

# **ATUAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO FORTALECIMENTO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL PÓS PANDEMIA: A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO CAMINHO**

## **EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAS EN EL FORTALECIMIENTO DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO POST-PANDÉMICO: LA CULTURA ORGANIZATIVA COMO CAMINO**

## **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ACTIONS FOR ORGANIZATIONAL COMMITMENT AFTER PANDEMIC: ORGANIZATIONAL CULTURE AS A PATH**

Luiz Guilherme Dias César\*

luiz.guilherme@facc.ufjf.br

Lívia A Neves \*

livia.almada@ufff.edu.br

\* Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora/MG - Brasil

---

### **Resumo**

Diante das complexidades apresentadas pelo contexto pandêmico, atravessado pelas economias mundiais, este ensaio teórico vem propor caminhos de atuação para as organizações fortalecerem o comprometimento de seus funcionários. No novo normal, a área de Gestão de Pessoas (GP) se fortalece como um parceiro empresarial por meio de novas práticas que visem a adaptação interna em relação a esse complexo contexto. As ações de GP que buscam adequar a cultura organizacional em todos os seus níveis, tendem a aumentar o comprometimento organizacional dos funcionários. Neste sentido, o artigo apresenta três proposições para contribuir e direcionar a área de GP no novo normal. As proposições se sustentam em uma análise teórica pautada na produção que existe até o momento sobre as práticas abordadas e o contexto da COVID-19, somado a relatos de profissionais da área. A grande limitação deste estudo é a pouca produção acadêmica, mas isso também, é o que gera a grande contribuição do trabalho. As proposições apresentadas geram subsídios para os gestores fortalecerem o comprometimento dos funcionários por meio de artefatos, crenças e valores e, suposições básicas da cultura organizacional no novo normal.

**PALAVRAS CHAVE:** COVID-19. Gestão de Pessoas. Comprometimento organizacional. Cultura organizacional. Trabalho remoto.

### **Resumen**

Dadas las complejidades que presenta el contexto pandémico que atraviesan las economías mundiales, este ensayo teórico propone formas para que las organizaciones fortalezcan el compromiso de sus empleados. En el nuevo normal, el área de Gestión de Personas (GP) se refuerza como socio comercial a través de nuevas prácticas dirigidas a la adaptación interna a este complejo contexto. Las acciones de GP que buscan adaptar la cultura organizacional en todos los niveles, tienden a aumentar el compromiso organizacional de los empleados. En este sentido, el artículo presenta tres proposiciones para contribuir y dirigir el área de GP en el nuevo normal. Las proposiciones se basan en un análisis teórico basado en la poca producción que existe hasta ahora sobre las prácticas abordadas y el contexto de COVID-19, añadido a los informes de los profesionales de la materia. La gran limitación de este estudio es la poca producción académica, pero eso es también lo que genera la gran contribución del trabajo. Las propuestas presentadas generan subsidios para que los administradores fortalezcan el compromiso de los empleados mediante artefactos, creencias y valores y supuestos básicos de la cultura organizacional en la nueva normalidad.

**PALABRAS CLAVE:** COVID-19. Gestión de Personas. Compromiso Organizacional. Cultura Organizacional. Trabajo a Distancia.

## **Abstract**

Facing the complexities in the pandemic context that scared the economy, this theoretical essay proposes ways for organizations to strengthen the commitment of their employees. In the new normal, the area of People Management (GP) is strengthened as a business partner through new practices aimed at internal adaptation in this complex context. The actions of GP who seek to adapt the organizational culture at all levels, tend to increase the organizational commitment of employees. In this sense, the article presents three propositions to contribute and direct the GP area in the new normal. The propositions are based on a theoretical analysis based on the little production that exists until now about the practices approached and the context of COVID-19, added to reports from professionals in the area. The great limitation of this study is the little academic production, but it is also what generates the great contribution of the work. The proposals presented generate subsidies for managers to strengthen the commitment of employees through artifacts, beliefs and values and basic assumptions of organizational culture in the new normal.

**KEYWORDS:** COVID-19. People Management. Organizational Commitment. Organizational Culture. Remote Work.

---

## **1. Introdução**

Nesse contexto do novo normal, a Gestão de Pessoas (GP) precisa se reinventar. As discussões sobre isso já se iniciaram e várias são as preocupações da área (CALIGURI et al., 2020; ATHAR, 2020; YAWSON, 2020). Dentre elas, destaca-se o novo formato de trabalho, a cultura organizacional e o comprometimento dos indivíduos em trabalho remoto e como gerir isso (YAWSON, 2020; VIDAL, 2020; AKAO, 2020).

Desde sua fase contábil, a atuação de um profissional responsável pelos empregados se concretizava em ambiente físico, no espaço físico da organização em que todos estavam presentes e aqueles que não estavam eram punidos (TOSE, 1997; FISCHER, 2002; MARRAS, 2011). No novo normal, as empresas e a GP precisam lidar com a distância física e o ambiente virtual.

O tele trabalho, home office, trabalho remoto, não é algo novo, apresentando registros desde 1950 (ROCHA; AMADOR, 2018), mas não era algo largamente praticado no Brasil até a quarentena ocasionada pela pandemia do COVID-19. Porém, tudo aconteceu tão rápido e repentino que muitas empresas não conseguiram se estruturar de forma organizada para lidar com a situação e, trabalhar de casa, não pareceu tão simples e prazeroso quanto aparentava ser. No âmbito acadêmico, ainda são poucos os trabalhos relacionando o contexto da COVID-19 e a GP (ATHAR, 2020; CALIGURI et al., 2020; CHOWDHURY, 2020; KAUSHIK; GULERIA, 2020; YAWSON, 2020).

A empresa Magazine Luíza foi uma das poucas que apresentou resultado positivo na bolsa, no primeiro trimestre de 2020. Conforme aponta o release dos resultados da empresa, apesar do avanço da pandemia e impossibilidade de compras físicas, o mercado compreendeu como positivo o aumento em 73%, e 182% suas vendas no e-commerce no primeiro e segundo trimestre, respectivamente (MAGAZINE LUIZA, ago/ 2020). Ou seja, até as grandes empresas tiveram bastante dificuldade de lidar com a nova situação e as perdas foram milionárias. Mesmo tendo se destacado positivamente no contexto do caos, Luíza Trajano, em aula ministrada online pela PUCRS em julho, afirmou que a grande preocupação dela nesse novo contexto é a cultura organizacional.

