

O CENÁRIO DO “NOVO NORMAL” NA GESTÃO DE PESSOAS: PROPOSIÇÃO DE PESQUISAS FUTURAS NA ÁREA

EL ESCENARIO DE LA “NUEVA NORMALIDAD” EN LA GESTIÓN DE PERSONAS: PROPUESTA DE FUTURA INVESTIGACIÓN EN EL ÁREA

THE “NEW NORMAL” SCENARIO IN PEOPLE MANAGEMENT: PROPOSAL OF FUTURE RESEARCH IN THE AREA

Lívia Almada *
livia.almada@ufjf.br

Pedro Freitas Vieira *
p.freitas98@outlook.com

Amanda Andrés Andrade *
amandaandres00jf@gmail.com

* Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Juiz de Fora - MG - Brasil

Resumo

A pandemia do COVID-19 trouxe várias mudanças em toda dinâmica de vida e de mercado. Na Gestão de pessoas é possível encontrar reflexos na cultura organizacional, no comportamento organizacional e em suas práticas e políticas. Diante disso, esse artigo tem como objetivo propor temas de pesquisa para a área de Gestão de pessoas, considerando os reflexos da pandemia da COVID-19 na área. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de caráter exploratório descritivo na qual foram utilizados os textos da Revista Melhor RH como base primeira para a criação das categorias à posteriori e artigos do Google Acadêmico e SPELL com as temáticas de Gestão de pessoas e pandemia da COVID-19. Foi verificado que há bastante oportunidade de exploração acadêmica quando realizada a comparação entre os textos da revista que representam o que as empresas estão fazendo, com os artigos científicos na área, considerando as categorias pré-definidas. Sugere-se que estudos futuros explorem, dentre outros temas, as questões de estratégia, de recrutamento e seleção, tecnologia e cultura organizacional.

PALAVRAS CHAVE: COVID-19; Gestão de Pessoas; Coronavírus; Pandemia;

Resumen

La pandemia de COVID-19 ha traído varios cambios en todas las dinámicas de vida y de mercado. En la Gestión de Personas es posible encontrar reflexiones sobre la cultura organizacional, el comportamiento organizacional y sus prácticas y políticas. Ante esto, este artículo tiene como objetivo proponer temas de investigación para el área de Gestión de Personas, considerando los reflejos de la pandemia de COVID-19 en el área. Por ello, se realizó una investigación exploratoria descriptiva, en la que se utilizaron como primera base los textos de la Revista Melhor RH para la creación de categorías a posteriori y artículos de Google Scholar y SPELL con las temáticas de Gestión de Personas y la pandemia del COVID-19. Se verificó que hay mucha oportunidad para la exploración académica al comparar los textos de revistas que representan lo que hacen las empresas, con artículos científicos del área, considerando las categorías predefinidas. Se sugiere que futuros estudios exploren, entre otros temas, cuestiones de estrategia, reclutamiento y selección, tecnología y cultura organizacional.

Palabras clave: COVID-19; Gestión de personas; Coronavirus; Pandemia;

Abstract

The COVID-19 pandemic has brought several changes in all life and market dynamics. In the field of Human resource management, the pandemic has impacted on organizational culture, organizational behavior and, practices and policies. So, this article aims to propose research topics for the area of Human resource management, considering the reflexes of the COVID-19 pandemic in the area. Therefore, it was made a descriptive exploratory research in which were used the texts of the Melhor RH magazine as the first basis for the creation of a posteriori categories and, articles from Google Scholar and SPELL with the themes of Human resource management and the COVID-19 pandemic. The results shows there is a lot of opportunity for academic exploration when comparing the magazine texts that represent what companies are doing, with scientific articles in the area, considering the pre-defined categories. We suggest future studies explore, among other topics, HR strategy, recruitment and selection, technology and organizational culture.

Keywords: COVID-19; Human resource management; Coronavirus; Pandemic;

1. Introdução

Era dia quinze de março do ano de 2020, quando a Organização Mundial da Saúde (OMS) decretou a pandemia do COVID-19 (OMS, 2020). Imediatamente, os governantes e o empresariado precisaram se posicionar e traçar planos para a nova realidade. Houve grande movimentação referente às denominadas medidas de prevenção (OMS, 2020). Hoje, quase um ano e meio depois, já foram aplicadas, no Brasil, mais de 335 milhões de doses, sendo cerca de 160 milhões de pessoas totalmente imunizadas. As medidas de segurança continuam e muitas empresas que tiveram que parar de operar, retomaram suas atividades, de acordo com os protocolos de sua cidade.

Conforme dados do último Pulso Empresa IBGE (2020) realizado, 33% das empresas encerraram de forma temporária ou definitiva suas operações em junho de 2020 e esse número chegou a 16% ao final de agosto de 2020. De fato, o país teve um saldo positivo de 2.315.054 empresas abertas em 2020 e de 4.026.776 em 2022 (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2021; 2022). Foram 15.339.329 desligamentos ocorridos em 2020 e 15.420.444 contratações, deixando um saldo positivo de 81.115 empregos formais. Em 2021, houve um saldo positivo de 2.775.391 empregos formais (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2021). Em 2022, até fevereiro houve um saldo positivo de 478.862 empregos formais ocupados (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2022). Os setores que mais empregaram em 2020 foram a construção e a agropecuária, seguidos do setor de indústria e comércio. O setor de serviços teve queda relativa de 0,91%. Em 2021, a ordem de setores continuou a mesma, porém, o setor de serviços esteve em alta de 2,16% (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2021). Em 2022, os setores de construção e serviços são os que mais estão empregando, considerando fevereiro de 2022, seguidos do setor de agropecuária, indústria e comércio (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2022).

Somado a isso, segundo dados do IBGE – PNAS, foi possível verificar que em maio de 2020, o número de funcionários sob o modelo de trabalho remoto era de 8,5 milhões, alcançando a máxima de 8,9 milhões na primeira semana de junho (IBGE, 2020). Em novembro de 2020, segundo dados do PNAD, existiam cerca de 7,9 milhões de trabalhadores sob o regime remoto de trabalho no Brasil. Mesmo as pessoas que já atuavam de forma remota, sentiram uma mudança na rotina, na pressão por resultados e na carga de trabalho, durante esse período de pandemia que ainda está vigente.

Segundo pesquisa do Instituto Ipsos (2021), encomendada pelo Fórum Econômico Mundial, 53% das pessoas entrevistadas declararam que sua saúde mental piorou um pouco ou muito em 2020. Em 2021,

houve uma pequena melhora e o Brasil passou de 5º para 7º lugar entre as 30 nações que mais pessoas sentiram declínio na saúde mental desde o início do ano. As empresas tiveram que se adaptar rapidamente a este novo contexto em termos de infraestrutura, logística de operações e gestão de pessoas. As lideranças precisaram se reinventar para conseguirem se manter nos postos e manter sua equipe empenhada em continuar trabalhando mesmo diante de tantas adversidades no espaço familiar, social e de trabalho (PEREIRA, 2021).

As empresas já têm clareza que não será possível voltar ao que era antes e já estão se organizando para o chamado “novo normal” que é compreendida pela realidade atual. Ficou claro para as empresas que a cultura organizacional mudou e, como a cultura é a base das organizações, todo o resto é afetado em menor ou maior grau (LOURENÇO, 2020; CÉSAR; NEVES, 2020). Como a gestão de pessoas (GP) foi afetada, o que foi feito diante disso e o que se planeja fazer em relação à projeção de cenário, pode revelar novos caminhos tanto para a prática quanto para pesquisas na área.

Além da gestão de pessoas, a discussão da pandemia perpassa questões mais coletivas e gerais e questões mais íntimas e profundas dos indivíduos. Ou seja, é algo bastante complexo e qualquer posicionamento ou tomada de decisão neste contexto será pesado conforme os parâmetros de cada um que está na ponta da decisão. Julgar o que foi ou está sendo feito, não é o objetivo aqui. **O objetivo geral deste trabalho é apresentar temas gerais para pesquisas futuras na gestão de pessoas com base nas lacunas entre as ações feitas pelas empresas conforme reportagens da Revista Melhor RH na pandemia do COVID-19 e os artigos publicados na área.** Para tanto, é introduzido aqui o contexto pandêmico e um pouco de seu impacto nas empresas brasileiras. Em seguida, é apresentado o referencial teórico trazendo textos acadêmicos e não acadêmicos que esboçam a realidade das empresas. Após, apresenta-se a metodologia utilizada, os resultados, suas análises e, por fim, as considerações finais.

2. Uma breve perspectiva histórica da gestão de pessoas

De uma tarefa industrial para realizar o cadastro de pessoas e controlar os pagamentos e desligamentos para uma área que transita transversalmente em toda a organização, a gestão de pessoas (GP) se ampliou muito desde seu início (DUTRA, 2016). Se, por um lado, temos uma GP que possui prática e políticas sólidas historicamente, por outro lado, temos uma GP que precisa ser dinâmica e fluida para acompanhar as mudanças do mundo. Principalmente, as mudanças de comportamento coletivo e de mercado. Entender como a GP acompanha tudo isso é fundamental para entender as movimentações feitas no contexto da pandemia COVID-19.

2.1. Breve histórico dos movimentos sociais, políticos e econômicos e a gestão de pessoas até o início da pandemia

Os movimentos sociais, políticos e econômicos são base para a construção, consolidação e desenvolvimento da área de GP. Ter clareza desses movimentos se torna fundamental para compreender o foco de atuação da área ao longo do tempo. Tose (1997) classificou a GP em cinco fases evolutivas. A primeira delas, Fase Contábil, se localiza, didática e historicamente, antes de 1930. Neste período não havia um setor, uma equipe ou gestores. No Brasil, esse foi um período marcado pela primeira república, na qual as atividades industriais estavam bem iniciais, devido à crise cafeeira. Então, em termos de gestão de pessoas (termo esse que só foi inserido mais tarde), o que havia era uma pessoa (guarda-livros) responsável por registrar as entradas e saídas, as faltas e atrasos entre outros registros de todos os trabalhadores da empresa para o cálculo do pagamento (MARRAS, 2016).

Entre os anos de 1930 e 1950 registra-se a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), no governo de Getúlio Vargas. Foi então, um momento marcado pelo cumprimento da legislação e foi quando profissionais do Direito começaram ocupar espaço nas organizações para dar suporte no cumprimento da

legislação. Segundo Tose (1997), nessa fase (Fase Legal) surge o chefe de pessoal com o intuito de se responsabilizar pela dinâmica trabalhista da organização, focado em fazer valer as recentes leis trabalhistas.

Neste momento, houve um importante movimento em relação ao olhar para os indivíduos na organização: o poder sobre os empregados saiu das mãos dos feitores (chefes de produção) e passou para a mão do chefe de pessoal, exatamente por ele dominar as leis trabalhistas. Mesmo não havendo mudança em relação ao olhar sobre as pessoas (ser humano complexo), essa mudança de fonte de poder é fundamental para o início de uma área/setor/departamento centralizado e que olha, exclusivamente, para as pessoas e sua dinâmica dentro das organizações (DUTRA, 2016). Isso posicionou a área entre o nível operacional e o tático na estrutura organizacional e estimulou um olhar e ações direcionadas, especificamente, às pessoas.

O desenvolvimento da área até aqui é o que Fisher (2002) denominou de “departamento pessoal”. Nesse primeiro modelo o foco era bastante operacional e burocrático, tendo como conceitos articuladores do modelo a produtividade, a eficiência de custos e a recompensa. Essa era a época da Revolução Industrial, quando controlar o tempo era uma ferramenta fundamental de gestão para a produtividade (OLIVEIRA, 2020).

A fase seguinte, também chamada de Tecnicista, pode ser colocada na linha do tempo entre 1950 e 1965 e acompanha o movimento de chegada das indústrias automobilísticas, no Brasil, trazidas pelo então presidente, Juscelino Kubitschek. Nesse momento já havia sido iniciada a discussão sobre a “humanidade” dos trabalhadores com os estudos da Escola de Relações Humanas e isso se refletiu dentro das indústrias, levando a área a status de gerência, se consolidando a nível tático com o Gerente de Relações Industriais (GRI) (MARRAS, 2016). Nessa fase, tem-se um dos momentos mais importantes de criação e consolidação do que hoje conhecemos como políticas e práticas de gestão de pessoas não apenas no Brasil, mas também, no mundo. Nos EUA, foi feita uma divisão entre aquele profissional responsável pelas questões humanas (Gerente de Relações Humanas) e outro pelas questões burocráticas (Gerente de Relações Industriais), por exemplo (MARRAS, 2016).

