remoto, de forma predominante, o desafio foi de “estar próximo, mesmo à distância” (EA; EI; EF). Assim como foi recorrente o destaque para a importância de “[...] uma comunicação forte da liderança, de maneira aberta com todos os empregados, o cuidado de mostrar e gerar engajamento” (EF).

Gerar engajamento e confiança foi também um dos temas de destaque nas entrevistas e, para os entrevistados, é um dos grandes desafios, na medida em que todos os rituais, até então praticados, estavam baseados em modelos presenciais. Nesse sentido, para EC, “é um grande desafio porque nossos líderes são do mundo físico e era preciso conversar para gerar engajamento”. Para responder a esse desafio, os entrevistados indicaram que foi preciso fornecer orientações. Segundo EH, foi preciso “indicar que os líderes tivessem em contato constante com quem estava de *home office*, e não só para falar de trabalho, mas saber como estavam e conversar sobre outras coisas, criar conexão com quem estava em casa”. Por fim, como dito por



EL, “a pandemia acelerou em 20 e 30 anos as mudanças e nos lembrou sobre a necessidade de se reconectar com o humano”.

4.3. OS DESAFIOS E TENSÕES PARA A FUNÇÃO GP

Como consequência do cenário de mudanças e incertezas, os entrevistados relataram que para a função GP, os desafios passaram pela reorganização das práticas de GP, revisão de políticas e processos, o desenvolvimento de protocolos de segurança e a atuação estratégica junto a alta administração para tomada de decisão. A flexibilização dos modelos de trabalho, a criticidade do tema segurança e saúde e a urgência de respostas rápidas, foram questões que se fizeram presentes nas decisões desses gestores e na tarefa de ‘reinventar todos os processos, incluindo a experiência do colaborador’ (EC) e “tratar diretamente do interesse do cliente” (EE), “mesmo lidando com o desconhecido” (EK).

Atender aos requisitos legais foi um desafio para os entrevistados. As MPs editadas pelo Governo Federal visando flexibilizar as leis que regem os contratos de trabalho foram utilizadas por todas as empresas, exceto pela empresa do EL. Para os entrevistados, a utilização foi benéfica porque ajudou a proteger o trabalho e os trabalhadores, embora tenha exigido muita atenção, dedicação e “o jurídico muito ligado cem por cento do tempo junto ao RH (referindo-se a Recursos Humanos)” (ED), assim como uma reflexão sobre “o ponto ótimo da flexibilização” (EB).

O desenvolvimento de protocolos de segurança também exigiu da função GP uma atuação tanto na elaboração, quanto na conscientização junto aos trabalhadores. Alguns dos entrevistados já possuíam as funções de segurança no escopo da área, ao passo que para outros, a segurança é responsabilidade de outros departamentos. Entretanto, de forma geral, os entrevistados relataram que sob a sua responsabilidade direta, ou não, o tema segurança veio para a sua pauta, exigindo articulações com outras áreas e lideranças e a mudança de foco, “deixando o foco das normas para a vida” (EG).



A transição para o mundo virtual exigiu que todas as práticas e políticas de recrutamento e seleção, treinamentos, gestão do desempenho, integração, fossem adaptadas considerando o trabalho remoto e a exigência de distanciamento social. Isso representou considerar questões tecnológicas, mas também “redesenhar políticas, olhando a legalidade, ao modelo baseado no presencial... a questão do clima, das relações entre as pessoas” (EL). Para conduzir essa etapa, uma aproximação com a área de tecnologia da informação (TI) também foi fundamental.

Esses desafios exigiram dos gestores “respostas rápidas, precisas, criativas e firmes e uma dedicação muito grande do nosso time” (EF). Além disso, todos os entrevistados informaram um aumento considerável no volume de trabalho, gerando sobrecarga “porque a gente precisava lidar com essa demanda de contração e dar todo suporte aos líderes” (EI) e “porque a gente precisou encontrar uma forma de trabalho diferente” (ED). Contudo, há também a percepção de que, apesar de tantas exigências, esse foi o “momento de resgate de autoestima do RH porque a liderança da crise foi nossa” (EC).