A GP, nesse contexto, terá que se preocupar ao mesmo tempo com a demissões em massa que estão ocorrendo e com a nova forma de relação empregado-empresa. Várias empresas já se reinventaram durante a pandemia e, buscando manter o comprometimento dos funcionários, bem como sua motivação, aumentaram cobertura de benefícios, criaram redes sociais internas, criaram jornais informativos de acompanhamento do avanço da pandemia, entre outras ações (AUGSTO JR., 2020; DALANEZI, 2020; RODRIGUES, 2020).

No novo normal, o individual se torna muito mais protagonista do seu trabalho, do que a empresa e precisa ter mais organização e gestão do tempo para manter a produtividade. Mesmo nessa realidade caótica, parece haver dados que comprovem o aumento da produtividade. Mas, até quando? Será que quando a pandemia acabar e as pessoas puderem sair de suas casas, esse comprometimento irá se manter com trabalho remoto?

A GP precisa se posicionar de forma mais pragmática e lidar com dados concretos, não ter medo dos números e saber fazer contas e apresentar gráficos com estatísticas condizentes com a realidade e propostas futuras (ULRICH, 1998; ULRICH et al., 2013). É preciso considerar o fator humano como ponto de partida para a construção da cultura organizacional voltada a criação de processos, sistemas, entregas, resultados (TRIGUEIRO-SÁNCHEZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018). Assim, o objetivo deste ensaio teórico é propor caminhos de atuação para a GP fortalecer o comprometimento organizacional por meio da cultura organizacional no novo normal.

## **2. A Gestão de Pessoas no contexto do novo normal**

As medidas mais que necessárias para tentar conter a pandemia da COVID-19 trazem um efeito colateral social e econômico bastante significativo (WHO, 2020). Já no início da pandemia, alguns estudos apontaram possíveis caminhos para a Gestão de Pessoas (GP) seguir diante da realidade pungente. Esse desafio destaca a função da área de GP dentro das organizações. No editorial do dia 24 de março de 2020 da revista *The Economist* foi feita uma análise relacional entre as duas últimas crises econômicas no que tange a sobrevivência das organizações. Diferentemente da última crise financeira de 2008, no qual os diretores financeiros tinham uma enorme importância na contenção da crise econômica nas empresas, no momento atual os diretores de GP se apresentam como um dos agentes principais para a manutenção das organizações (THE ECONOMIST, 2020).

A área de GP ou a GP para este estudo abrangem tanto o departamento formal das empresas, quanto o profissional que atua com gestão de pessoas, seja líderes ou da área; ou seja, tudo relacionado a gestão de pessoas em uma empresa. A área deve se concentrar em manter as medidas que visem conter o avanço do vírus em contraponto com as questões econômicas da organização (CALIGURI et al., 2020; ATHAR, 2020). Precisam, portanto, acompanhar as transformações sociais e sanitárias que se relacionam ao contexto do trabalho. Em paralelo, manter os funcionários saudáveis, o comprometimento com a organização, supervisionar o trabalho remoto e nos mais críticos casos, considerar a demissão de funcionários (THE ECONOMIST, 2020).

Carnevale e Hatak (2020), indicam que as relações sociais sofreram impacto diário considerando o mundo virtual e que a substituição de encontros sociais presenciais por virtuais com colegas de trabalho, pode ser um grande ponto de engajamento. Além disso, sugerem que as empresas precisam dar suporte aos funcionários sobre serviços para crianças, de forma a ajuda-los na gestão da dinâmica familiar no contexto da pandemia. Também, sobre essa questão familiar, alertam para o olhar cuidadoso que as empresas devem ter com aquelas pessoas que moram sozinhas.

Foi exatamente isso que a empresa de agronegócio Syngenta fez, de acordo com a entrevista que Carolina Dalanezi, head de Comunicação da empresa, deu à Revista *MelhorRH* em agosto de 2020. Em modelo de home office em grande parte da área Administrativa, um dos grandes desafios foi a área de plantação. Criaram dois Programas para este momento de crise, sendo um para gerar e levar informação de qualidade sobre o COVID-19 aos funcionários com webnários constantes com os médicos da empresa

e, o outro, para realização de atendimentos com foco na geração de saúde e bem-estar. Criaram o Em Tempo, que aprofunda no ambiente de trabalho e orgulho de pertencimento e, também o Eu Me Cuido que é multifuncional e que atende diretamente às demandas dos funcionários, proporcionando vivências programadas de yoga, *mindfulness*, alongamento, enfim, o que os funcionários sugerirem. Também, continuaram gerando edições da revista Cultura que faz alusão às culturas de soja e milho e à cultura organizacional, ajudando a consolidar, como um artefato (SCHEIN, 2009), a cultura que a empresa deseja.

O Grupo Sabin, fortaleceu sua comunicação direta e transparente, manteve seus valores fortalecidos e precisou alterar a cultura no que concerne a relação de trabalho com os funcionários, estabelecendo flexibilização de jornada, férias compulsórias e home office. Mas, sempre zelando pela cultura humanizada (VIDAL, 2020). A Atlas Schilinder também focou na comunicação eficaz com seus funcionários e colheu bons frutos na pandemia com grande parte da operação em home office, mesmo não tendo essa cultura, por ser, essencialmente, industrial. Teve aumento da produtividade e lançamento de uma nova linha. Para o retorno ao novo normal, as palavras de ordem são acolher e cuidar (AUGUSTO JR., 2020).

Sobre esse contexto pós pandemia, há propostas acadêmicas que sugerem às empresas utilizar estratégias de valor para se fazer gestão, desenvolver o comportamento empático dos líderes para que expondo sua vulnerabilidade haja mais alinhamento e conexão com a equipe – pressupondo uma transformação cultural –, focar em uma gestão de aprendizado virtual para a nova realidade de contato social e profissional pela internet e, uma gestão de liderança visionária que vai trazer novas ideias para a nova realidade. Tudo isso, como iniciativa da alta gestão e tendo como resultado o comprometimento organizacional dos funcionários e a excelência (CHOWDHURY, 2020). Ou seja, a GP precisa, mais do que nunca, firmar seu posicionamento e atuação estratégicos.