O movimento da escola de relações humanas teve seu auge em meados de 1950 e trouxe várias reflexões e críticas ao olhar “maquinista” do ser humano. O movimento desta escola foi fundamental para a GP olhar para o indivíduo, seus comportamentos e dinâmicas relacionais, por meio, principalmente, dos estudos da psicologia. Juntamente aos estudos de administração, a gestão de pessoas toma corpo nesse momento e amplia sua forma de atuação com a criação, consolidação e desenvolvimento de suas políticas e práticas (MARRAS, 2016). Com a complexidade das máquinas e as descobertas do estudo de Hawthorne, foi necessário realizar processos seletivos mais elaborados, treinar mais as pessoas, começar olhar para a reação das pessoas a determinados estímulos na fábrica (OLIVEIRA, 2020). Isso caracteriza o segundo modelo de Fisher(2002): “gestão do comportamento humano”, focado na motivação, satisfação e liderança, na busca por indivíduos que “vistam a camisa” da organização.

De 1965 a 1985 se tem a Fase Administrativa da gestão de pessoas, marcada pelo “novo sindicalismo” nas relações trabalhistas estimulando uma grande alteração na atuação da área, no Brasil. Muda-se de GRI para gerente de recursos humanos. A intenção com esta mudança era trazer a parte mais humana para a função e minimizar as funções burocráticas e operacionais de antes. Um olhar mais voltado ao indivíduo e às suas relações como estava sendo impulsionado pelos movimentos sociais da época.

Tose (1997) ainda aponta a fase estratégica que se inicia em 1985 e se estende até os dias de hoje. Essa fase marca o avanço da gestão de pessoas para o nível estratégico da pirâmide organizacional, dado o contexto de surgimento das teorias de estratégia (por volta de 1970) mostrando a importância das pessoas na concretização da estratégia desde o planejamento estratégico. A ferramenta *Balanced Score Card* (BSC) é um exemplo disso quando olhamos para seu primeiro nível: desenvolvimento de pessoas (HERRERO, 2017). A GP então, passa para o nível estratégico na estrutura organizacional, dada a sua

relevância para o direcionamento das pessoas no alcance dos resultados esperados. Tem-se início o terceiro modelo de Fisher(2002), conhecido por “modelo estratégico de gestão de pessoas” que tem como base a percepção de que nada adianta ter pessoas motivadas se elas não estão direcionadas ao cumprimento da estratégia. Isso fez com que a gestão de pessoas se tornasse vantagem competitiva, porque sua configuração, políticas, processos e práticas, precisavam atender a uma estratégia específica e não era possível, portanto, generalizar (FISHER, 2002; OLIVEIRA, 2020).

O aumento da competitividade entre as empresas fez com que o quarto modelo surgisse, chamado de “modelo de gestão de pessoas articulado por competências”. Além de se organizar internamente de forma a atender a estratégia traçada, era preciso buscar diferencial de mercado e isso se deu por meio das competências, fazendo com que o trabalho operacional ficasse com as máquinas e o trabalho analítico com as pessoas (FISHER, 2002; OLIVEIRA, 2020).

Com o grande desenvolvimento tecnológico, a gestão de pessoas precisou iniciar a discussão de como isso afetaria o setor e as pessoas dentro das organizações, de forma geral. Várias questões sobre geração e redução de empregos foram levantadas, bem como questões referentes à cultura organizacional e às políticas e práticas té então realizadas e consolidadas na área. Até março de 2020 o foco e as discussões da área estavam muito voltados à denominada indústria 4.0. Como a GP ia lidar com a proeminente inserção dos robôs, das máquinas, das inteligências artificiais no seu dia a dia, na sua prática. O que mudaria? As pessoas seriam desvalorizadas? Trocadas? Como seria? Os eventos da área e estudos estavam voltados a entender como seria a relação entre pessoas e robôs (AHMAD; SHAMSUDDIN; SEMAN, 2018; PARHAM; TAMMINGA, 2018; CHINACHOTI, 2018; ADAMKOVÁ, 2020; ABRHSP, 2020).

Em 15 de março de 2020 a OMS decreta a pandemia do COVID-19 e as empresas foram obrigadas a fecharem, literalmente, suas portas e criar, rapidamente, uma forma de continuar girando o negócio de forma não presencial. As pessoas começaram adoecer não apenas devido ao novo coronavírus e à situação de isolamento convocada pelos governos, mas também devido a questões mentais de reajuste da vida que todos sofreram. O que a GP poderia fazer diante disso?

2.2. O “novo normal” e a Gestão de Pessoas

O que representa a pandemia do COVID-19 na vida social? Por ser uma doença viral, é necessário que as pessoas não se toquem, não fiquem muito perto umas das outras, não sentem ou passem a mão nos lugares que outras pessoas o fizeram. Novos hábitos foram adquiridos para evitar o contágio. Timidamente foram sendo inseridas medidas de segurança e restrição social para tentar conter a contaminação. Muitas pessoas acreditavam que não era algo sério, enquanto outras já estavam fazendo estoques em casa.

Na dinâmica empresarial houve muitas mudanças. O foco das empresas, ao invés de ser a inserção da mais nova tecnologia para se adequar à indústria 4.0, foi o de proteger a saúde de seus empregados, clientes e fornecedores. Então, teve início o movimento de trabalho remoto – que gerou dúvidas e reflexões acerca da legislação – e das ações de bem-estar mental (GALHARDI, 2020).

O governo criou medidas de auxílio aos empresários visando a manutenção dos empregos e a continuação da empresa (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2021; MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2021). As próprias empresas tiveram que rever seus planejamentos para equilibrar empresa/empregados. A GP nunca foi tão necessária quanto neste momento (ATHANASE, 2020). Era preciso identificar como manter as pessoas motivadas, engajadas e gerando resultados mesmo fora do ambiente físico da empresa. Local este, que possui vários artefatos culturais estimulando o comportamento coletivo (SCHEIN, 2009; LOURENÇO, 2020). Ao mesmo tempo, era preciso verificar como se daria o controle de frequência dos empregados, como gerenciá-los à distância, como manter a equipe unida e com o mesmo foco, como manter a cultura consolidada, mesmo à distância, como, como, como...

Já se sabe que muitas empresas, efetivamente, fecharam as portas (IBGE, 2020). Outras, desligaram muitas pessoas e outras, contrataram mais pessoas (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2021). Os profissionais de GP precisaram compreender toda a mudança, mudar seus próprios pensamentos e comportamentos, propor e realizar mudanças na forma de gestão nas empresas em que atuam (KHOURI, 2020). O momento se mostra uma grande escola de desenvolvimento de competências humanas e estratégicas.

A discussão, então, deixa de ser sobre robôs e passa a ser sobre pessoas. As empresas se viram em uma situação na qual ou elas olhavam mais para as pessoas (mais do que já o faziam), ou não seria possível atingir o desempenho para manter a empresa “viva” nesse contexto (PIMENTEL, 2021). As empresas, mais do que nunca, precisaram entender que casa e trabalho não se separam e que nesse momento, essa conexão ficaria ainda mais intensa. Um momento para olhar para dentro, para seus processos, seus funcionários, sua dinâmica familiar e laboral. Buscar estabelecer um mínimo de dinâmica social, mesmo à distância, virtualmente (REDAÇÃO REVISTA MELHOR RH, 2020).

Tudo isso está desafiando a criatividade da GP, fazendo repensar sua arquitetura, estratégias e práticas e inserindo a tecnologia como parceira fundamental (HITE; MCDONALD, 2020; MEFI; ASOBA, 2021; CALDERON-HERNANDEZ; OSORIO-LONDOÑO; SERNA-GÓMES, 2021). É necessário rever os objetivos da organização, considerar as capacidades dos indivíduos, aumentar a flexibilidade, fortalecer a eficiência interna, fazer mudanças inovativas para gerar sustentabilidade do negócio (ICHSAN et al., 2020; AZIZI et. al., 2021; MEFI; ASOBA, 2021). Aquelas empresas que não estavam preparadas tecnologicamente, tiveram que se adequar o mais rápido possível e aquelas que já estavam mais à frente, despontaram e tomaram a liderança (KHAN; HASAN, 2020; WUNDERLICH; LØKKE, 2020). A palavra de ordem é a cooperação (BACKES et al., 2020).

As pessoas começaram a entender melhor como funciona a economia e o mercado e veem de perto todo o movimento de vida e morte tanto das pessoas, quanto das empresas e da economia. Algumas pessoas começaram a adoecer por conta da “morte econômica” e não pelo vírus. Logo, os governos se viram em um dos momentos de decisão mais desafiadores: saúde ou economia? Muitos questionam as decisões tomadas, mas aqui este não será o foco e essa dualidade parece ser equivocada. No Brasil, as vacinas começaram a ser aplicadas em 2021, um ano após o início da pandemia.

Até março de 2022, cerca de 160 milhões de pessoas foram totalmente imunizadas, muitas cidades já liberaram o não uso de máscara em ambientes públicos e abertos. Isso traz um horizonte de término de todo o caos e deixa no ar como será o depois. Hoje, as empresas já refizeram seus planejamentos e já possuem um direcionamento de como seguir (REDAÇÃO REVISTA MELHOR RH, 2020; CALDERON-HERNANDEZ; OSORIO-LONDOÑO; SERNA-GÓMES, 2021). Já começaram o movimento de reorganizar a rotina, seja em modelo híbrido, remoto ou presencial (WUNDERLICH; LØKKE, 2020). Na academia, o que até então se sabia de GP precisa ser revisto (AYYAGAR; RAJAGOPAL; MAHAJAN, 2021). O que as empresas projetam para a GP neste contexto? O que isso traz de novo para os estudos e pesquisas da academia? Os resultados aqui, pretendem apontar um caminho inicial para isso.

3. Metodologia

Este trabalho pode ser classificado como um estudo exploratório, descritivo, quali/quantitativo quanto aos meios e qualitativo quanto aos fins, dado o objetivo de propor temas gerais para pesquisas futuras para a área de GP (CRESWELL, 2007). Foi feita uma análise comparativa entre os textos da Revista Melhor RH e artigos publicados na área, no Brasil, considerando a pandemia. Com essa comparação será possível verificar em que direção as empresas e academia estão se desenvolvendo, possibilitando assim, a construção de uma agenda pautada nas lacunas entre esse comparativo.

3.1. A Revista Melhor RH

A Revista Melhor RH é uma fonte virtual oficial de textos referentes à GP, dado que é a revista da Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH Brasil, que hoje possui 22 seccionais em todo o país com autonomia jurídica e independência, seguindo apenas a missão da associação. Fundada em 13 de novembro de 1965, a então Associação Brasileira de Administração de Pessoal (Abape) – atual ABRH – marca a representação nacional na área de RH, no Instituto Agrônomo de Campinas, durante o I Conap – Convenção Nacional de Administradores de Pessoal.

De acordo com o site oficial¹, sua atual missão é “Fomentar uma comunidade inovadora e colaborativa que conecte diferentes atores do cenário de relações do trabalho, com o objetivo de difundir as melhores práticas em gestão de pessoas”. Sua visão atual é “Ter representatividade global e ser fonte de referência nacional na construção colaborativa de conhecimento e conteúdo em gestão de pessoas”. Seus atuais valores são: postura ética e apartidária, conectividade, crescimento sustentável, inclusão, retorno à sociedade, colaboração. Atualmente a ABRH Brasil é presidida por Paulo Sardinha que teve uma carreira de gerência na área de GP em várias grandes empresas no país.

Somado a isso, anualmente a Associação promove o Congresso Nacional de Recursos Humanos – CONARH que oferece uma série de palestras e workshops com profissionais renomados da área e com personalidades de destaque no Brasil e no mundo. Também promovem o Prêmio Ser Humano, que “reconhece e destaca as melhores iniciativas do Brasil voltadas ao desenvolvimento do capital humano”. O prêmio é dado aos vencedores, no evento do CONARH, anualmente. Em 2021, com edição para agosto, o CONARH foi virtual e teve o seguinte tema geral “Transcendendo o RH: repense, reestruture, realize, repare”, fazendo alusão à realidade pandêmica.