4.4. AS MUDANÇAS / ADAPTAÇÕES DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GP

A última categoria de análise refere-se às mudanças/adaptações das políticas e práticas de GP. Todos os entrevistados relataram alterações na forma de operação da área e em seus processos e ferramentas. Também foi possível identificar, a partir dos dados, de que a transformação digital é uma realidade para todas as empresas entrevistadas, assim como, a tendência para a adoção de modelos híbridos de trabalho. Denota-se ainda, a necessidade de na revisão, considerar a especificidade de grupos de trabalhos.

Mesmo as empresas que mantiveram suas operações presenciais, pela natureza da atividade, realizaram adaptações em seus processos de forma a torná-los mais ágeis e para minimizar a necessidade de contatos físicos. Como relatam os entrevistados, “a pandemia nos forçou a acelerar alguns processos” (EF) e entendem que “se aproximar da tecnologia não tem volta” (EE). A força dessa mudança pode



ser representada na fala da EK quando afirma que “o RH que viveu na fase anterior a pandemia não se sustenta mais”. Nesse sentido, evidenciou-se, a partir dos relatos, mudanças/ adaptações e/ou criação das seguintes políticas e práticas:

- I. Recrutamento e seleção – com adoção de plataformas, utilização de vídeo currículo, entrevistas e aplicação de ferramentas de seleção *online*.
- II. Processos administrativos de pessoal – com tramitação de documentos digitalizados, com utilização de assinatura digital e carteira de trabalho digital.
- III. Processo de integração de novos empregados – com programação *online* de forma síncrona e/ou assíncrona. Algumas empresas desenvolveram kit de boas-vindas com envio de equipamentos para o trabalho e informações sobre a empresa.
- IV. Treinamento e desenvolvimento – com adoção de plataformas ou desenvolvimento de vídeos e materiais que permitem o acesso à informação. Intensificação de programas voltados para as lideranças.
- V. Saúde e segurança – desenvolvimento de protocolos para monitoramento da saúde e das condições de trabalho, assim como, de indicadores de saúde.
- VI. Engajamento – ampliação da comunicação por meio virtual e presencial, realização de eventos *online*, como conversas com lideranças e de confraternização, incluindo familiares.
- VII. Criação de políticas para trabalho remoto e jornada flexível, com estabelecimento de modelos híbridos de trabalho.
- VIII. Criação de sistemas para análise de dados dos empregados – especialmente dados de saúde.
- IX. Elaboração de projetos para suporte a saúde emocional – com oferta de canais para conversas e atendimentos presenciais ou *online*.

Destaca-se que as práticas de recrutamento e seleção, administrativos de pessoal e integração foram citados por todos os entrevistados. Por sua vez, embora em menor número, os relatos indicam que algumas empresas optaram por suspender ou reduzir atividades que não foram consideradas como prioritárias, como por exemplo, ações de capacitação e treinamento. A justificativa é porque exigiam investimentos tecnológicos que não foram priorizados ou porque questionam a eficácia no modelo *online*. Identificou-se ainda, preocupações em como tratar os processos de gestão de desempenho, especialmente no que se refere a avaliação e ao *feedback*, assim como, o processo demissional. Para ambos os exemplos, as falas foram no sentido de que é preciso evoluir em práticas culturais para gerar confiança.

Por fim, por mais que, durante as entrevistas, o tema cultura tenha sido trazido por todos os entrevistados, não foi possível evidenciar movimentos estruturados de gestão de mudança cultural em curso até o momento da realização das entrevistas.



Entretanto, todos os entrevistados indicaram que a cultura será um elemento central para a consolidação das transformações atuais e futuras. Associado a gestão cultural, indicaram ainda, como frentes de trabalho, a intensificação do desenvolvimento das lideranças e o avanço no uso de análise da força de trabalho a partir de dados.