Ulrich (1998) já alertava sobre esse papel estratégico, de parceiro empresarial da GP e muitas empresas de porte grande avançaram nessa direção nos últimos tempos, por conta do avanço tecnológico, principalmente. Conforme aponta Joel Souza Dutra, professor e consultor na área de GP, em entrevista à Revista MelhoRH em 2019, recordada no contexto de pandemia em julho de 2020, a GP, precisa ter visão sistêmica, estratégica e ter articulação política para conseguir alinhar a cultura organizacional ao contexto vigente, equilibrando as expectativas das partes interessadas (CARVALHO, 2020b).

Outra proposta acadêmica para a GP pós pandemia, também entende e traz elementos para a atuação estratégica da área. Yawson (2020), retoma um framework de flexibilização estratégica já existente e propõe o olhar de novos cenários da GP para inter-relacionar a este framework. O framework é composto de alguns passos a serem seguidos: antecipação (definir o que vai direcionar o formato pós-pandemia), formulação (estratégias para o sucesso diante de diferentes condições), acumulação (o tomador de decisão se compromete com os elementos essenciais que tem um baixo risco estratégico por fazerem parte da estratégia ótima de múltiplos cenários e define opções para os fatores contingenciais) e operação (monitorar o ambiente para determinar qual cenário captura acuradamente o elemento mais crítico do futuro pós pandemia).

Como possíveis novos cenários pós pandemia para a GP, o autor aponta a alteração de significado de trabalho, devido ao novo balanceamento que as pessoas estão fazendo entre vida profissional e pessoal e ao contexto virtual presente; liderança organizacional e o próximo normal, alertando à necessidade de lideranças mais empáticas, como já mencionado; comércio e educação sem contato, trazendo à tona a grande mudança de ambiente do presencial para o virtual e; voluntariado/solidariedade, destacando que o movimento para ajudar o mais próximo é uma grande oportunidade de engajamento (que será um outro tipo de engajamento) e de reerguer a sociedade, incluindo a empresa, trazendo novas ideias, novas pessoas, integrando a comunidade (YAWSON, 2020).

Marly Vidal, diretora Administrativa e de Pessoas do Grupo Sabin relata que, surpreendentemente, as reuniões virtuais se apresentaram mais produtivas e pontuais e que o Grupo criou um Comitê de transformação para elaborar e criar ações diante de tudo que foi aprendido nesse período, para retomar as atividades no novo normal. Também aponta que líderes e liderados nesse contexto de home office precisam dar “match”, saindo de uma gestão de comando e controle para uma gestão por resultados. Esse

ponto é um grande movimento na cultura da empresa que tinha como premissa a presença física para ver produtividade (VIDAL, 2020).

A diretora de RH da Syngenta, Cinthia Bisso, também alerta sobre a necessidade dessa mudança da gestão do comando e controle para uma gestão que se reinventa a todo momento diante do contexto, que questiona modelos, colocando a GP como contribuidora direta para a sustentabilidade do negócio, gerando valor ao cliente interno e externo (BISSO, 2020).

O home office e o teletrabalho e tudo que engloba esses formatos de trabalho, vieram para ficar e a GP precisa se inteirar e lidar com isso. É preciso, inicialmente, entender que nem todo home office é teletrabalho, mas todo teletrabalho é home office. Para ser teletrabalho, isso precisa estar expresso no contrato de trabalho, as atividades precisam ser realizadas, predominantemente, fora da empresa e utilizar tecnologias para a realização das tarefas. Trabalhar uma ou duas vezes na semana em casa é trabalho domiciliar e não teletrabalho. Também não realiza teletrabalho, aquelas pessoas que exercem suas atividades em casa, sem utilizar a tecnologia para suas tarefas. Dessa forma, a empresa precisa controlar a jornada daqueles que não se enquadram em teletrabalho (CLT, 2017). A GP precisará estruturar uma forma disso acontecer e os órgãos fiscalizadores precisarão se flexibilizar mais, porque vários formatos de trabalho irão fazer parte de uma mesma empresa, de agora em diante.

De forma geral, no novo normal, a GP precisará ser mais pragmática no sentido de apresentar resultados concretos, pautados em dados bem coletados, de fontes fidedignas, com instrumentos robustos, trazendo mais informações para uma melhor gestão das pessoas. O posicionamento estratégico será acelerado e precisa ser colocado em prática para ontem, mesmo em empresas menores, porque a existência de estratégia não depende do tamanho da empresa. Se tem pessoas, pode ter estratégia de gestão de pessoas.

A área vai precisar lidar com a maior humanização dos funcionários, contrário ao movimento do avanço tecnológico que tinha como protagonista a máquina, a tecnologia, os robôs. O fator humano é a grande chave para o posicionamento estratégico das empresas nesse momento pandêmico/pós pandêmico, como bem afirma Ricardo Guimarães, fundador e presidente da Thymus (GUIMARÃES, 2020). Com os novos formatos de trabalho o comprometimento organizacional precisará ser olhado com atenção. E nessa nova estrutura o grande pilar é a cultura organizacional. A Tabela 1 resume as movimentações que estão acontecendo na GP, no atual cenário mundial.

Tabela 1 – Processos de GP no novo normal

<b>PROCESSOS DE GP</b>	<b>MOVIMENTO COVID-19 – NOVO NORMAL</b>
Recrutamento e Seleção	Todo processo virtual
Treinamento, Educação e Desenvolvimento	Treinamentos virtuais voltados para o uso de tecnologias de gestão e webconferência e, treinamentos para o equilíbrio vida/trabalho
Remuneração	Novas formas de remuneração por produtividade
Carreira	Necessário rever a política, considerando o home office e todas as suas implicações
QVT/Benefícios	Mais benefícios e mais preocupação com a prevenção de doenças
Comunicação	Mais cuidado para comunicar de forma assertiva e transparente e, maior frequência de comunicação
Avaliação de Desempenho	Feedback imediato ou em períodos mais curtos e não mais revisão de um ano
Departamento pessoal	Frequência por tempo de acesso ao sistema, férias compulsórias, revisão do contrato de trabalho

**Fonte:** Caliguri et al. (2020); Athar (2020); Carnevale; Hatak (2020); Chowdhury (2020); Yawson (2020), Carvalho (2020a, 2020b).