Tendo sediado, em 2004, o 10º Congresso Mundial de Recursos Humanos, um evento mundial promovido pela *World Federation of People Management Associations* (WFPMA), a ABRH Brasil já tem inserção internacional e, conforme sua visão, está em busca de expandir esse posicionamento. Sendo assim, foi considerado que os textos disponibilizados na revista em questão, possuem credibilidade suficiente para serem objeto deste estudo científico e para atingir o objetivo traçado.

3.2. Coleta de dados

Para atingir o objetivo proposto de apresentar temas gerais para pesquisas futuras na gestão de pessoas com base na lacuna entre as ações feitas pelas empresas conforme reportagens da Revista Melhor RH na pandemia do COVID-19 e os artigos publicados na área, foi feito um levantamento bibliográfico em cinco etapas para a coleta de dados até dia 10 de novembro de 2021².

Inicialmente, na Etapa 1, foi necessário definir os termos de busca a serem inseridos no campo de busca do site da Revista Melhor RH³. Os termos foram escolhidos com base no que a sociedade está denominando de “novo normal”, incluindo este termo. Portanto, foram considerados: novo normal, pandemia, COVID-19, Covid-19, coronavírus. Cada um desses termos foi inserido individualmente no campo de busca.

Na Etapa 2, foram identificados os textos. Aqueles que apareciam mais de uma vez na busca foram considerados apenas uma vez. Foram selecionados 336 textos no total, desconsiderando os demais por não apresentarem conteúdo referente à GP, mas sim, conteúdos gerais, como propaganda de evento.

¹ <https://www.abrhbrasil.org.br/cms/quem-somos/>

² Acesse aqui todos os textos e artigos selecionados: <https://www.dropbox.com/s/s0udknnqzmz1ok8j/Textos-Artigos-ArtigoENANPAD.xlsx?dl=0>

³ <https://melhorrh.com.br/>

Na Etapa 3, os textos foram separados por temas. Foram identificados 25 temas e 14 temas cruzados. O Quadro 1 apresenta os temas e as delimitações utilizadas para definir o tema com base no conteúdo dos próprios textos da revista (*à posteriori*). Os temas cruzados são: engajamento + QVT, comunicação + tecnologia, cultura organizacional + liderança, liderança + gênero, saúde e segurança + custos, saúde e segurança + T, D & E, tecnologia + produtividade, tecnologia + QVT, tecnologia + R&S, tecnologia + remuneração e benefícios, tecnologia + responsabilidade social, tecnologia + saúde e segurança, liderança + saúde e segurança. As definições dos temas cruzados são a simples junção da definição de um e outro tema do cruzamento e, portanto, não serão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1. Categorias *à posteriori* e suas delimitações

ASSÉDIO	Os textos utilizam explicitamente o termo e trazem discussões voltadas ao abuso de autoridade em termos morais nas empresas
CARREIRA	Os textos apresentam discussões sobre promoção no trabalho por meio de capacitação, carreiras independentes, adaptação do plano de sucessão para pandemia e transição de carreira
CASO	Os textos são sobre como determinada empresa agiu diante do contexto instalado pela pandemia
COMPETÊNCIAS	Os textos apresentam discussões sobre conhecimentos, habilidades e atitudes
ENGAJAMENTO	Os textos utilizam explicitamente o termo e trazem discussões sobre o engajamento no trabalho no home office
COMUNICAÇÃO	Os textos utilizam explicitamente o termo e discutem formas de comunicação na pandemia e sua efetividade
CONTEXTO	Os textos apresentam um apanhado geral de temas relacionados à economia, aos comportamentos e ao futuro das empresas com a pandemia
CULTURA ORGANIZACIONAL	Os textos utilizam o termo explicitamente e discutem sobre a necessidade de construir uma nova cultura, com novas referências, novos conceitos, valores, crenças e artefatos.
CUSTOS	Os textos trazem discussões sobre custos que as empresas terão ou estão tendo diante da pandemia
DESLIGAMENTO	Os textos discutem demissões diante da pandemia
DIVERSIDADE	Os textos utilizam explicitamente o termo e discutem sobre a diversidade na pandemia
ESTRATÉGIA	Alguns textos utilizam explicitamente o termo e todos eles discutem diferenciais competitivos de gestão e da GP para que as empresas sigam no mercado na pandemia e avancem na indústria 4.0
FORMATO DE TRABALHO	Os textos apresentam como as empresas formataram seus negócios para o home office e como as pessoas se organizaram em relação ao novo formato de trabalho
GESTÃO DO TEMPO	O texto traz informações sobre a definição de prioridades e a organização das atividades diárias
LEGISLAÇÃO	Os textos trazem informações sobre as legislações que influenciam as empresas nesse processo de contexto pandêmico
LIDERANÇA	Alguns textos utilizam explicitamente o termo e todos tratam de formas de conduzir as pessoas na pandemia, tomada de decisão, definição de metas, apoio e empatia
MERCADO DE TRABALHO	Os textos discutem possibilidades do mercado de trabalho e como as pessoas podem se realocar, se reorganizar
PRODUTIVIDADE	Alguns textos utilizam explicitamente o termo e todos eles apresentam ações que influenciam na produtividade
QVT	Os textos discutem sobre temas de QVT, conforme classificação de Walton (1973)
R&S	Os textos discutem sobre processo seletivo, formas de recrutamento e seleção na pandemia, bem como processo de integração
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Os textos discutem sobre o impacto da pandemia nas relações e caminhos de aprimoramento relacional
REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS	Os textos discutem questões de benefícios e salários na pandemia

RESPONSABILIDADE SOCIAL	Os textos apresentam as ações voltadas à comunidade em geral, feita pelas empresas
SAÚDE E SEGURANÇA	Os textos discutem questões de saúde mental e saúde física, bem como ações de segurança no trabalho diante da pandemia
T, D & E	Os textos trazem questões referentes às capacitações dos indivíduos nesse contexto de pandemia
TECNOLOGIA	Os textos exploram a indústria 4.0 e como a GP utiliza isso em suas práticas e políticas para aprimorar o atendimento aos indivíduos, na pandemia

Fonte: Desenvolvido pelos autores com base nos textos da Revista Melhor RH, 2020, 2021.

Após essa construção, passou-se à Etapa 4: coleta dos artigos. A coleta dos artigos foi feita, inicialmente, nas plataformas SPELL e SCIELO. Foi observado que a plataforma SCIELO possui apenas 42 periódicos da área de Ciências Sociais Aplicadas indexados, enquanto a plataforma SPELL, possui 132 periódicos indexados. Então, optou-se por utilizar apenas a plataforma SPELL, considerando as duas apresentadas. Também utilizou-se a plataforma do Google Acadêmico™ como fonte de coleta para os artigos.

Utilizando os mesmos termos aplicados na busca de textos da Revista Melhor RH e realizando a busca termo a termo, foi feita a busca de artigos no SPELL. Além disso, foi realizado o filtro de “Artigo”, em tipos de documento, bem como “Administração”, em área de conhecimento, apresentando, então, 302 artigos. Desses, apenas 21 eram referentes à área de Gestão de Pessoas, considerando a coleta de dados de dia 29 de setembro até o dia 10 de novembro de 2021. O filtro considerou os últimos cinco anos de publicação. Porém, não foram encontrados trabalhos com estes termos antes de 2019. Esses 21 artigos foram categorizados conforme a delimitação do Quadro 1 e dos temas cruzados.

No Google Acadêmico™, foram utilizadas as palavras “Novo Normal” com “Recursos Humanos”, com o filtro de data “Desde 2020” (início da pandemia) e foi retirada a inclusão de citações. Foram encontrados 447 resultados de trabalhos. Além disso, “Novo Normal” foi associada com “Gestão de Pessoas”, com os mesmos filtros, gerando o resultado de 175 publicações. Ademais, a palavra “Pandemia” foi buscada em conjunto com as palavras “Recursos Humanos” e “Gestão de Pessoas”, continuando com os filtros referidos anteriormente, obtendo 16.800 e 2.820 trabalhos, respectivamente. Também foram verificadas, no mecanismo de busca do Google Acadêmico™, as mesmas palavras-chave “Recursos Humanos” e “Gestão de Pessoas” somadas a “Covid-19” e “Coronavírus”, resultando em 10.250 publicações, com os mesmos filtros anteriores.

Após a eliminação de livros, dissertações de mestrado, teses de doutorado, trabalhos de conclusão de curso e reportagens (que não são passíveis de filtro direto do site), foi feita uma leitura minuciosa dos títulos e resumos dos artigos encontrados e somente 66 deles contemplavam, de fato, algo relacionado à GP e à pandemia do COVID-19. Vale ressaltar que essa coleta foi realizada do dia 29 de setembro até o dia 10 de novembro de 2021. O filtro considerou os últimos cinco anos de publicação. Porém, não foram encontradas publicações considerando estes termos antes de 2019. Portanto, no total, 87 artigos (SPELL + Google Acadêmico™) foram para a Etapa 5 (análise comparativa), considerando o contexto da pandemia (pesquisados com o uso de vários termos, conforme apresentado) e a Gestão de Pessoas (pesquisada com uso do termo recursos humanos, também).

3.3. Métodos de análise

Foi realizada uma análise estatística descritiva (HAIR et al, 2005). Os dados foram compilados no Excel™ para verificar a frequência de cada tema e tema cruzado, gerando gráficos comparativos entre a Revista Melhor RH e os artigos. A partir dessa frequência, foram selecionados os temas e temas cruzados que possuíam a frequência a partir de 10 para serem os temas foco da proposição de pesquisas futuras, dada a alta frequência.

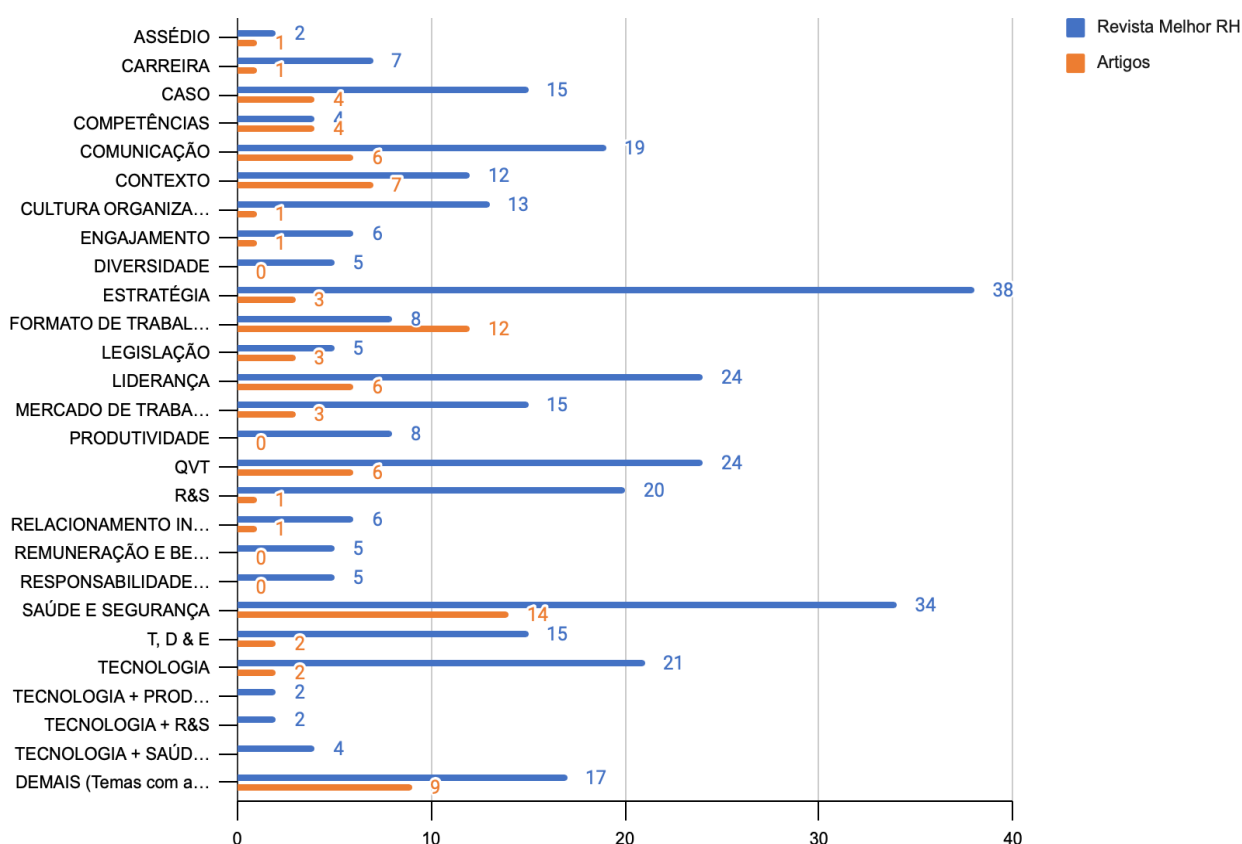
Vale destacar que está sendo considerada a discrepância do total de textos da revista (338) para o total de artigos (21). A comparação não foi feita pelo critério quantitativo da frequência dentro da temática, mas sim, uma temática em relação a outra, se há ou não produção em determinada temática, mesmo sendo apenas uma produção. Compreende-se que o processo de escrita, avaliação e publicação de um artigo é mais moroso do que a publicação de uma reportagem, devido ao processo característico de cada formato.