5 A DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados permite inferir que os desafios que as organizações viveram, até o momento da pesquisa, decorrentes do enfrentamento da crise gerada pela pandemia de Covid-19, explicitou a necessidade do corpo gerencial das organizações, e de forma particular, os gestores de pessoas, pensarem sobre bases diferentes até então praticadas. Os modelos de gestão e suas práticas foram colocadas em xeque na medida em que os referenciais de gestão se demonstraram insuficientes (COLLINGS *et al.*, 2021; NICOLLETTI *et al.*, 2020). Ademais, diferente de crises já vivenciadas pelas organizações em outras épocas, a atual expôs a necessidade de se tomar decisões sobre o negócio e sua operação, considerando a preservação da vida humana.

Nesse sentido, por mais que as discussões sobre sustentabilidade estejam na pauta das organizações há algum tempo, infere-se que para as empresas representadas na pesquisa, o momento atual forçou a tomada de decisão considerando a necessidade do equilíbrio entre diferentes dimensões de um negócio e à luz de bases morais e éticas do trabalho (NICOLLETTI *et al.*, 2020; MASCARENHAS; BARBOSA, 2019). Ao colocar o humano no centro das discussões, a função GP precisou atuar para reconstruir rotas e apoiar as empresas a enxergarem para além dos resultados financeiros. Esse movimento sugere que os gestores de GP que participaram da pesquisa precisaram dispor de estratégias e práticas, considerando a multidimensionalidade dos negócios e a sustentabilidade da força de trabalho (YBEMA; VAN VUUREN; VAN DAM, 2020; SOUZA FREITAS; JABBOUR;



SANTOS, 2011). Destaca-se também, que os desafios vivenciados pelos entrevistados exigiram uma abordagem dinâmica e fluida da estratégia (COLLINGS *et al.*, 2021), assim como a ampliação da visão dos riscos e reais necessidades dos múltiplos *stakeholders* (COLLINGS *et al.*, 2021; MIMBAEVA, 2020; MASCARENHAS; BARBOSA, 2019).

A partir dos dados também é possível sugerir que os gestores de GP tiveram que se afastar das funções mais conhecidas de construtor e de executor de processos e foram mais exigidos nas funções de navegador e parceiro de mudança (CANÇADO *et al.*, 2017). Ou seja, há indicativos de que esses gestores tiveram que abandonar as costumeiras discussões sobre o papel estratégico da GP e sobre o nível ótimo de ação operacional que costumam se envolver. O que se infere, é que o momento exigiu uma atuação equilibrada entre a estratégia e a tática. Ou seja, para que as respostas fossem rápidas e atingissem aos objetivos, foi preciso participar do desenho das soluções estratégicas e ao mesmo tempo arquitetar as ações táticas e participar e/ou apoiar as ações operacionais. Há, portanto, indicativos de que essa forma de atuação assegurou eficácia das ações e elevou o *status* da função GP na organização (ENHERT; HARRY; ZINK, 2014; KRAMAR, 2014).

Em linha com a compreensão de que políticas e práticas são contextuais e fundamentais

para a compreensão da relação entre pessoas e organizações e o desempenho organizacional (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019; OGLIARA; FISCHER; 2019; WRIGHT, 2008; BECKER; HUSSELID, 2006), denota-se que o contexto exigiu mudanças nas políticas e práticas das empresas pesquisadas. Há indicativos ainda, de que para esse processo de revisão, a tecnologia foi uma grande aliada, moldando as mudanças nas formas de trabalho (LAVARDA *et al.*, 2021) e a transformação digital foi acelerada.