Caliguri et al. (2020) desenvolveram um estudo apontando as práticas de GP que tendem a ser mais úteis no cenário pandêmico atual. As práticas ligadas ao conhecimento de ordem multidisciplinar, multiníveis, pluralistas e a busca orientada aos agentes ligados à organização se destacam.

Os líderes de GP das organizações durante a pandemia precisaram tomar rápidas decisões com significativas consequências sociais e financeiras no sentido de conter o agravamento de uma possível crise interna na organização. De uma forma ou de outra as ações de GP estão ligadas ao gerenciamento da distância, seja no nível social ou organizacional, que compreendem as incertezas, ambiguidades e importâncias do contexto atual. As habilidades de comunicação eficaz entre as partes, gerenciamento de recursos, integração de demandas externas e internas e autenticidade para inspirar expectativas de confiabilidade se tornaram de suma importância neste cenário (CALIGURI et al., 2020). Tudo isso, se vincula às bases da cultura organizacional e em como ela será vivenciada neste novo normal.

Em estudo realizado em uma organização da Indonésia, Athar (2020) relacionou os cinco componentes da cultura organizacional com o comprometimento do indivíduo neste contexto do COVID-19. Os cinco componentes da cultura organizacional da empresa PT. Panca Putri consistem em 1) piedade para com Deus (Takwa); 2) responsabilidade com as necessidades da comunidade; 3) serviços oportunos, limpos e confortáveis; 4) dureza para lidar com desafios, agilidade, educados e diretos; 5) responsabilidade pela segurança de todos na empresa e das partes envolvidas nas atividades do negócio. Os resultados mostraram que a cultura organizacional se relaciona com maior significância ao comprometimento dos indivíduos no ambiente pós-pandêmica da empresa PT. Panca Putri por meio dos componentes 1), 4) e 5). Os componentes 2) e 3) possuem uma influência significativa menor em relação ao comprometimento. Esses exemplos recentes permitem pensar maneiras de desenvolver a cultura organizacional como estratégia para o comprometimento.

### 3. Comprometimento Organizacional no contexto do novo normal

Através de vários estudos, o comprometimento vem sendo relacionado como um importante componente para compreender o comportamento dos indivíduos em organizações sociais (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; MEYER; ALLEN, 1991; SILVA et al, 2018; CALIGURI et al., 2020; ATHAR, 2020). Nesse sentido, o comprometimento organizacional circunda a complexa relação entre o indivíduo e a organização que ele possa fazer parte. A abordagem geralmente compreende três grandes temas: a relação afetiva do indivíduo à organização, os pontos negativos percebidos em uma possível saída e a obrigação em permanecer (MEYER; ALLEN, 1991).

Há ainda uma distinção em duas abordagens centrais no que tange o comprometimento organizacional: comportamento comprometido e atitude comprometida (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; MEYER; ALLEN, 1991). O comportamento comprometido é caracterizado pelo processo de vinculação do indivíduo com uma organização, considerando a recusa de todas as outras possibilidades. Dada a vinculação, o comportamento comprometido passa a ser observado pela organização, conforme ele se repete. Nesse sentido, as atitudes resultantes do comportamento comprometido devem ser perpetuadas para que sempre o indivíduo esteja comprometido com a organização.

A relação do indivíduo com a organização através de valores e metas compartilhados é denominada atitude comprometida (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; MEYER; ALLEN, 1991). A ideia é identificar os antecedentes individuais que podem trazer uma relação positiva ou negativa para o comprometimento do indivíduo com a organização. A consequência da atitude e do comportamento comprometido está relacionada ao nível de comprometimento do indivíduo com a organização.

Para Meyer e Allen (1991) tanto a atitude comprometida como o comprometimento comportamental fazem parte de um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização. Com base nesse conceito, os autores apresentaram um modelo tridimensional como proposta de análise dessa relação: 1) comprometimento afetivo (desejo); 2) comprometimento de continuidade (necessidade) e 3) comprometimento normativo (obrigação). Esses três componentes do estado

psicológico do indivíduo caracterizam os níveis de relacionamento do funcionário com a organização e possuem implicações na decisão do indivíduo em continuar ou não associado a certa organização. Para este estudo, será utilizada essa abordagem tridimensional de Meyer e Allen (1991).

O comprometimento afetivo (MEYER; ALLEN, 1991) está associado ao apego emocional do indivíduo em relação à organização. Os indivíduos que possuem um forte comprometimento afetivo com certa organização se mantêm conectado a ela por um sentimento de desejo em fazê-lo. Esse tipo de comprometimento poderá vir a ser impactado pelas diferentes maneiras que cada organização irá se posicionar perante o novo cenário pós-pandêmico. A partir do posicionamento da empresa, os indivíduos associarão se esse posicionamento estará de acordo com seus valores, e se as metas impostas também serão compartilhadas da mesma maneira.

A necessidade em permanecer conectado à organização, relacionado ao comprometimento de continuidade, está relacionado ao estado psicológico em estar conectado e sentir o pertencimento a esse grupo. Os indivíduos que baseiam sua relação com a organização a partir desse tipo de comprometimento sempre associam ao custo associado a uma possível saída e permanecem na organização porque precisam fazê-lo (MEYER; ALLEN, 1991). Na atual conjuntura, o pertencimento a um grupo ou organização compreende um estado psicológico mínimo de estabilidade em relação às complexas mudanças que o cenário pós-pandêmico vêm apresentando.

O comprometimento normativo está refletido no sentimento de obrigação em permanecer conectado a uma organização. Os indivíduos que se conectam por este tipo de comprometimento sentem que tem o dever de permanecer na organização (MEYER; ALLEN, 1991). Nesse sentido, o estado psicológico relacionado a este comprometimento pode vir a ser impactado pelas condições do mercado de trabalho em relação à crise econômica oriunda da pandemia. O possível agravamento da crise econômica e o aumento do desemprego podem vir a aumentar os custos percebidos em uma possível saída da organização atual.

Os componentes se apresentam como um estado psicológico único e mutuamente excludente. Ainda assim é esperado que o indivíduo que faça parte de uma organização venha a experimentar cada um dos estados em estágios diferentes. Nesse sentido, a relação do indivíduo com a organização se apresenta de maneira multidimensional não restringida a apenas um dos componentes, fortalecendo o alcance de uma compreensão profunda dessa relação (MEYER; ALLEN, 1991).