Foi realizada uma nova análise gráfica comparativa entre a Revista Melhor RH e os artigos, para verificar as lacunas entre os temas. Identificadas as lacunas, passou-se a uma análise do conteúdo de cada tema com base nos textos da revista e dos artigos para verificar em profundidade as lacunas de conteúdo (BARDIN, 1977).

4. Apresentação e análise dos dados

A análise de frequência (Gráfico 1) aponta que o grande foco das empresas (textos da Revista Melhor RH) está na discussão e proposição no âmbito da estratégia de gestão de pessoas e na saúde e segurança, o que se justifica pela necessidade do cenário pandêmico em dar atenção à saúde e segurança do trabalhador e pensar em estratégias para a nova realidade. As empresas estão revendo suas estratégias considerando as pessoas como centro do negócio de forma a terem condições de atingir a produtividade necessária para seguir no mercado, avançarem e gerarem vantagem competitiva. Ao mesmo tempo, precisam considerar um movimento mais humanizado, mais personalizado e direcionado para atender à saúde e segurança. O Gráfico 1 apresenta o panorama geral de frequência entre textos da revista e artigos.

Gráfico 1 . Panorama geral das frequências



Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que os temas mais publicados em relação aos artigos (SPELL e Google Acadêmico™) foram “formato de trabalho” e “saúde e segurança”. Com relação às empresas (textos Revista Melhor RH), o “formato de trabalho” não se destaca tanto na discussão direta em relação aos outros temas. Porém, é possível compreender e considerar que a discussão da estratégia vai perpassar o “formato de trabalho”. Sendo assim, há um certo alinhamento entre a ciência (artigos) e a prática (textos da Revista Melhor RH).

Esse forte olhar e preocupação de atuação para a “saúde e segurança” do indivíduo não existia nas primeiras fases históricas da área em que o indivíduo era considerado mera extensão da máquina (TOSE, 1997; FISHER, 2002). Como visto anteriormente, esse olhar para o indivíduo começa a dar os primeiros passos com as discussões trazidas pela Escola de Relações Humanas diante da “coisificação” do ser humano (BUBBER, 2001), praticado pelas fábricas.

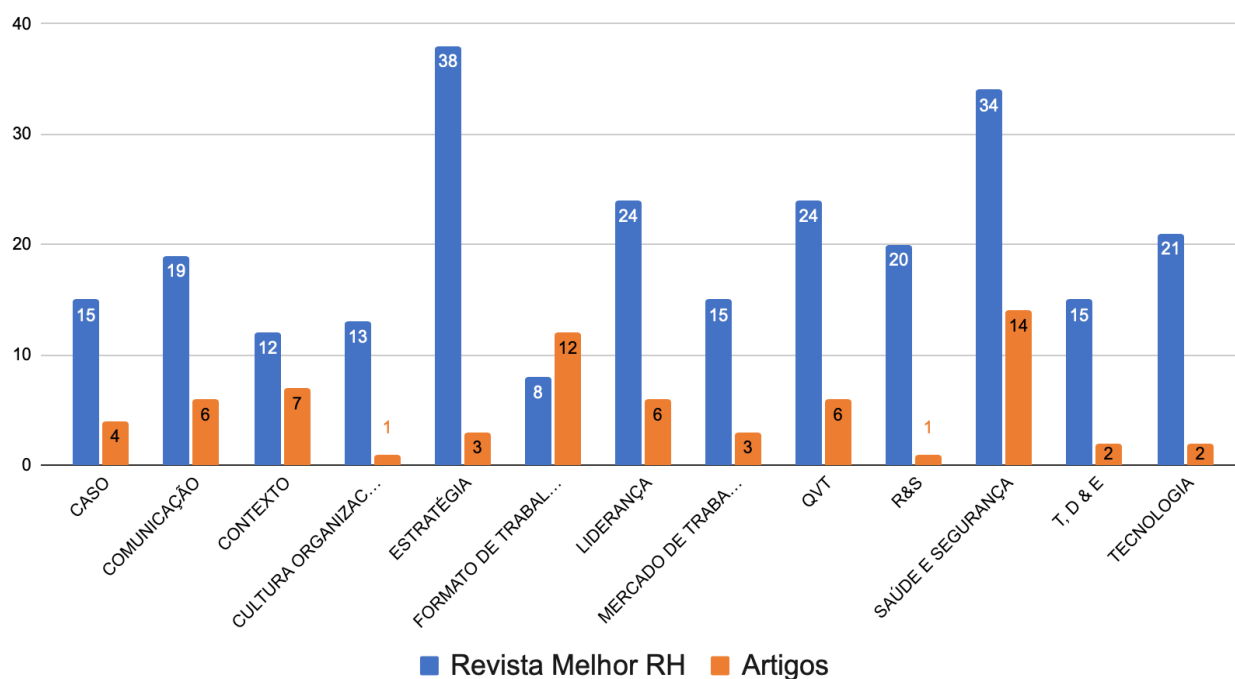
O destaque da estratégia encontrado na análise dos dados corrobora com a fase atual da área apontada por Tose (1997): a fase estratégica. Atingido o patamar estratégico na estrutura organizacional, toda a área, suas ações e políticas, precisam ser pensadas, propostas e implementadas de forma alinhada à visão da empresa e como ela irá atingir essa visão (estratégia).

Chamam a atenção os itens “liderança”, “QVT” e “R&S” que estão sendo bastante discutidos nas empresas e muito pouco na academia. Janadari (2020a) deixa claro em seus achados que a gestão de GP sofreu alterações diretas por conta das novas perspectivas das lideranças para a gestão efetiva e eficiente das pessoas. Wunderlich e Løkke (2020) em um estudo com mais de 3000 indivíduos, identificaram que as lideranças de alto escalão abraçaram a importância das práticas de GP no contexto pandêmico e a maioria atuou de forma participativa com a equipe melhorando as entregas. Isso aponta a relevância de se aprofundar os estudos sobre liderança no contexto pandêmico. A relevância da QVT fica evidente quando os estudos internacionais apontam todo o movimento voltado ao bem estar do indivíduo gerando satisfação e, conseqüente desempenho (SEPTA; SETINI, 2021; RANA; MUKHTAR; MUKHTAR, 2022). O R&S foi bastante reduzido durante a pandemia, mas as empresas que fizeram, precisaram alterar bastante o processo para ser possível realizar algo eficiente de forma virtual (GIGAURI, 2020b; WUNDERLICH; LØKKE, 2020; JAMES, 2021; RAI; RANA, 2022).

O item “DEMAIS” contempla os temas que tiveram apenas a publicação de 1 texto no total (revista + artigos), a saber: custos, desligamentos, gestão do tempo, engajamento + QVT, comunicação + tecnologia, cultura organizacional + liderança, saúde e segurança + custos, saúde e segurança + T, D & E, tecnologia + produtividade, tecnologia + QVT, tecnologia + remuneração e benefícios, tecnologia + responsabilidade social, liderança + saúde e segurança.

Diante desse cenário, foi identificado que os temas com maior frequência – considerando a partir de 10 textos – são os que se apresentam no Gráfico 2. Nele se compara os temas de maior frequência da revista com o que foi publicado nos artigos referentes àqueles temas e vice-versa.

Gráfico 2 . Comparação dos temas mais frequentes da Revista Melhor RH com os temas dos artigos e vice-versa



Fonte: dados da pesquisa.

Os dados apontam que há certo alinhamento entre as temáticas de "contexto" e "formato de trabalho" que possuem frequência de publicação muito próximas. Isso evidencia uma discussão e contribuição equilibradas entre a academia e as empresas sobre essas temáticas.

Esse alinhamento pode estar motivado pela necessidade primeira das organizações, após a ordem de isolamento, de organizarem uma nova forma de trabalho urgente, porque as atividades não podiam parar. Essa foi a primeira discussão e ação necessária. O setor jurídico deu grande suporte nesse momento de criar um novo contexto de trabalho de forma legal, ajustando os contratos de trabalho já existentes ou criando novos. Também foi preciso grande parceria com o setor de TI e/ou com empresas de TI para a organização de toda uma estrutura virtual. Essa multidisciplinaridade da GP fica clara nos papéis apresentados por Ulrich (1998) e a pandemia, até o momento, conforme explanação histórica, foi o contexto que mais clamou por esse movimento coletivo do *business partner* em essência.

A questão do "contexto" tem destaque fora do Brasil também, em estudos que apontam o potencial futuro da área para gerar vantagem competitiva. Os principais direcionamentos são inovação, tecnologia e flexibilidade, devido, principalmente, às mudanças econômicas ocorridas com a pandemia (MEFI; ASOBA, 2021; HAMOUCHE, 2021; AZIZI et. al., 2021).

O "formato de trabalho" é bastante discutido em termos de sua efetividade, principalmente. Apesar de terem sido relatadas dificuldades de adaptação cultural e estrutural, bem como de saúde do trabalhador, também se relatou ganho de produtividade (KHAN; HASAN, 2020; WUNDERLICH; LØKKE, 2020; JAMES, 2021). O formato remoto e híbrido foram o mais utilizado nesse período. Por isso, a necessidade de flexibilidade se torna mister para a GP. Mesmo com o fim da pandemia em 2022, tanto o contexto quanto o formato de trabalho não voltaram a ser os mesmos de antes da pandemia, principalmente porque esses formatos geraram redução de custos e aumento de produtividade (WUNDERLICH; LØKKE, 2020).

Além dos pontos de convergência de contribuição, são evidenciadas as lacunas. Para ser identificado, efetivamente, qual tema possui maior discrepância, foi calculado o percentual relativo pela

Equação 1 (e1). Ou seja, 15 e 4 são mais distantes do que 19 e 6 ou não? Percentualmente, quanto 4 se distancia de 15? e 6 de 19?

$$(\text{número de artigos/número de textos da revista}) * 100 \quad (\text{e1})$$

O Quadro 2 aponta essa relação percentual comparativa entre os artigos e os textos da revista. Ou seja, no tema "Caso", por exemplo, os artigos contemplam 26,67% dos textos da revista com a mesma temática. Sendo assim, quanto menor for esse percentual comparativo, menor é a produção de artigos em relação aos textos da revista, comparativamente, sobre aquele determinado tema. Quanto mais próximo de 100%, mais equitativo é o número de publicações de artigos e textos da revista sobre aquele tema. Se tiverem 10 publicações de um tema em formato artigo e 10 em formato texto da revista, haverá um percentual de 100% na Tabela 1. O alinhamento dos temas "contexto" e "formato de trabalho", conforme discriminado no parágrafo anterior, fica evidenciado nessa relação percentual.