O trabalho remoto, ao se tornar a principal solução frente à necessidade de distanciamento, desafiou as práticas de GP existentes, assim como a necessidade de estruturação de revisão nos conceitos de produtividade, bem-estar e engajamento (SHRM, 2020). E é aqui que há indicativos do maior desafio na revisão de políticas e



práticas de GP dessas empresas. Ao acelerar mudanças que transformam as tarefas e processos (WEF 2020) e características da vida social, houve a necessidade de maior atenção à saúde mental dos trabalhadores (BACKES *et al.*, 2020; CASTRO *et al.*, 2020), assim como, da necessidade de se considerar o aprofundamento das desigualdades existentes (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020; MUSTAJAB *et al.*, 2020; WEF, 2020). Ou seja, diferente de outros momentos de revisões de políticas e práticas já empreendidos pelos gestores de GP, dessa vez, foi preciso considerar elementos que até então não estiveram presentes nas rotinas da área, tais como: noção de risco, visão externa à organização, necessidades humanas individuais.

Os processos de criação e/ou revisão de práticas de GP empreendidas no âmbito das empresas pesquisadas impôs aos gestores entrevistados buscarem soluções sistêmicas e integrativas. Para isso, foi preciso romper com a visão técnica e processual que sempre predominou na área de GP (YBEMA; VAN VUUREN; VAN DAM, 2020; ENHERT; HARRY; ZINK, 2014; KRAMAR, 2014) e criar uma agenda de trabalho que resgatasse o humano no centro das decisões, contemplando ações inclusivas e de proteção aos negócios e pessoas (MASCARENHAS; BARBOSA, 2019).

Os dados sugerem que o momento vivenciado exigiu que a função GP elevasse à categoria de protagonista dois temas, que embora sempre presentes na pauta das organizações, possuíam um caráter instrumental: a gestão da saúde e segurança e a gestão da comunicação. No que diz respeito a gestão da saúde e segurança, como já discutido, a pandemia levou o tema para o centro das discussões e destacou o papel da função de GP nesses temas (CALIGIURI *et al.*, 2020). O contexto exigiu uma ampliação das abordagens existentes e a compreensão de que ao gerenciar saúde e segurança, gerenciam-se vidas e condições sustentáveis e não somente indicadores e normas. Além disso, ampliam-se os debates acerca da saúde mental e emocional e a importância de ações estruturadas para assegurar produtividade e bem-estar.

O outro tema refere-se às questões relacionadas à gestão da comunicação. Por mais recorrente que sempre tenham sido os debates sobre a importância e os



impactos da comunicação no trabalho, foi nesse contexto pandêmico que se tornou crucial conduzir ações estruturadas de comunicação como mecanismo na mitigação da insegurança, do medo, das incertezas, assim como, na elevação do engajamento no trabalho (FRARE; BEUREN, 2020). Nesse aspecto, infere-se que nas organizações pesquisadas foi preciso (re)aprender a conversar no plano individual e coletivo e a (re)conhecer que comunicar é mais do que prover informações: implica em estabelecer relações e tecer teias para a convivência.

Por fim, argumenta-se que, os gestores de GP abordados na pesquisa, foram convidados para um repensar do modelo clássico de operação da área. Nessa revisão, que se deu na ação, identificou-se que as políticas e processos refletiam *targets* estratégicos insuficientes e limitadores para o contexto. Nesse sentido, há indicativos de que foi na urgência, e sem planejamento prévio, que esses gestores estruturaram e desenvolveram políticas e práticas que levassem em consideração uma visão mais integrativa entre necessidades humanas e do negócio, equilibrando ações estratégicas, táticas e operacionais, e contando com a participação de diferentes áreas da empresa para a operacionalização.