A pandemia do COVID-19 vem produzindo um alto grau de incertezas que está afetando a saúde mental de muitas pessoas ao redor do mundo. Medidas sem precedentes vêm sendo tomadas para diminuir o avanço da doença, como o distanciamento físico e isolamento social. Essas atitudes estão reduzindo a pressão sobre os sistemas de saúde, mas trazem um custo social e econômico bastante significativo (WHO, 2020).

As mudanças no macro ambiente já estão trazendo inúmeros problemas para a sociedade e impactando fortemente as organizações. As alterações nos valores organizacionais em consequência do momento atual e consequentemente das novas metas definidas pelas organizações estão afetando a atitude comprometida dos indivíduos. A proximidade e integração entre indivíduos e organização será um diferencial para que essa transformação aconteça e impacte todos que estiverem na organização. Esse movimento foi apontado por uma pesquisa da empresa de consultoria Korn Ferry em maio de 2020, no qual 47% das empresas estudadas pretendem encorajar práticas de maior abertura, transparência e frequência de comunicação com seus colaboradores (SUETH, 2020). Um novo estado psicológico demandará o compartilhamento de valores e metas para que a atitude comprometida seja efetiva, através de um processo de mudança mútuo.

Darun e Ridzuan (2017) realizou um estudo com 52 empresas de petróleo e gás da Líbia para tentar identificar as estratégias de GP que se relacionam com o comprometimento organizacional. Os resultados deste estudo puderam identificar que as organizações que possuem práticas de GP mais flexíveis, abertas e personalizadas tendem a ter funcionários mais comprometidos com a organização. Além das práticas relacionadas a descrição de cargos e motivação no trabalho, as questões relacionadas aos benefícios e remuneração possuem forte relação com o comprometimento. Nesse sentido, a conclusão deste estudo é

de que a GP deve estar alinhada estrategicamente com os objetivos da organização para conseguir dar o suporte organizacional necessário por meio de suas práticas para gerar um maior comprometimento organizacional nos funcionários.

A pandemia ainda não acabou e a forma como ela está sendo refletida no contexto de trabalho, pode afetar a relação que o indivíduo tem com a organização, seu sentimento de pertencimento e seu consequente, comprometimento para o desempenho organizacional. Kaushik e Guleria (2020) desenvolveram um estudo, a partir da análise da literatura, relacionando as relações de trabalho e o comprometimento organizacional durante o contexto da pandemia do COVID-19. As autoras chegaram à conclusão do estudo de que as relações entre indivíduos e organizações estão bastante fragilizadas, impactando negativamente o comprometimento organizacional. Salientaram também que a relação entre os próprios indivíduos, impactados pelo distanciamento provocado pelo isolamento social, também apresentaram consequências negativas relativas ao comprometimento.

As relações são de responsabilidade mútua, organização e indivíduos devem prezar por uma relação que seja benéfica para ambos. No entanto, as autoras chegaram a mesma conclusão que Darun e Ridzuan (2017) de que as organizações que apresentam um suporte nas práticas de GP tendem a aumentar o comprometimento organizacional dos indivíduos. Como forma de apoiar as organizações, Kaushik e Guleria (2020) levantaram recomendações para a área de GP atuar neste contexto: 1) manter as relações saudáveis por meio de uma comunicação eficaz; 2) utilizar a tecnologia para apoiar essa comunicação entre os diferentes agentes; 3) reorganizar as metas para que sejam mais claras e objetivas; 4) manter o moral elevado por meio do cumprimento das metas; 5) propor práticas para melhorar a relação entre os próprios indivíduos no nível pessoal e organizacional; 6) a organização deve encorajar os indivíduos a realizar novas atividades dentro do horário de trabalho que estejam ou não correlatas à profissão.

Os estados psicológicos dos indivíduos podem ser os geradores do estado emocional do grupo, dado que os indivíduos se agrupam por afinidade de crenças e valores (TAJFEL, 1981; TAJFEL; TURNER, 1985). Dessa forma, a GP pode construir políticas, processos e práticas que permitam o alinhamento deste estado psicológico para a geração de comprometimento e consequente desempenho organizacional. As organizações deverão se atentar para o estado psicológico de cada indivíduo no sentido de compreender de que maneira se dará esse novo comprometimento. Para esse processo é necessário permitir que os funcionários participem ativamente do processo de mudança. Essa estratégia foi apontada por Aline Sueth, diretora de GP do Grupo farmacêutico Elfa em entrevista a Revista Melhor em 13 de agosto de 2020. Nesse sentido, quando as mudanças forem sendo apresentados pelo macro e pelo microambiente, os indivíduos estarão melhores preparados (SUETH, 2020).

Ou seja, no novo normal, a GP se apresenta como um parceiro estratégico do negócio (ULRICH et al, 2013) no sentido de gerar o comprometimento dos indivíduos em relação a organização por meio de novas práticas relacionadas à cultura organizacional no que tange os níveis mais tangíveis as manifestações mais abstratos (SCHEIN, 2009).

### **3.1 Comprometimento Organizacional: a Cultura Organizacional como estratégia para a Gestão de Pessoas no novo normal**

Conforme relato das empresas, o comprometimento e a cultura organizacional são duas grandes preocupações. Luíza Helena Trajano em uma aula ministrada pela PUCRS em agosto de 2020, apresenta os grandes resultados que o Magazine Luíza teve durante a pandemia, todos os projetos desenvolvidos, relatando como tudo isso contribuiu para uma empresa melhor, mais engajada, atualizada, contribuidora. Porém, relata sua preocupação com a cultura organizacional diante do home office. Somado a isso, em pesquisa feita pela Deloitte com 9.000 gestores de 119 países, 93% das empresas apontam que promover o sentimento de pertencimento do funcionário é uma importante tendência pós pandemia (DELOITTE, 2020). Nesse cenário, Roberta Yoshida da Deloitte Brasil, em entrevista à Revista MelhorRH em agosto



último, alerta que é preciso incorporar na cultura organizacional e no DNA da empresa, o novo formato de trabalho remoto, pensando em como sustenta-lo na empresa (YOSHIDA, 2020).