Tabela 1 . Relação percentual comparativa entre os artigos e os textos da revista Melhor RH

Temas	Relação %
CASO	26,67%
COMUNICAÇÃO	31,58%
CONTEXTO	58,33%
CULTURA ORGANIZACIONAL	7,69%
ESTRATÉGIA	7,89%
FORMATO DE TRABALHO	150,00%
LIDERANÇA	25,00%
MERCADO DE TRABALHO	20,00%
QVT	25,00%
R&S	5,00%
SAÚDE E SEGURANÇA	41,18%
T, D & E	13,33%
TECNOLOGIA	9,52%

Fonte: Dados da pesquisa.

As maiores lacunas se apresentam nos temas "R&S" (5%), "cultura organizacional" (7,69%), "estratégia" (7,89%) e "tecnologia" (9,52%) que possuem uma relação menor do que 10%, conforme a Tabela 1. Retomando a perspectiva apontada na Introdução de que a pandemia do COVID-19 afetou fortemente a cultura organizacional e que isso afeta todo o resto do negócio (CÉSAR; NEVES, 2020), verifica-se um grande espaço de desenvolvimento acadêmico neste tema. O processo de recrutamento e seleção (R&S) é outra prática da GP que sofreu grandes alterações no contexto do coronavírus, como apontado pelos textos da revista. Apresenta-se aí, outra oportunidade de exploração científica para a academia.

Mesmo tendo sido verificado que houve alguma discussão sobre R&S por parte da revista MelhorRH, vários estudos confirmam que houve grande queda na realização de processos seletivos no período da pandemia (WUNDERLICH; LØKKE, 2020; MISHRA; BISWAL, 2021; RAI; RANA, 2022) e aquelas que realizaram algum processo seletivo tiveram que alterar sua escala de mensuração em relação ao que era praticado anteriormente devido a toda mudança trazida pela pandemia, incluindo as etapas que

eram fundamentais serem presenciais, transferidas para o contexto virtual (GIGAURI, 2020). Isso pode justificar a lacuna ainda existente nos estudos acadêmicos dessa temática. Alguns estudos ainda, apontam a necessidade de reforçar os testes de saúde e acreditam que deve ser algo a ser incorporado na prática da área para a posteridade (JANADARI, 2020; JAMES, 2021).

A cultura organizacional foi uma das grandes preocupações da área de GP com a necessidade de isolamento. Spicer (2020) relata que os valores e premissas das empresas parecem ter mudado de “exploração e criatividade” para “segurança e resiliência”. Isso afetou diretamente, por exemplo, a forma de gestão, o que se relaciona com a perspectiva da estratégia. O estudo de Alonazi (2021) se alinha a isso quando conclui que não é possível manter um alto nível de aprendizado nas organizações, durante crises, como a pandemia do COVID-19. Porém, em contradição, o estudo com mais de 400 indivíduos de setores produtivos de mão de obra intensiva, realizado por Mileva, Bojadjev e Stefanovska Petkovska (2021) identificou que a cultura empreendedora (que pressupõe criatividade e aprendizado) é excelente, nesse contexto pandêmico, para reduzir o estresse e o medo, potencializando a satisfação e felicidade dos funcionários que se relacionam com o desempenho. Já o estudo de Septa, Muafi e Setini (2021) verificou que a cultura organizacional não impactou diretamente no desempenho dos funcionários de bancos em Bali durante a pandemia. Isso mostra o quão ainda mais singular, se tornou a cultura organizacional. Cada contexto, cada negócio, cada estratégia e cada dinâmica organizacional vai responder de uma forma ao que se apresentou. Isso pode ter desestimulado estudos acadêmicos na área, mas Spicer (2020) apresenta várias opções de agenda para essa temática como, por exemplo, entender melhor o que a cultura de resiliência; o que foi mantido e o que efetivamente mudou na cultura.

Assim como a variação em termos culturais aconteceu devido a pandemia, também foi visto grande variação em termos de estratégia de GP (JANADARI, 2020). Porém o foco era comum: força financeira da empresa, moral dos empregados, perspectiva de negócios futuros e *employer branding* (AYYAGAR; RAJAGOPAL; MAHAJAN, 2021). Fica claro que a GP ganha papel de protagonista na estratégia de sustentabilidade do negócio (GIGAURI, 2020a; 2020b). A lacuna em termos de estudos científicos neste tema pode se dar pelo fato de que as mudanças estratégicas são refletidas nas políticas e práticas de GP, que possuem mais publicações.

Sobre a tecnologia fica evidente como ela foi fundamental para a continuidade das empresas no momento de isolamento total e há grande discussão acerca disso nos textos da revista. Vale lembrar que pouco antes da pandemia ser decretada, a discussão da área estava pautada na indústria 4.0, conforme discutido no referencial teórico apresentado neste trabalho. Isso pode apontar um amplo caminho para mais contribuições acadêmicas. É interessante notar que Khan e Hasan (2020), verificaram que os grandes problemas no uso de telecomunicação no contexto pandêmico foi a questão cultural e estrutural das empresas. Ainda assim, Wunderlich e Løkke (2020), verificaram que mesmo nem todas as pessoas trabalhando remotando, aquelas que trabalharam em home office se sentiram satisfeitas com o que entregaram, Mesmo tendo havido um aumento de carga de trabalho. O estudo de Rahman et. al. (2020) corrobora com isso quando aponta que o desempenho de eficiência da GP aumenta com o uso de tecnologias de informação e comunicação. Além disso, Mefi e Asoba (2021) relatam que será necessário a GP se desenvolver em termos tecnológicos para gerar competitividade às empresas. Portanto, mesmo ainda sendo pouco explorado cientificamente no contexto da pandemia, é importante retomar esse tema na discussão acadêmica.

A lacuna que se encontra nessas temáticas é positiva como espaço que a academia ainda tem para explorar. É importante, então, que as discussões acadêmicas/científicas da área deem uma atenção a isso. Vale ressaltar, mais uma vez, que este trabalho está considerando a iniciativa privada como "pano de fundo" (textos da revista Melhor RH) e que isso não foi um filtro para os artigos. Ou seja, há artigos que estudam outros contextos além da iniciativa privada. As proposições a serem apresentadas aqui não se limitam ao contexto privado, mas o priorizam. Utilizou-se o contexto privado como pano de fundo, pois, aparentemente, há maior acessibilidade e mais inovações acontecendo em termos de gestão de pessoas.

Esse é um cenário que, evidentemente, pode se alterar a qualquer momento. O Quadro 2 apresenta essa análise dos conteúdos, conforme categoria/tema.

Quadro 2 . Análise comparativa de conteúdo

CATEGORIAS	REVISTA MELHOR RH	ARTIGOS
CASO	São casos de empresas preocupadas e investindo em comunicação, engajamento, segurança e saúde, liderança, formas diferenciadas de atração de talentos, manutenção do quadro de funcionários, formatos de trabalho, feedback e tecnologia. Elas mostram seus retornos positivos de tudo isso.	Um dos casos encontrados mostra o movimento feito por um gerente de loja de veículos em relação à crise causada pela pandemia. A estratégia foi redesenhar o job crafting. Outros dois casos focam na gestão de GP como um todo, em que ela precisou mudar para se adaptar à nova realidade.
COMUNICAÇÃO	As empresas se deram conta do protagonismo da comunicação efetiva na pandemia, principalmente para alinhamento cultural e de informações e, construção de confiança nos indivíduos. Aquelas que tinham planos de gerenciamento da crise, foram pioneiras em ajustar a comunicação e os indivíduos já tinham mais clareza de onde buscar informação. Assim, a comunicação passou a ser estratégica e ter grande foco interno, com indicadores específicos, precisou ser transformada para o contexto digital e passou a comunicar mais sobre temas de saúde para atender as demandas dos indivíduos. Foi necessário, também, investir em equipamentos tecnológicos para os trabalhadores conseguirem acessar as informações e utilizarem as ferramentas propostas pela empresa. Nesse processo, outra grande mudança foi o ouvir. As empresas perceberam que era necessário dar mais voz aos trabalhadores e dar retorno às suas solicitações, dúvidas ou questionamentos. Dessa forma, as empresas observaram aumento na produtividade e no engajamento. Muitas delas, também, criaram um setor/função/departamento específico para a comunicação interna.	As organizações (públicas, terceiro setor e privadas) deveriam investir mais na comunicação vertical para aumentar o engajamento e diminuir a insegurança, buscando transmitir mensagens positivas, evitando a transmissão de mensagens negativas. As mensagens negativas afetam diretamente a percepção e o comportamento dos indivíduos que possuem alguma comorbidade ou que possuem baixa escolaridade. De fato, a efetividade da comunicação interna gera maior engajamento. Somado a isso, foi identificado que os indivíduos, apesar de terem emoções negativas em relação ao uso de tecnologia para a comunicação e informação, não têm dificuldades no uso dessa tecnologia e entendem que é o melhor para o momento.
CONTEXTO	As empresas estão focadas em ética e futuro do trabalho, em estimular o sentimento de pertencimento, em aproveitar o potencial das forças de trabalho multigeracionais, bem como focar no cuidado com as pessoas do ponto de vista da saúde (por conta do vírus e por conta da crise econômica). Há um grande movimento de desempregos e novas contratações e há novas práticas de prevenção e monitoramento relativas à contaminação pelo coronavírus. De forma geral, os trabalhadores estão confiantes em relação ao futuro, as empresas aumentaram a cooperação entre si, as pessoas estão mais reflexivas e tensas, houve o aumento da empatia, da clareza de que somos seres coletivos e sociais e precisamos colaborar uns com os outros. Há também bastante movimento de mudança de carreira, principalmente entre os jovens da geração Y. Verificou-se que há vulnerabilidade da igualdade de gênero durante a pandemia e ainda falta de clareza em relação ao melhor modelo de trabalho, sendo refletido se, efetivamente, existe um modelo melhor ou se mais de um modelo deve ser adotado nas empresas.	É feita uma discussão sobre a situação de empregos no Brasil, a situação de sobrevivência das empresas, o surgimento do conceito de Trauma organizacional, bem como a precarização do trabalho docente nesse contexto.

CULTURA ORGANIZACIONAL	<p>Com relação à cultura organizacional as empresas são unânimes em aceitar sua mudança. Algumas empresas fizeram grandes alterações, outras, que já estavam mais preparadas para o negócio virtual, nem tanto, mas todas precisam olhar mais para os indivíduos e construir uma cultura mais empática e colaborativa. O grande desafio é manter a cultura fortalecida à distância e alterar a forma de vivenciá-la. A GP tem papel fundamental na mudança de <i>mindset</i> que está inserida nas novas culturas, assim como na alta gestão. Porém, algo interessante foi identificado: as pessoas, em home office, se mostraram mais verdadeiras e há menos hipocrisia, menos dilema ético, apontando que a cultura passa a considerar a imperfeição do ser humano ao invés de fingir uma perfeição almejada, trazendo as relações como chave para a mudança ética. Também foi identificado que muitos indivíduos gostariam de ter maior flexibilidade no horário de trabalho ao invés de trabalhar em home office quando a pandemia acabar, por acreditarem que o contato presencial é mais efetivo na resolução de problemas e fortalecimento da cultura.</p>	<p>O estudo em questão visou destacar as ações da área de GP internamente em relação ao cenário de pandemia, uma vez que buscaram alternativas que mantivessem o comprometimento organizacional dos funcionários no trabalho.</p>
ESTRATÉGIA	<p>A área de GP tem sido uma das mais afetadas pelos últimos grandes movimentos: indústria 4.0 e pandemia do COVID-19. O formato de trabalho, as ferramentas de gestão e de práticas, o olhar para as pessoas. Tudo isso mudou com estes movimentos. A GP ganhou mais destaque com a pandemia, porque as empresas enxergaram o protagonismo das pessoas e foi necessário valorizar e reconhecer isso. Para atender ao home office, os setores de GP precisaram, agilmente, buscar adaptações na legislação, rever os contratos de trabalho, rever a forma de cômputo de frequência, repensar formas de entrega de resultados com os gestores, repensar e recriar processos seletivos, <i>onboardings</i>, precisaram ampliar os esforços nos programas de QVT e Saúde e Segurança do trabalho. Também foi necessário dar grande foco à comunicação interna e à cultura organizacional. A GP precisou se transformar com a pandemia, ficar mais tecnológica e mais pragmática, menos romântica e, ao mesmo tempo, ampliar o olhar humano e empático. É como se a GP começasse do zero, sendo necessário observar no cotidiano as pessoas que, realmente, contribuem para a nova realidade. Por isso é preciso ser ágil! Para responder ou agir proativamente diante de tantas mudanças. Estrategicamente, a GP se tornou o setor de destaque e as empresas repensarem seus processos olhando para as pessoas e para as formas de trabalho que desejam para a nova realidade. As maiores tendências são: aumento do trabalho remoto, fortalecimento do <i>employer branding</i>, grande foco em valores e comportamentos, diversidade e inclusão, busca de envolvimento em todas as fases da carreira, gerenciamento de mudanças, comunicação interna, maior flexibilidade para desempenho e desenvolvimento, envolvimento das equipes nos ciclos de feedback de desempenho, facilitação de relacionamentos de rede de qualidade, GP com experiência semelhante à de consumidor, guardião da ética empresarial, aprimoramento dos recursos de dados. Aprender rapidamente com os erros está sendo fundamental para essa nova GP. A nova GP será humana e digital, buscando equilibrar a tecnologia com as relações e emoções. O alinhamento estratégico vem com a mudança de <i>mindset</i> de toda a empresa</p>	<p>No relato técnico foram apontados os caminhos seguidos por uma empresa para a gestão da crise que se instaurou na economia mundial e, conseqüentemente, nas empresas e na vida de muitas pessoas. Outro trabalho discutiu a implantação da linha de cuidado como estratégia para o olhar e a prática mais humanizada da gestão e do negócio.</p>