Nesse sentido, o estudo explicita que, para efetivamente contribuir em um cenário de urgência quanto aos desafios de trabalhar para a sustentabilidade de negócios e de pessoas, cabe a função GP extrapolar a atuação conciliadora de expectativas de negócios e pessoas (KRAMAR, 2014; NISHI; WRIGHT, 2007). Ademais, ao transformar o papel da função GP de padronização e aplicação de políticas laborais para uma nova responsabilidade de rearquitetar o trabalho em toda a empresa, esses gestores contribuem para o impulsionamento do campo de desenvolvimento da área, embora ampliem suas vivências de paradoxos e tensões (COLLINGS *et al.*, 2021; MIMBAEVA, 2020; MASCARENHAS; BARBOSA, 2019).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para compreender como as políticas e práticas de GP estão sendo articuladas no contexto da pandemia de Covid-19, conduziu-se uma pesquisa qualitativa com gestores de GP de empresas capixabas. A pesquisa foi desenvolvida em um cenário de transformação onde se discute a emergência de novos modelos de gestão e negócios em decorrência da pandemia de Covid-19 e da aceleração de mudanças nas relações de trabalho. Assume-se nessa pesquisa que políticas e práticas de GP são influenciadas pelo contexto interno e externo e são fundamentais para a compreensão da relação entre pessoas e organizações e o desempenho organizacional (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019; OGLIARA; FISCHER; 2019; WRIGHT, 2008; BECKER; HUSSELID, 2006). Com base nessa compreensão e no objetivo geral da pesquisa, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de GP e analisados a partir da análise textual interpretativa (GIL FLORES, 1994).

Os resultados indicam que, nesse período, as organizações tiveram que tomar decisões sobre negócios e operações, considerando a preservação da vida humana. Esse contexto colocou em xeque conceitos e práticas de planejamento, organização, liderança e controle, exigindo de todos os atores organizacionais uma rápida e intensa adaptação.

As exigências de distanciamento social alteraram rapidamente o modo e as relações de trabalho, principalmente pela adoção do trabalho remoto. Se por um lado, essa adoção permitiu a continuidade das atividades, por outro, trouxe à tona a necessidade de infraestrutura tecnológica, adequações dos modelos de trabalho, assim como, a necessidade de uma revisão das políticas e práticas de GP. Destaca-se ainda, que em virtude do contexto de incertezas e de mudanças, houve uma intensificação na preocupação e na abordagem das questões relacionadas à saúde emocional dos trabalhadores.

Por sua vez, para a função GP, os desafios passaram pela reorganização dessas políticas e práticas de GP, assim como, uma revisão do seu modelo de



atuação. Nesse sentido, identificou-se mudanças e/ou adaptações nas diretrizes e parâmetros para (1) contratação e socialização de novos profissionais, (2) transferência de conhecimento e de aprendizagem, (3) modelos de trabalho que considerem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, (4) gestão de desempenho, (5) atuação da liderança e, (6) comunicação e obtenção de engajamento. Ademais, a tecnologia foi uma aliada para a função GP e a aceleração da transformação digital é uma realidade para todas as empresas entrevistadas.

Quanto ao modelo de atuação da função GP, denota-se que, houve a necessidade de uma atuação equilibrada entre os níveis estratégico, tático e operacional, de forma a permitir que esses gestores de GP, ao mesmo tempo participassem das discussões estratégicas e assegurassem a operação. Ou seja, evidenciou-se uma elevação nos níveis de participação desses gestores nas tomadas de decisões estratégicas.

Os dados permitem argumentar que os gestores de GP das empresas pesquisadas estão tendo a oportunidade de repensar e revisar seu modelo de operação. Nessa revisão, estão estruturando e desenvolvendo processos com uma visão mais integrativa, automatizando atividades que liberam a função GP para uma atuação em outros níveis da organização. Entretanto, há indicativos de que, para sustentar a mudança em curso, será necessário que a função GP impulse a transformação cultural necessária para a criação de uma esfera sustentável em todas as dimensões do trabalho e das organizações.