Silva et al (2018) desenvolveram um estudo com 405 funcionários de um banco público da região Nordeste do Brasil com o objetivo de correlacionar a satisfação no trabalho com o comprometimento e a cultura organizacional. Os resultados apresentados indicam que a satisfação no trabalho é anterior ao comprometimento e ainda sim está correlacionado positivamente com o mesmo. A satisfação se apresenta como mediadora positiva da relação entre cultura e o comprometimento organizacional. Francisco Rodrigues, gerente de RH-Gente & Gestão da Hesselbach Company, deixa bem claro que para o modelo home office funcionar, será necessário repensar a cultura e rever os processos internos (RODRIGUES, 2020). Marcelo Puig, vice-presidente de RH da Volkswagen América do Sul e Brasil também confirma a necessidade de mudança cultural diante da transformação da Volkswagen de uma empresa automobilística para uma empresa de mobilidade. Para ele, é preciso pensar bem antes de definir o formato home office, principalmente por conta da cultura organizacional, porque ela se consolida muito pela relação interpessoal, fisicamente (PUIG, 2020).

Conforme apresentado por Schein (2009), a cultura organizacional emerge de uma cultura *mater* que será significada por cada empresa conforme seu contexto e sua necessidade. Não há, portanto, uma definição fechada e exata de cultura. É um conceito abstrato que ganha forma a partir das significações feitas no contexto social e organizacional. A partir dessa cultura *mater* e das significações feitas, surgem as subculturas organizacionais. Sendo assim, a partir do novo normal, uma nova cultura *mater* emerge e as empresas precisam significar tudo isso para repensar sua cultura organizacional, seus valores, suas práticas, suas premissas. Este ensaio se pautará na abordagem de Schein (2009) para apresentar e discutir a cultura organizacional como estratégia de comprometimento.

Para Schein (2009), a cultura se apresenta como um fenômeno social dinâmico e recriado conforme as interações dos seus componentes e pelo comportamento da liderança, constituindo uma estrutura através de regras e normas que delimitam o comportamento. A cultura de um grupo, portanto, pode ser formalmente definida como: “um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna.” (SCHEIN, 2009, p. 16). A cultura então, é a aprendizagem acumulada e compartilhada por certo grupo, que abrange os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos dos indivíduos (SCHEIN, 2014).

No novo normal, cada empresa precisa revisar o que aprendeu com toda a situação, revisar como agiu diante dos problemas, revisar os processos internos e toda a dinâmica do trabalho para construir a nova realidade, a nova cultura organizacional.

Schein (2009), ainda acrescenta que a cultura deve ser analisada por meio de vários níveis, das manifestações mais tangíveis às manifestações mais abstratas. Ele divide esse conceito em três níveis. O primeiro é o nível dos Artefatos, que são definidos como os componentes visíveis do grupo, a saber, o ambiente físico, características de vestuário, mitos e histórias. Essa primeira parte é a camada superficial da cultura, que está ancorada nos outros níveis.

No novo normal, os artefatos que antes ficavam expostos nos edifícios das empresas, no uniforme dos funcionários, na conversa do cafezinho, precisarão ser repensados para o ambiente virtual. A comunicação destes artefatos será de crucial importância para a efetiva entrega da mensagem. E-mails com imagens, envio de souvenirs, são algumas das possibilidades. Todo e qualquer movimento nesse nível, pode impactar diretamente o comprometimento (SILVA et al., 2018).

Sobre isso, é possível sugerir que o comprometimento afetivo, pautado no desejo de permanecer na organização, pode ser o grande impactado com a criação dos artefatos, estimulando um sentimento de pertencimento, de atenção e acolhimento. Alguns exemplos são o simples envio de uma caneta para a casa dos funcionários, o envio de lanche para a casa dos funcionários em algum momento de reunião, o envio de folders virtuais com palavras motivacionais para o dia, seguindo as cores e emblemas da empresa, entre outros. Sendo assim, sugere-se a seguinte proposição:

**Proposição 1:** A criação e envio de artefatos da cultura organizacional para uso em home office aumenta o comprometimento afetivo dos indivíduos no novo normal.

O segundo nível proposto por Schein (2009), são as Crenças e valores assumidos e validados pelo grupo. A validação se orienta por meio de uma base compartilhada de conhecimento que pode ser testada ou uma validação social de valores mais amplos de difícil teste. Esse nível é predecessor do comportamento do grupo observado no primeiro nível (SCHEIN, 2009).

Aqui é que a grande mudança acontece. Quais são os novos valores e crenças para o novo normal? Como isso será divulgado e consolidado na empresa? Como isso afetará toda a dinâmica da GP? São esse novos valores e crenças que balizarão a nova dinâmica e cultura da empresa e precisam ser concretizados por meio dos artefatos para fortalecer e consolidar o que se pretende. No formato de trabalho em home office, quanto mais artefatos chegarem até o funcionário, mais imerso na cultura organizacional, ele tende a estar.

Se os valores e crenças são amplamente divulgados por meio dos artefatos, há uma tendência de maior comprometimento afetivo por parte dos funcionários. Também é possível apontar que o comprometimento normativo será afetado, dado que quanto mais a empresa oferece “coisas” (objetos, informações, serviços de apoio, entre outros), mais o indivíduo se sente na obrigação de permanecer nela. Dessa forma, segue a segunda proposição:

**Proposição 2:** Quanto mais os valores e crenças forem concretizados em artefatos e estes artefatos forem efetivamente direcionados, maior será a imersão dos indivíduos na cultura organizacional e maior será o comprometimento afetivo e normativo.

O último e terceiro nível proposto por Schein (2009) é o de Suposições fundamentais básicas, o qual se refere ao conjunto de conceitos em que o grupo acredita ser de consenso para a constituição dos valores e comportamentos dos integrantes. Portanto, o padrão de suposições básicas que são compartilhadas e assumidas como verdade se manifestará no nível dos artefatos e das crenças e valores.

Nesse ponto é que entra a importância de resgatar, organizar e gerar ações a partir de como a empresa vivenciou e se dinamizou durante a pandemia. É essa dinâmica que já gerou a percepção do novo normal que será a base dos novos valores e dos artefatos subsequentes. Por mais que todos estejam compartilhando da mesma situação – COVID-19 – cada empresa olhou, se reorganizou e significou esse momento de uma forma diferente. É essa forma que será a base para o novo normal em cada empresa, para a construção da nova cultura pautada nas proposições apresentadas.