	<p>e não apenas com as mudanças de processos e inserção de tecnologia. Toda a estrutura organizacional se altera com os novos formatos de trabalho e isso afeta, diretamente, a estrutura de cargos e as relações de poder. A GP precisa, estrategicamente, se conectar mais com o todo, com a economia, com o mundo. Para 2022 os desafios da GP estão pautados no desenvolvimento de competências críticas e na automação.</p>	
FORMATO DE TRABALHO	<p>O Brasil tem baixa adesão ao trabalho remoto em comparação a outras nações, tende a redução salarial e de jornada de trabalho, porém o home office deve crescer pós pandemia e muitas empresas apostam que ele veio para ficar, assim como o movimento do trabalho híbrido. Uma nova forma de se trabalhar está sendo desenhada e não há retorno ao escritório, mas sim, uma ida ao novo.</p>	<p>Análise das condições do trabalho em casa e das configurações adotadas pelas empresas, bem como analisar as práticas, possibilidades e perspectivas do home office, como a GP atua em tudo isso, tanto no setor privado quanto público. Também são apresentados estudos sobre as consequências comportamentais e de saúde dos formatos adotados, trazendo reflexões sobre os formatos escolhidos. Além disso, há estudo sobre a "pejotização" dos recursos humanos devido aos novos formatos. De forma geral, os benefícios e desafios do home office foram estudados.</p>
MERCADO DE TRABALHO	<p>De forma geral, o mercado de trabalho apresentou um alto índice de desligamentos e a GP deve saber realizar bem o desligamento, inclusive para ter insumos internos de gestão e para auxiliar o redirecionamento do indivíduo no mercado de trabalho na pandemia. Isso porque muitas empresas tiveram que realizar desligamentos em função de custos. Já as áreas de vendas e comercial, ampliaram suas vagas na pandemia. A área profissional que mais cresce é a de TI. Com isso, muitas empresas que não estão conseguindo preencher suas vagas nessa área, partem para os recém-formados como alternativa. Para aqueles que estão sem emprego, várias são as iniciativas para auxiliar na recolocação. No pós pandemia, há uma tendência de os setores de Tecnologia, Saúde, Agronegócio, Infraestrutura e Logística ganharem destaque, assim como as competências comportamentais. As gerações irão se misturar muito e a GP precisa se organizar para isso.</p>	<p>Os artigos que abordaram essa categoria ressaltaram como foi a adaptação das pessoas e das organizações diante do cenário da pandemia do COVID-19. Destaca-se o estudo de caso com foco nas mulheres que, de acordo com uma pesquisa realizada, resultou na sobrecarga de trabalhos domésticos com a pandemia. Ademais, pode ressaltar também estudos que levaram em consideração como foi a implementação do novo modelo de trabalho e como a área de Gestão de Pessoas lidou com essa nova realidade.</p>
LIDERANÇA	<p>Mais do que nunca, neste novo normal, a liderança receberá apoio direto da GP para que as tomadas de decisão sejam mais humanizadas. Também é papel da GP auxiliar as lideranças a serem mais empáticas com sua equipe. O momento pede mais humanidade e se mostrando mais vulnerável é que as lideranças irão conseguir essa conexão relacional com sua equipe. A grande questão agora, é de emoções e comportamentos. Também é preciso responsabilidade. As lideranças precisam tomar a responsabilidade para si e resolverem a situação. Para isso, o primeiro passo é o autoconhecimento. As lideranças precisam buscar se conhecer para então, agir em prol do outro. A GP deve estimular esse processo nas lideranças. O foco agora deve ser olhar mais para o lado pessoal do indivíduo. O grande desafio das lideranças nesse novo contexto foi manter a cultura organizacional e manter a equipe engajada. E o que</p>	<p>Os artigos falam de liderança governamental. Nenhum fala de liderança empresarial. No contexto de governos na pandemia, os trabalhos identificaram que a forma de comunicação das lideranças influencia diretamente nas reações emocionais da população e na percepção de eficácia ao lidar com a crise. Também identificaram que a forma de comunicação afeta as mulheres com mais intensidade. Olhando por outro prisma, os países com governantes mulheres apresentam melhores índices de combate ao COVID-19.</p>

	<p>demandou mais tempo foi gerir a equipe. O momento foi de grande “desaprendizado” e aprendizado. Somado a isso, a GP precisará trabalhar muito a inteligência emocional das lideranças. O desempenho é importante, mas a forma como as lideranças administram ele precisa de inteligência emocional, principalmente no momento de feedback. Comunicação não-violenta, foco no que precisa ser feito, plano de ação bem desenhado, foco no positivo, são alguns dos direcionamentos. A GP vai precisar olhar para a empresa como um todo e buscar alternativas que tragam efetivo retorno como a <i>employment bridge</i>. Um grande movimento em termos de liderança que está acontecendo é a descentralização, a micro gestão. As lideranças que ficarem apegadas ao pré pandemia, não conseguirão continuar. É preciso mudar e a mudança se inicia na liderança. Para entender melhor o perfil das lideranças existentes na crise, a FDC fez uma pesquisa e identificou quatro tipos: o cético, o orientado a pessoas, o autocentrado e o confiante.</p>	
R&S	<p>O processo seletivo e de integração sofreu grandes mudanças na pandemia. Não foram apenas as pessoas que angariaram novas competências, as empresas também. O problema de informações incompletas ou incorretas nos currículos é apenas um dos alertas que as empresas tiveram para investir mais em tecnologias que auxiliam na diligência e no monitoramento. Os primeiros passos para um processo seletivo online é ter uma página exclusiva para a empresa e fazer <i>employer branding</i>, fazer engenharia de cargos, ampliar a divulgação da vaga nos canais corretos, planejar todo o processo antes, preparar todos os envolvidos no processo, ter ferramentas adequadas para cada etapa e avaliações. A tecnologia é e será a grande aliada do processo de R&S e no pós pandemia o que ganha destaque será a diversidade de pessoas e regionalidade, porque muitas trabalharão em home office, as competências comportamentais, a posição ativa do candidato nas atividades do processo, mesmo virtualmente e o aumento da produtividade do recrutador, dada às tecnologias de suporte. A GP ter clareza e domínio sobre isso é fundamental para não afastar os talentos e fortalecer sua marca empregadora. Para auxiliar nesse fortalecimento, também, destaque-se o <i>Employee Value Proposition (EVP)</i> como indicador que pode auxiliar na construção de uma marca empregadora forte e desejada. Após a seleção, tem-se a integração. A integração ou <i>Onboarding</i> online exige tecnologia e atividades mais dinâmicas e direcionadas para os indivíduos.</p>	<p>Os estudos ficam focados em casos a relatar a uma ferramenta ou a metodologia conduzida para a realização do Recrutamento & Seleção durante o período pandêmico. A ferramenta DISC, utilizada para mapear e melhor entender o perfil dos candidatos, surtiu um efeito positivo em uma corporação. Além disso, um ponto que se destaca a reduzir a necessidade de realização de processos seletivos devido ao turnover alto se dá em um investimento maior na motivação dos funcionários</p>
QVT	<p>Considerar a perspectiva de Walton (1973) para apresentar a QVT é considerar tudo o que gera bem-estar ao indivíduo. Inicialmente, os profissionais de GP precisam ter clareza que não é necessário darem conta de tudo e pedir ajuda sempre que precisar, é fundamental. A GP faz de tudo para manter o clima, a motivação e satisfação elevadas: festas virtuais, gincanas, campeonatos, entre outros. Porque falar sobre felicidade e ter ações voltadas a isso é a grande tendência e é uma responsabilidade de todos. Com o home office, as empresas "entraram" na casa das pessoas e isso aproximou as partes, possibilitando à GP maior entendimento do que motiva e mobiliza o indivíduo, fazendo com que cada vez mais a experiência de trabalhar em casa possa ser melhor. Entender a dinâmica e rotina familiar, entender a diferença</p>	<p>Os trabalhos identificaram que a pandemia afetou a percepção geral de QVT e, mais especificamente, afetou a percepção de bem-estar subjetivo dos indivíduos. Também apontou que a autonomia das pessoas no home office está sendo motivada por fatores extrínsecos.</p>

	<p>entre famílias com e sem filhos, com e sem ajudantes, entre outros. Programas de meditação, <i>mindfulness</i> e yoga se destacaram nos programas de QVT das empresas na pandemia. Mantendo esse bem-estar, além de diminuir estresse e ansiedade, as empresas conseguem também, maior engajamento e produtividade das equipes. Fala-se em detox organizacional como um direcionamento para mudança e recomeço. Também é fundamental para o bem-estar, a comunicação. Canais de denúncia e disponibilidade da GP são aliados de uma QVT elevada. Uma das novidades é a necessidade de preocupação e auxílio que a GP deve fazer em relação à vida financeira do indivíduo. Uma pesquisa realizada pela Onze (empresa de previdência privada), apontou que 71% das pessoas com CLT têm problemas financeiros e 35% dessas, perdem o foco no trabalho por conta disso. O crédito consignado tem sido uma opção implementada pela GP. Além disso, é importante a GP pensar no retorno pós pandemia. Auxiliar o indivíduo a lidar com a ansiedade e o estresse que esse momento pode gerar, também será fundamental.</p>	
<p>SAÚDE E SEGURANÇA</p>	<p>Esse foi e é o destaque da pandemia. A saúde mental, emocional, física e fisiológica das pessoas se tornou algo primordial para as empresas e as instituições e profissionais de saúde tiveram que se adaptar rapidamente à demanda virtual. O que mais se aprendeu com tudo isso foi a efetividade da telemedicina e a união das partes interessadas na resolução de algo. Muito se fez em relação a atendimentos psicológicos, alimentação saudável, atividade física, cuidados com sono, entre outros e, também, houve um grande movimento nas empresas para esclarecer a situação da pandemia para seus trabalhadores. Novas políticas de benefícios passam a contemplar as novas demandas de saúde da pandemia. Com relação à segurança no trabalho, o foco era a saúde. Todos os protocolos de segurança visam salvaguardar a saúde dos indivíduos e as empresas têm investido muito para o retorno presencial seguro, quando for o momento, até porque, muitas pessoas têm medo de voltar e isso também precisa ser administrado pela GP.</p>	<p>O estudo trabalha o Trauma Organizacional e aponta a relação deste com a saúde do trabalhador e como isso afeta as práticas de GP, considerando que uma organização adoecida não tem como realizar um bom atendimento e as pessoas que nela atuam, também adoecem. A GP então, preciso intermediar esse processo para que as pessoas fiquem saudáveis e consigam atender à demanda de forma efetiva.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com a análise realizada, há muito espaço para ser explorado pela academia, mesmo nos temas que já possuem bastante produção: "contexto", "formato de trabalho" e "saúde e Segurança". No tema "contexto" verificou-se que as empresas ainda não discutem o Trauma organizacional, talvez por desconhecimento. Isso teria que ser investigado mais a fundo e talvez até fosse interessante o movimento de levar o conceito às empresas ou outros modelos de organizações. O contexto de movimento de carreira na geração Y é um tema a ser mais explorado na academia, assim como o nível de confiança em relação ao pós pandemia. A verificação da vulnerabilidade da igualdade de gênero devido à pandemia traria uma grande contribuição para o entendimento de como se deu essa movimentação no contexto pandêmico.