Embora a pesquisa apresente limitações quanto à capacidade de compreensão do fenômeno estudado, pelo recorte geográfico e pelo número de empresas pesquisadas, ainda assim, admite-se que sua contribuição reside na possibilidade de ampliar os debates sobre a contribuição da função GP nesse novo cenário, onde se faz necessário considerar necessidades humanas para o êxito dos negócios. Espera-se, ainda, que os resultados possam servir como referências para que gestores de GP possam construir e efetivar uma agenda sustentável nas organizações. Isso inclui o próprio processo de transformação da área e dos seus profissionais na compreensão de seu papel na estratégia, quanto esforços para a



modelagem de políticas, processos e ferramentas que considerem a multidimensionalidade requerida pela sustentabilidade, assim como, os posicionamentos éticos desse novo ambiente e a visão e a necessidade de múltiplos *stakeholders*.

Como estudos futuros, sugere-se a extensão dessa pesquisa para gestores de GP de outras regiões, de forma a identificar diferenças e semelhanças, em função de contextos locais e setoriais. Além disso, sugere-se investigar, sob a ótica de outros atores organizacionais, tais como os profissionais das organizações, assim como de gestores, a percepção das políticas e práticas adotadas pela organização nesse período. Por fim, considerando os desafios de transformação, sugere-se aprofundar pesquisas que identifiquem os paradoxos e tensões vivenciadas por gestores de GP nesse período, bem como as formas como vem se dando o processo de aprendizagem desses profissionais

REFERÊNCIAS

AMITRANO, C.; MAGALHÃES, L. C. G.; SILVA, M. S. **Medidas de enfrentamento dos efeitos econômicos da pandemia Covid-19: panorama internacional e análise dos casos dos Estados Unidos, do Reino Unido e da Espanha.** Brasília: IPEA. 2020. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9978> . Acesso em: 1 de jun. 2020.

AMORIM, W. A. C.; COMINI, G.; FISCHER, A. L. Ensino e pesquisa em gestão de pessoas/gestão de recursos humanos no Brasil: convergência ou divergência. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 59, n. 3, p. 215-221, 2019.

BACKES, D. A. P.; ARIAS, M. I.; STOROPOLI, J. E.; RAMOS, H. R. Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, [S.l.], v. 19, n. 5, p. 1-10, Oct./Dec. 2020.

BECKER, B. E.; HUSELID, M.A. *Strategic human resources management: where do we go from here?* **Journal of Management**, [S.l.], v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006.

BUSH, J. T. *Win-win-lose? sustainable HRM and the promotion of unsustainable employee outcomes.* **Human Resource Management Review**, [S.l.], v. 30, n. 3, 2020.



CALIGIURI, P. et al. *International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. Journal of International Business Studies* v. 51, [S.l.], p. 697-713, 2020.

CANÇADO, V. L. et al. Revisitando as quatro faces da gestão de recursos humanos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 41, 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ANPAD, 2017.

CASTRO, B. L. G. de et al. COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, 2020.

COLLINGS, D. G. et al. *Leading through paradox in a COVID-19 world: human resources comes of age. Human Resource Management Journal*, [S.l.], p. 1-15, 2021.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos Ebape**. BR, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 250-263, 2018.

ENHERT, I.; HARRY, W.; ZINK, AK. **J. Sustainability and human resource management developing sustainable business organizations**. Springer, 2014.

FILARDI, F.; CASTRO, R.; M.P.; ZANINI, M.T. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE**. BR, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020.

FILARDI, F.; COSTA S. T.; LEAL, D. D. C. *Teleworking pre, during, and post-pandemic: organizational adherence and professionals preferences in times of COVID-19*. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 44., 2020, São Paulo. **Anais eletrônicos [...]**. São Paulo: ANPAD, 2020.

FRARE, A. B.; BEUREN, I. M. Efeitos da informação na insegurança e engajamento no trabalho em tempos de pandemia. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 60, n. 6, p. 400-412, 2020.

GIL FLORES, J. **Análisis de dados cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994. p. 7-107.