Com isso, o comprometimento, em todas as suas dimensões (afetivo, normativo e instrumental) pode aumentar. Já apresentada a justificativa de influência nos comprometimentos afetivo e normativo, tem-se o comprometimento instrumental como próximo passo. Essa base construída na pandemia e que serve de essência para os valores, crenças e artefatos, trará subsídios em termos de alterações e flexibilizações em políticas de remuneração, de QVT, de liderança, para apresentar novos instrumentos de ligação aos indivíduos que possuem forte comprometimento instrumental com a empresa. Assim, segue a terceira proposição:

**Proposição 3:** Quanto mais a empresa resgatar sua dinâmica durante a pandemia, mais instrumentos ela terá para definir novos valores e crenças e para gerar artefatos que aumentem o comprometimento afetivo, normativo e instrumental dos indivíduos.

Com a consolidação da nova cultura organizacional e todo o movimento para aumentar o comprometimento dos funcionários no contexto do novo normal, a GP precisa rever, recriar, suas práticas, políticas e processos para atender as novas demandas dos indivíduos e do mercado. Nesse cenário atual a proposta de Ulrich et al. (2013) se destaca. Essa proposta se baseia na premissa de que a área de GP é o próprio negócio, transformando a estratégia em resultados para a organização. As estratégias para o

negócio são compreendidas da maneira como a área observa, interpreta e traduz as condições externas e as adapta para as condições internas. Os profissionais devem, portanto, traduzir essas condições em estratégias que coloquem a organização em uma posição de vantagem no presente e no futuro (ULRICH et al., 2013).

#### 4. Considerações finais

O contexto pandêmico ainda apresenta inúmeras variáveis que vêm modificando constantemente as relações sociais e econômicas entre os indivíduos e as organizações. Merece também destaque a compreensão de que inúmeras variáveis influenciam no desenvolvimento de uma gestão de cultura organizacional e do comprometimento organizacional, portanto, uma estratégia organizacional demanda uma análise bastante aprofundada de cada situação, envolvendo o ambiente interno e externo de cada empresa.

É importante salientar que as proposições aqui apresentadas foram baseadas na pesquisa de estudos internacionais e nacionais disponíveis nas bases de dados e em reportagens de revistas da área. O objetivo do artigo foi colaborar com a área de GP abordando conceitos teóricos que podem auxiliar a análise geral sobre o tema, relacionando com a realidade de exemplos práticos desenvolvidos por algumas organizações durante a pandemia do COVID-19. Decerto, não pode ser validada nenhuma teoria simplista que garanta o pleno desenvolvimento de um modelo de gestão que possa ser eficaz para todo e qualquer tipo de organização, dado o ambiente contemporâneo pandêmico que apresenta inúmeras incertezas para cada organização.

O setor de GP e os profissionais da área precisam se voltar para um posicionamento mais ativo de atuação como proposto por Ulrich (1998) e Ulrich et al. (2013). O parceiro empresarial é aquele que toma a frente e soluciona tanto para si quanto para a empresa parceira qualquer demanda de sua expertise. Se a cultura organizacional, baseada no modelo de Schein (2009), precisa passar por três níveis para firmar sua robustez, é fundamental a GP perpassar esses três níveis e construir a nova cultura.

Como qualquer outro objeto de análise do comportamento organizacional, a cultura organizacional e o comprometimento organizacional são passíveis de sofrer alterações no decorrer do tempo, principalmente considerando que os cenários pandêmico e pós-pandêmico podem ter inúmeras incertezas. A grande limitação deste estudo é, então, a pouca quantidade de base teórica consistente sobre GP, a cultura organizacional e o comprometimento organizacional no contexto da COVID-19.

Para os próximos estudos, sugere-se que seja continuada a análise das novas práticas de GP no cenário pós-pandêmico de forma empírica. O cenário bastante incerto pode apresentar muitas oportunidades, mas também inúmeros desafios para o desenvolvimento de práticas de GP voltadas para cultura organizacional com foco em gerar o comprometimento organizacional dos funcionários.

#### REFERÊNCIAS

AKAO, C. O outro lado do home office: As questões sobre as relações estabelecidas entre empresa e colaborador em quarentena ainda não foram resolvidas. Antigas regras ganham um molho extra de dúvida. [Entrevista concedida a] redação da **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, agosto de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/o-outro-lado-do-home-office/> - Acessado em 03 de setembro de 2020.

AUGUSTO JR., C. A Atlas Schindler do pós-pandemia. [Entrevista concedida a] Inês Pereira. **Revista Melhor - Gestão de Pessoas**, julho de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/a-atlas-schindler-do-pos-pandemia/> - Acessado em 15 de setembro de 2020.

ATHAR, H. S. The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment Post Pandemic COVID-19. **International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding**, v. 7, n. 5, p. 148-157, junho de 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v7i5.1626>

BISSO, C. Com a pandemia, entramos na casa das pessoas: Para Cinthia Bossi, diretora de RH da Syngenta, tecnologia aproximou empresa e colaboradores e permite um conhecimento maior do que os motiva e mobiliza. [Entrevista concedida a] Gumae de Carvalho. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, agosto de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/com-a-pandemia-entramos-na-casa-das-pessoas/> - Acessado em 05 de setembro de 2020.

CALIGURI, P.; DE CIERI, H.; MINBAEVA, D.; VERBEKE, A.; ZIMERMANN, A. International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. **Journal of International Business Studies**, v. 51, p. 697–713, junho de 2020. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>

CARVALHO, G. A criação de um novo normal: Imaginar o mundo pós-covid-19 é lançar um campo de muitas perguntas e poucas respostas. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, junho de 2020a. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/a-criacao-de-um-novo-normal/> - Acessado em 15 de setembro de 2020.

CARVALHO, G. A crescente importância do papel de RH: Relembrando um bate-papo com o professor Joel Dutra sobre as mudanças na área de RH nos últimos 20 anos. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, julho de 2020b. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/a-importancia-crescente-do-rh/> - Acessado em 15 de setembro de 2020.

CHOWDHURY, S. The `4v` approach in strategic human resource management post-COVID-19. **International Journal of Engineering and Management Research**, v.10, n.4, p.98-105, 2020. DOI: <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.4.15>

DALANEZI, C. A mensagem certa da Syngenta: A estratégia da Comunicação interna para a companhia enfrentar a pandemia com produtividade e confiança. [Entrevista concedida a] Inês Pereira. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, agosto de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/a-mensagem-certa-da-syngenta/> - Acessado em 10 de setembro de 2020.