No tema "formato de trabalho" há um grande alinhamento entre o que as empresas discutem e o que a ciência discute. Por isso, o momento seria propício para analisar e verificar como está sendo este "novo", considerando o avanço das vacinações e os movimentos já existentes das empresas para retorno às atividades presenciais/híbridas/remotas.

No tema de “saúde e segurança” aponta-se a relação de alterações no contexto organizacional que geram forte impacto nas pessoas e como isso afeta a saúde de forma geral, desses indivíduos. As empresas direcionaram muitos esforços a isso e apresentaram novas propostas de benefícios de auxílios, entre outros. Vale a pena ainda, entender como está a saúde nas empresas, comparar a saúde e segurança antes e pós pandemia, analisar o que mais afeta a saúde mental e física dos trabalhadores e, qual a percepção dos trabalhadores em relação às medidas de segurança que estão sendo implementadas para a volta ao local de trabalho, por exemplo.

Nos outros temas muito mais itens podem ser explorados, destacando o tema “estratégia” que apresentou maior frequência (Gráfico 2). O Quadro 3 apresenta as propostas de pesquisas para a área diante da análise feita e das lacunas verificadas. O tema "casos" não foi inserido, dado que toda e qualquer temática pode ser verificada utilizando-se a metodologia de estudo de casos. A criação dessa temática se deu para contemplar os textos da revista, prioritariamente, dado que as categorias emergiram destes. Vale ressaltar que serão apresentadas algumas propostas por tema e que podem existir mais opções dentro de cada tema, não sendo, este trabalho, responsável por esgotar os itens a serem pesquisados academicamente em cada tema.

Quadro 3 . Propostas de pesquisas por tema

CATEGORIAS	PROPOSTAS DE PESQUISAS
COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> > Estratégias de comunicação interna > Indicadores de comunicação > Demandas informacionais dos indivíduos > Tecnologias de comunicação e sua efetividade na percepção dos indivíduos receptores da mensagem > O papel da liderança para uma comunicação interna efetiva > Nível de satisfação do trabalhador ao ser mais "ouvido" pela empresa > Estratégias de comunicação e clima organizacional > Comunicação interna efetiva e reação individual à mudança
CONTEXTO	<ul style="list-style-type: none"> > Aplicação do conceito de Trauma Organizacional > A questão multigeracional no contexto atual > Vulnerabilidade de gênero devido à pandemia (desligamento maior de mulheres?) > O que se considerar para se definir um novo modelo de negócio e como isso afeta as pessoas
CULTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> > Mudança cultural e reação individual à mudança > Novos valores, hábitos, regras e artefatos e o comportamento dos indivíduos > Estratégias de manutenção da cultura organizacional no trabalho remoto > Alterações estruturais provocadas pela mudança cultural > Cultura organizacional e o bem estar em home office > A emergência da mudança cultural e o impacto no engajamento
ESTRATÉGIA	<ul style="list-style-type: none"> > Inserção tecnológica na GP e os impactos nas políticas e práticas > As novas ferramentas digitais de gestão de pessoas > People <i>analytics</i> e o cuidado com o indivíduo > O equilíbrio da máquina com o homem para se ter bem-estar e produtividade > Posicionamento da GP na nova estrutura organizacional > O que as empresas estão fazendo para gerar diferencial competitivo na GP > Novos indicadores de GP > Desempenho e nova GP > Profissionais de GP do novo normal
FORMATO DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> > Qual formato foi o mais escolhido e por quê > Relação do formato escolhido e qualidade de vida > Relação do formato escolhido e produtividade > Relação do formato escolhido e carreira > Relação do formato escolhido e desigualdade de gênero > Relação do formato escolhido e assédio moral

LIDERANÇA	<ul style="list-style-type: none"> > Competências da nova liderança > Indicadores de gestão da equipe > Estilo de liderança e resposta comportamental da equipe > Práticas de lideranças que deram certo na pandemia > A relação do novo líder com sua equipe > Desafios de gerar desempenho e bem-estar na equipe > Tomada de decisão no novo contexto > a nova liderança e a cultura organizacional
MERCADO DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> > Atrair e manter talentos com o <i>employer branding</i> > Efetividade das entrevistas de desligamento para ações de melhoria interna > Motivo de pessoas não conseguirem emprego: análise curricular e de competências > novas demandas e oferta: há alinhamento de competências? > Novas competências
QVT	<ul style="list-style-type: none"> > Práticas de auxílio à vida financeira dos indivíduos > Práticas de bem-estar implementadas e mantidas > As práticas de maior engajamento > Como as empresas respondem às demandas de bem-estar das pessoas > Como a preocupação no bem-estar hoje se diferencia da prática Fordista > Percepção dos indivíduos sobre as práticas de QVT implementadas
R&S	<ul style="list-style-type: none"> > Como ser efetivo em um processo seletivo 100% virtual > Novas ferramentas de R&S > Perfil comportamental e emocional para a nova realidade > O <i>onboarding</i> virtual > O currículo no novo normal > Realização do fit cultural à distância
SAÚDE E SEGURANÇA	<ul style="list-style-type: none"> > Como está a saúde nas empresas > Saúde e segurança antes, durante e pós pandemia > O que mais afeta a saúde mental e física dos indivíduos > Percepção dos trabalhadores em relação às medidas de segurança que estão sendo implementadas para a volta ao local de trabalho > A percepção de retorno eficiente com a telemedicina em termos de saúde mental > Parcerias, tecnologia e ferramentas para a saúde do trabalhador > Impacto dos ajustes de segurança para a volta ao local de trabalho
T, D & E	<ul style="list-style-type: none"> > Novas ferramentas > Quais competências estão sendo mais desenvolvidas > Impacto nas Universidades corporativas > Alterações na política de T, D & E > Realização de treinamentos comportamentais virtualmente
TECNOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> > Como foi/está sendo o processo de inserção tecnológica na GP > Postos de trabalho e inserção tecnológica > Percepção e reação dos indivíduos diante da implementação tecnológica > Pontos positivos (facilidades) e negativos (dificuldades) da tecnologia na GP > Resultados de GP com a inserção tecnológica

Fonte: Criado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

As propostas feitas, como apontado anteriormente, não se esgotam aqui, podem e devem ir mais profundas e direcionadas ao contexto de cada objeto estudado. Como área, a GP tem muito a se desenvolver nesse novo contexto e como área acadêmica há muito a ser explorado teoricamente e, verificado na prática. Novas teorias também podem surgir, assim como foi apresentado o conceito de Trauma organizacional por um dos artigos, diante do que se verificou com a pandemia. O mais importante é entender que a GP precisa mudar diante da pandemia, praticamente começar de uma folha em branco, conforme disse Oscar Motomura em entrevista à Revista Melhor RH (2020). A teoria e a prática, mais do que nunca, precisam caminhar juntas para construir uma nova GP.

5. Considerações finais

Com o objetivo de apresentar temas gerais para pesquisas futuras na gestão de pessoas com base na lacuna entre as ações feitas pelas empresas conforme textos da Revista Melhor RH na pandemia do COVID-19 e os artigos publicados na área no mesmo período, este trabalho traçou um panorama geral da área.

É grande a preocupação com a saúde de todos nesse momento delicado pelo qual todo o mundo está passando. Também é grande a preocupação com a economia, porque a crise econômica também pode afetar a saúde. Diante disso, a gestão de pessoas se viu em uma posição fundamental tanto para os trabalhadores quanto para a manutenção dos negócios. Mesmo diante das adversidades, conforme dados do Ministério do Trabalho (2021), houve superávit em relação à geração de empregos tanto em 2020 quanto em 2021, até o momento. Muito desse resultado tem relação com a atuação da GP mantendo a saúde dos indivíduos, participando dos comitês de crise, dando resultados positivos do trabalho remoto.

Foi verificado que a GP possui grande espaço de exploração científica nas temáticas de Comunicação, Contexto, Cultura Organizacional, Estratégia, Formato de trabalho, Liderança, Mercado de trabalho, QVT, R&S, Saúde e Segurança, T,D&E e Tecnologia. As empresas já estão apresentando práticas nessas temáticas para se adequarem ao contexto da pandemia. Vale ressaltar que houve maior apreço aos textos da Revista Melhor RH, dado que há maior quantidade de material disponível e, pelo fato de o objetivo buscar analisar as ações feitas pelas empresas para então, propor temas a serem explorados cientificamente.

Este trabalho não tem a intenção de esgotar as possibilidades de exploração científica da área e uma das grandes limitações é o fato de considerar, apenas, artigos da plataforma SPELL e do Google Acadêmico™ e, em português. Para trabalhos futuros, inserir artigos de outras bases de dados, inclusive internacionais, trará mais riqueza à proposta de uma "quase" agenda apresentada aqui. Esse trabalho também se limitou à fonte de dados secundária quanto às reportagens. Para os próximos trabalhos seria interessante a coleta diretamente do campo (empresas).

De toda forma, o trabalho contribui com a área de GP ao compilar bastante informação importante ao setor, no contexto de pandemia, em um só local. Principalmente para pequenas e médias empresas que nem sempre possuem um setor estruturado, este trabalho apresenta o que as grandes corporações têm feito, servindo de inspiração para a atuação dos gestores das pequenas e médias empresas. Também contribui com a academia, considerando todo o quadro trazido aqui de práticas, ações e direcionamentos que o mercado empresarial está seguindo. As proposições de estudo feitas podem auxiliar e direcionar com mais clareza o que explorar sobre a área no contexto atual, diante do que já tem sido feito. Inclusive, a partir disso, surgiram novas construções teóricas para a área.

O que Ulrich (1998) propôs há muito tempo, volta com força total nesse momento e a GP já se instalou no papel de destaque das organizações. Agora, é olhar o todo, olhar para dentro, olhar para a estratégia e ser ágil. Há muito a ser feito, estudado e proposto. Este aqui é apenas um *start*.

Referências

A RECEITA DAS EMPRESAS PARA ENFRENTAR A CRISE. **Revista Melhor RH**, 19 de outubro de 2020. Disponível em:

<https://melhorrh.com.br/a-receita-das-empresas-para-enfrentar-a-crise/>. Acesso em: 29 set. 2021.

ABRHSP Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo. **Boa hora para se inscrever no**

CONARH 2020. Disponível em: <https://abrhsp.org.br/conteudo/abrh-sp-no-estadao/boa-hora-para-se-inscrever-no-conarh-2020/>. Acesso em: 10 jul. 2022.

ADAMKOVÁ, H.G. Industry 4.0 brings changes in human resources. **SHS Web of Conferences** 83, 01016. Current Problems of the Corporate Sector. Disponível em: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301016>

AHMAD, N.; Shamsuddin, A.; SEMAN, N.A.A. Industry 4.0 implications on human capital: a review. **Journal for Studies in Management and Planning**, v.4, special issue 13, p.221-235, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Nurazwa-Ahmad/publication/332414147_Industry_40_Implications_on_Human_Capital_A_Review/links/5cb435664585156cd7992f95/Industry-40-Implications-on-Human-Capital-A-Review.pdf

ALONAZI, W.B. Building learning organizational culture during COVID-19 outbreak: a national study. **BMC Health Serv Res** v.21, n.422, p.2-8, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06454-9>

AS EMPRESAS DIZEM COMO SERÁ O AMANHÃ. **Revista Melhor RH**, 13 de julho de 2020. Disponível em: <https://melhorrh.com.br/as-empresas-dizem-como-sera-o-amanha/>. Acesso em: 29 set. 2021.