JERÓNIMO, H. M.; LACERDA, T. C.; HENRIQUES, P. L. *From sustainable HRM to employee performance: a complex and intertwined road. European Management Review*, [S.l.], v. 17, n. 4, p. 871-884, 2020.



KRAMAR, R. *Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?* **The International Journal of Human Resource Management**, [S.l.], v. 25, n. 8, p. 1069-1089, 2014.

LAVARDA, R. A. B. et al. 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**, Porto Alegre, v. 27, n. 1, p. 1-34, 2021.

LEMOS, A. H. DA C.; BARBOSA, A. de 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**, São Paulo, v. 60, n. 6, p. 388-399, 2020.

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Gestão de recursos humanos sustentável e responsabilidade socioambiental: Uma agenda para debates. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 59, n. 5, p. 353-364, 2019.

MCIVER, D.; LENGNICK-HALL, M.L.; LENGNICK-HALL, C.A. *A strategic approach to workforce analytics: Integrating science and agility.* **Business Horizons**, [S.l.], v. 61, n. 3, p. 397-407, 2018.

MINBAEVA, D. *Disrupted HR?* **Human Resource Management Review**, [S.l.], 2020.

MUSTAJAB, D. et al. *Working from home phenomenon as an effort to prevent COVID-19 attacks and its impacts on work productivity.* **The International Journal of Applied Business**, [S.l.], v. 4, n. 1, p. 13-21, 2020.

NICOLLETTI, M. et al. Atuação empresarial para sustentabilidade e resiliência no contexto da Covid-19. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 60, n. 6, p. 413-425, 2020.

NISHII, L. H.; WRIGHT, P. M. *Variability within organizations: Implications for strategic human management.* **Working Paper**. NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. 2007. Disponível em: <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/77350/>. Acesso em: 12 de mar. 2020.

OGLIARA, M.; FISCHER, A.L. Implementação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos: revisão da literatura acadêmica. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 41., 2017, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: ANPAD, 2017.

SHRM - SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *The future of work arrives early how HR leaders are leveraging the lessons of disruption.* 2020. Disponível em: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and->



[surveys/documents/sap%20oe%20shrm%20global%20report.pdf](#) Acesso em: 30 mai. 2021.

SOUZA FREITAS, W. R.; JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. *Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. Business Strategy Series*, [S.l.], 2011.

TEIXEIRA, M.L.M et al. A nova ambiência competitiva. In: HANASHIRO, D.M.M; TEIXEIRA, M.L.M. (Orgs.). **Gestão do fator humano**: uma visão baseada na era digital. São Paulo: Saraiva. 2021. p. 4-24.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Evaluating the initial impact of COVID-19 containment measures on economic activity**. Paris: OCDE, 2020. Disponível em: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/evaluating-the-initial-impact-of-covid-19-containment-measures-on-economic-activity-b1f6b68b/> Acesso em: 1 jun. 2020.

TRULLEN, J. et al. *The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. Human Resource Management Journal*, [S.l.], v. 26, n. 4, p. 449-470, 2016.

TUNG, R. L. *New perspectives on human resource management in a global context. Journal of World Business*, [S.l.], v. 51, n. 1, p. 142-152, 2016.

WEF - WORLD ECONOMIC FORUM. **The future of jobs report 2020**. 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> Acesso em: 20 abr. 2021.

WRIGHT, P. M. **Human resource strategy: adapting to the age of globalization**. Foundations, 2008. Disponível em <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/documents/hr-strategy-globalization.pdf> Acesso em: 12 mar. 2020.

YBEMA, J. F.; VAN VUUREN, T.; VAN DAM, K. *HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. The International Journal of Human Resource Management*, [S.l.], v. 31, n. 7, p. 886-907, 2020.

ZANON, B. **Depois do pós-fordismo**: as últimas décadas da razão material do trabalho. *Estudos de Sociologia*, Araraquara, v.25, n.48, p. 323-349, 2020.