DARUN, A. A. A.; RIDZUAN, M. Determining relationship between strategic human resource management practices and organizational commitment. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 9, p. 1–9, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/1847979017731669>

DELOITTE. DELOITTE GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS 2020. The social enterprise at work: paradox as a path forward. Disponível em <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano.html> - Acessado em 03 de setembro de 2020.

EDITORIAL. The coronavirus crisis thrusts corporate HR chiefs into the spotlight. **The Economist**. Londres, 24 mai 2020. Disponível em: <https://www.economist.com/business/2020/03/24/the-coronavirus-crisis-thrusts-corporate-hr-chiefs-into-the-spotlight> - Acessado em 12 de setembro de 2020.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente. 2002. p. 11-34.

GUIMARÃES, R. RH tem de ser mais pragmático a partir de agora: Para Ricardo Guimarães, da Thymus, a evolução já colocou o humano num patamar muito relevante para a empresa e para a sociedade. [Entrevista concedida a] redação da **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, agosto de 2020.

Disponível em <https://revistamelhor.com.br/rh-tem-de-ser-mais-pragmatico-a-partir-de-agora/> - Acessado em 03 de setembro de 2020.

KAUSHIK, M.; GULERIA, N. Employee Relations and Engagement during COVID-19. **Sparkling International Journal of Multidisciplinary Research Studies**, v. 3, n. 2, p. 1-11, 2020. Disponível em <https://www.johnfoundation.com/journals/sparkling/sijmrv3i2/employee-relations-and-engagement-during-covid-19/>. Acessado em 15 de setembro de 2020.

MAGAZINE LUIZA. **Release de resultados**. Disponível em <<https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==>>. Acessado em 14 de setembro de 2020.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 5-13.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991. DOI: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W.. The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v.14, p. 224-247, 1979. DOI: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

PUIG, M. Não teremos “retorno” aos escritórios: Para Marcellus Puig, vice-presidente de RH da Volkswagen, “retorno” significa voltar a uma situação anterior, que não mais existe. O que teremos é uma “ida” a uma nova forma de trabalhar. [Entrevista concedida a] Gumae Carvalho. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, agosto de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/nao-teremos-retorno-aos-escritorios/> - Acessado em 03 de setembro de 2020.

ROCHA, C.T.M., AMADOR, F.S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE**, v.16, n.1, p.152-162, jan/mar 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154516>

RODRIGUES, M.F. Como superamos os desafios impostos pela pandemia: A situação emergencial provocada pela pandemia da covid-19 elevou o RH da Hesselbach Company ao patamar de aliado essencial de gestores. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, agosto de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/como-superamos-os-desafios-impostos-pela-pandemia/> - Acessado em 05 de setembro de 2020.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas SA, 2009.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16. winter, 2014. Disponível em [https://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture/?gclid=EA1aIQobChMIROL39PTu6wIV14SRCh2SxQAcEAAAYASAAEgIB0PD\\_BwE](https://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture/?gclid=EA1aIQobChMIROL39PTu6wIV14SRCh2SxQAcEAAAYASAAEgIB0PD_BwE) – Acessado em 15 de setembro de 2020.

SILVA, L. P.; CASTRO, M. A. R.; SANTOS, M. G. D.; LIMA NETO, P. J. Comprometimento no Trabalho e sua Relação com a Cultura Organizacional Mediada pela Satisfação. **RGBN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios/Review of Business Management**, v. 20, n. 3, p. 401-420, 2018. DOI:10.7819/rbgn.v20i3.3947



SUETH, A. Cultura Organizacional e as mudanças irreversíveis pós pandemia: 47% das organizações pretendem encorajar mais a abertura, transparência e frequência na comunicação com os colaboradores. [Entrevista concedida a] redação da **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, agosto de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/cultura-organizacional-e-as-mudancas-irreversiveis-pos-pandemia/> - Acessado em 03 de setembro de 2020.

TAJFEL, H.; TURNER, J.C. The social identity theory of intergroup behavior. In: WORCHEL, S.; AUSTIN, W.G. (Ed.). **Psychology of intergroup relations**. 2 ed. Chicago: Nelson-Hall, 1985, p. 7 – 24.

TAJFEL, H. **Human groups and social categories**. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil**. 1997. 127 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuários da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1997.

TRIGUEIRO-SÁNCHEZ, R.; PEÑA-VINCES, J.; GUILLEN, J. Como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade de colaboradores e da cultura organizacional. **RGBN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios/Review of Business Management**, v.20, n.3, p. 378-400, jul-set., 2018. DOI: 10.7819/rbgn.v20i3.3303

ULRICH, D.; YOUNGER, J.; BROCKBANK, W.; ULRICH, M. **RH de dentro para fora: seis competências para o futuro da área de recursos humanos**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

VIDAL, M. As lições que a pandemia trouxe para o Grupo Sabin: Como a gestão de RH manteve mais de 5 mil colaboradores seguros e já se prepara para o futuro com a criação de um comitê de transformação. [Entrevista concedida a] Inês Pereira. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, julho de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/as-lico-es-que-a-pandemia-trouxe-para-o-grupo-sabin/> - Acessado em 10 de setembro de 2020.

WORDL HEALTH ORGANIZATION. **Physical and mental health key to resilience during COVID-19 pandemic**. Maio de 2020. Disponível em <http://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirusCOVID-19/statements/statement-physical-and-mental-health-keyto-resilience-during-COVID-19-pandemic>. Acessado em 10 de setembro 2020.

YAWSON, R. Strategic flexibility analysis of HRD research and practice post COVID-19 pandemic. **Human Resource Development International**, v.23, n.4, p.406-417, 2020. DOI: 10.1080/13678868.2020.1779169

YOSHIDA, R. As principais tendências de capital humano no Brasil: Grande maioria das empresas brasileiras (95%) avaliou que "Ética e futuro do trabalho" é a tendência mais importante no mundo pós-pandemia. [Entrevista concedida a] Inês Pereira. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, agosto de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/as-principais-tendencias-de-capital-humano-no-brasil/> - Acessado em 09 de setembro de 2020.

Recebido em: 07/08/2020

Aceito em: 25/09/2020

Endereço para correspondência:

Nome: Luiz Guilherme Dias César

Email: [luiz.guilherme@facc.ufjf.br](mailto:luiz.guilherme@facc.ufjf.br)



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)