ATHANASE, T. O papel estratégico do RH na crise do coronavírus. **Revista Melhor RH**, 04 de maio de 2020. Disponível em: <https://melhorrh.com.br/o-papel-estrategico-do-rh-na-crise-do-coronavirus/>. Acesso em: 29 set. 2021.

AYYAGAR, K.C.; RAJAGOPAL, K.; MAHAJAN, V. Changes in the human resource management and compensation strategies adopted across it and ites industries due to covid-19 in india. **International Journal of Modern Agriculture**, v.10, n.2, p.1472-1482, 2021. Disponível em: <http://modern-journals.com/index.php/ijma/article/view/870/764>

AZIZI, M.R. et. al. Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. **Heliyon**, v.7, e07233, 2021. Disponível em: <https://www.cell.com/action/showPdf?pii=S2405-8440%2821%2901336-0>

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)**, v. 19, n. 5, p. 1-10, Oct./Dec.2020. Editorial. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.18987>.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Traduzido por Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARTIK, Alexander W., Marianne BERTRAND, Zoë B. Cullen, Edward L. Glaeser, Michael Luca, and Christopher T. Stanton (2020). “How Are Small Businesses Adjusting to COVID-19? Early Evidence from a Survey.” *Proceedings of the National Academy of Sciences* 117 (30), July.

BRIGATTI, Fernanda. 3,8 milhões de brasileiros trabalhavam em casa em 2018, alta de 21%. Folha de São Paulo, São Paulo, 18 ez. 2019. Mercado. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/12/38-milhoes-de-brasileiros-trabalhavam-emcasa-em-2018-uma-alta-de-21.shtml>

BUBER, Martin. **Eu e Tu**. Tradução do alemão, introdução e notas por Newton Aquiles. Von Zuben. 10. ed. São Paulo: Centauro, 2001.

- CALDERON-HERNANDEZ, G.; OSORIO-LONDOÑO, A. A.; SERNA-GÓMEZ, H. M. Human Resource Management in COVID-19 Pandemic Times, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3867826>
- CÉSAR, L.G.D; NEVES, L.A. Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho. **Revista Valore**, Volta Redonda, v.5, edição especial, p.192-205, 2020.
- CHINACHOTI, P. The Readiness of Human Resource Management for Industrial Business Sector towards Industrial 4.0 in Thailand. **Asian Administration & Management Review**, V. 1, N. 2, p.123-131, 2018. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3269079>
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**. Métodos qualitativos, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- FISCHER, A.L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, A.C. et al. (Ed.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 11-34.
- GALHARDI, R. Fórum Melhor RH Tech debaterá principais aprendizados, desafios e tendências do RH. **Revista Melhor RH**, 27 de novembro de 2020. Disponível em: <https://melhorrh.com.br/forum-digital-debater-principais-aprendizados-desafios-e-tendencias-do-rh/>. Acesso em: 29 set. 2021.
- GIGAURI, I. Implications of COVID-19 for Human Resource Management. **SSRG International Journal of Economics and Management Studies**, v.7, n.11, p.25-33, 2020a. Disponível em: <https://doi.org/10.14445/23939125/IJEMS-V7I11P104>
- GIGAURI, I. Organizational Support to HRM in Times of the COVID-19 Pandemic Crisis. **European Journal of Marketing and Economics**, v.3, n.3, p.35-47, 2020b. Disponível em: Disponível em: <https://doi.org/10.26417/492dnl43d>
- G1, **Mapa da vacinação contra Covid-19 no Brasil: Acompanhe a evolução da imunização**. Disponível em: <https://especiais.g1.globo.com/bemestar/vacina/2021/mapa-brasil-vacina-covid/>. Acesso em: 28 mar. 2022.
- HAIR, Jr., J.F. et.al. **Análise multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAMOUCHE, S. Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. **Journal of Management & Organization**, p. 1-16, 2021. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/6857481FD64558659EE4C17C6DAE9AB9/S1833367221000158a.pdf>
- HERRERO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- HITE, L. M.; MCDONALD, K. S. Careers after COVID-19: Challenges and changes. **Human Resource Development International**, v.23, n.4, p.427–437, 2020. DOI: 10.12691/ajphr-9-3-2
- IBGE. **Pesquisa Pulso empresa: impacto a da Covid-19 nas empresas**. 2020. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/investigacoes-experimentais/estatisticas-experimentais/28291-pesquisa-pulso-empresa-impacto-da-covid-19-nas-empresas.html?=&t=downloads&utm_source=covid19&utm_medium=hotsite&utm_campaign=covid_1

9. Acesso em: 29 set. 2021.

ICHSAM, R.N. et al. Investigation of strategic human resource management practices in business after covid-19 disruption. **Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology**, v.17, n.7, p.13098-13110, 2020. Disponível em: <https://www.archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/5059/4992>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Trabalho: desocupação, renda, afastamentos, trabalho remoto e outros efeitos da pandemia no trabalho, Rio de Janeiro, 19 jul. 2020. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pnadcovid/trabalho.php>.

JAMES, L. Covid-19 and Human Resource Management: A Study on Moldavia, Romania. **Thesis Commons**, 2021. Disponível em: <https://thesiscommons.org/9jvyd/>

JANADARI, M.P.N. A Review on the Impact of COVID-19 Pandemic on Human Resource Management of Organizations. **Journal of Management and Tourism Research (JMTR)**, Special Issue on Impacts of COVID – 19 Pandemic, Research 05, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Ruwan-Ranasinghe/publication/350088789_Journal_of_Management_and_Tourism_Research_JMTR_Special_Issue_on_Impacts_of_COVID_-19_Pandemic/links/6050401c299bf17367465d57/Journal-of-Management-and-Tourism-Research-JMTR-Special-Issue-on-Impacts-of-COVID-19-Pandemic.pdf

KHAN, R.; HASAN, S.L.J. Telecommuting: The Problems & Challenges During Covid-19. **International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)**, v.9, n.7, p.1027-1033, 2020. Disponível em: <https://www.ijert.org/telecommuting-the-problems-challenges-during-covid-19-2020>

KHOURI, S. Tudo muda e você tem que mudar também. **Revista Melhor RH**, 09 de julho de 2020. Disponível em: <https://melhorrh.com.br/tudo-muda-e-voce-tem-que-mudar-tambem/>. Acesso em: 29 set. 2021.

LOURENÇO, C. Cultura posta à prova: os desafios do RH para manter as pessoas conectadas à cultura organizacional em tempo de home office. **Revista Melhor RH**, 09 de setembro de 2020. Disponível em: <https://melhorrh.com.br/cultura-posta-a-prova-no-home-office/>. Acesso em: 29 set. 2021.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MEFI, N.P.; ASOBA, S.N. sustainable human resource practices for organizational competitiveness post the covid-19 pandemic. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v.27, n.2, p.1-7, 2021. Disponível em: <https://www.abacademies.org/articles/Sustainable-human-resource-practices-for-organizational-competitiveness-post-the-covid-19-1528-2686-27-2-480.pdf>

MILEVA, I.; BOJADJIEV, M.; STEFANOVSKA PETKOVSKA, M. Entrepreneurial Organizational Culture During a Pandemic in a Labour-Intensive Industry: The Mediating Role of Fear of COVID-19, Psychological Distress, and Job Satisfaction in Turnover Intention. **Management: Journal Of Sustainable Business And Management Solutions In Emerging Economies**, 2021. Disponível em: <http://management.fon.bg.ac.rs/index.php/mng/article/view/415/253>

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Mapa de empresas: boletim o 3º quadrimestre/2020**. Publicado em 02 de fevereiro de 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-do-3o-quadrimestre-de-2020.pdf>. Acesso em: 29 set. 2021.

- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Mapa de empresas**: boletim do 3º quadrimestre de 2021. Publicado em 09 de fevereiro de 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-do-3o-quadrimestre-de-2021.pdf> . Acesso em: 29 set. 2021.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Painel de informação do novo CAGED**. Abril de 2021. Disponível em: <http://pdet.mte.gov.br/novo-caged>. Acesso em: 29 set. 2021.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Painel de informação do novo CAGED**. Fevereiro de 2022. Disponível em: encurtador.com.br/jEMUW. Acesso em: 29 mar. 2022.
- MISHRA, A.; BISWAL, S. Consequences on Human Resource Practices During COVID-19. **Parikalpana - KIIT Journal of Management**, v.17, n.1, p.54-61, 2021. Disponível em: <https://ksom.ac.in/wp-content/uploads/2021/06/54-61Parikalpana-Vol.17I.pdf?x36386>
- OLIVEIRA, E. **Gestão de pessoas na contemporaneidade**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2020.
- ONE YEAR OF COVID-19: Ipsos survey for The World Economic Forum. **Instituto Ipsos**, March, 2021. Disponível em: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-04/wef_-_expectations_about_when_life_will_return_to_pre-covid_normal_-_final.pdf . Acesso em: 29 set. 2021.
- PARHAM, S.; TAMMINGA, H. The Adaptation of the Logistic Industry to the Fourth Industrial Revolution: The Role of Human Resource Management. **Journal of Business Management & Social Sciences Research (JBM&SSR)**, v.6, n.9, p.179-191, 2018. Disponível em: https://pure.hva.nl/ws/portalfiles/portal/5682602/2493_3537_1_PB.pdf
- PEREIRA, N. Os aprendizados da liderança em tempos de pandemia. **Revista Melhor RH**, 25 de janeiro de 2020. Disponível em: <https://melhorrh.com.br/os-aprendizados-da-lideranca-em-tempos-de-pandemia/>. Acesso em: 29 set. 2021.
- PIMENTEL, F. O despertar das empresas para a gestão orientada a pessoas. **Revista Melhor RH**, 22 de fevereiro de 2021. Disponível em: <https://melhorrh.com.br/o-despertar-das-empresas-para-a-gestao-orientada-a-pessoas/>. Acesso em: 29 set. 2021.
- RAHMAN, M. H. et. al. Performance Efficiency Evaluation of Information and Communication Technology (ICT) Application in Human Resource Management during COVID-19 Pandemic: A Study on Banking Industry of Bangladesh. **South Asian Journal of Social Studies and Economics**, v.8, n.4, p.46-56, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.9734/sajsse/2020/v8i430218>
- RAI, S.K.; RANA, P. Impact on Human Resource Practices During Covid 19: A Review. **Pakistan Journal of Multidisciplinary Innovation (PJMI)**, v.1, n.1, p. 10-15, 2022. Disponível em: <https://journals.airsd.org/index.php/pjmi/article/view/29/2>
- RANA, W.; MUKHTAR, S.; MUKHTAR, S. Job satisfaction, performance appraisal, reinforcement and job tasks in medical healthcare professionals during the COVID-19 pandemic outbreak. **The International Journal of Health Planning and Management**, p.1-9, 2022. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hpm.3476>
- RITCHIE, H. et al. Coronavirus (COVID-19) vaccinations. **Our World in Data**. Disponível em: <https://ourworldindata.org/covid-vaccinations?country=BRA>. Acesso em: 29 set. 2021.
- SAPTA, I. K. S.; MUAFI, M.; SETINI, N. M. The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic. **The Journal of Asian**

Finance, Economics and Business, v.8, n.1, p.495–505, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO1.495>

SCHEIN, E. **A cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas AS, 2009.

SPICER, A. Organizational Culture and COVID-19. **Journal Of Management Studies**, v.57, n.8, p. 1737-1740, 2020. Disponível em: <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/26042/10/>

TOSE, M.G.L.S. A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil. **Dissertação de Mestrado em Administração**. Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo: PUC-SP, 1997.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. Traduzido por Cid Knipel. 7ª reimpressão. São Paulo: Futura, 1998.

WUNDERLICH, M.F.; LØKKE, A. Human Resource Management Practices in Times of the COVID-19 Pandemic. **Survey Report**. Department of Management in Aarhus University, 2020. Disponível em: https://mgmt.au.dk/fileadmin/Business_Administration/Nyheder/Survey_Report_-_HRM_Practices___COVID-19.pdf

Recebido em: 05/04/2022

Aceito em: 21/07/2022

Endereço para correspondência:

Nome: Lívia Almada

Email: livia.almada@ufjf.br



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