

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DURANTE E APÓS A COVID-19

EDSON KEYSO DE MIRANDA KUBO

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - CAMPUS CONCEIÇÃO

BEATRIZ MARIA BARBOSA BRAGA

EDUARDO DE CAMARGO OLIVA

Resumo

A pandemia da Covid-19 repercutiu adicionalmente em um “novo normal” para os negócios internacionais e organizações locais, principalmente no que tange à desarticulação das cadeias globais produtivas e ao modo como o trabalho era conduzido nas empresas multinacionais (Amal, Blumenschein, & Vasconcellos, 2021; Hughes & Donnelly, 2024). Sob esse contexto pandêmico, observou-se uma lacuna de pesquisa sem precedentes quanto ao modo como a ARH respondeu à pandemia da Covid-19 e o que ocorreu em termos de mudanças após esse período pandêmico (Newman et al., 2023; Hughes & Donnelly, 2024). Este artigo teve como objetivo geral analisar de que modo a Administração de Recursos Humanos (ARH) respondeu às demandas frente à Covid-19. Esse objetivo geral é sucedido do objetivo específico que envolve também a análise de desdobramentos que a ARH vem sofrendo até os dias atuais. Para atingir esses objetivos geral e específico foram inicialmente coletados dados por meio de um formulário de questões estruturadas e semiestruturadas de profissionais de RH no final de 2021, caracterizando a época de saída da pandemia. Após isso realizou-se a análise e um feedback a esses profissionais em 2022. A pandemia de COVID-19 trouxe inúmeros desafios para as organizações em todo o mundo. Durante a pandemia, a Administração de Recursos Humanos (ARH) precisou lidar rapidamente com aspectos de relações trabalhistas envolvendo afastamento temporário, desdobramento, término do trabalho, trabalho remoto, equipes remotas e microgerenciamento. Práticas como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, saúde ocupacional, bem-estar e resiliência no trabalho foram intensamente demandadas da ARH (Cooke, Dickmann, & Parry, 2021; Zhong et al., 2021; McPhail et al., 2024). Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, que teve como objetivo a familiaridade (Creswell, 2010) com as mudanças pelos quais a ARH passou durante e após o contexto pandêmico da Covid-19. Para a coleta de dados, profissionais de Recursos Humanos foram convidados a responderem a um formulário com questões estruturadas e semiestruturadas. A ferramenta Google Docs foi utilizada para viabilizar a coleta, que resultou em 24 respondentes. Considerou-se como técnica de análise de dados a análise temática, com o auxílio do software Atlas TI 9.0. Observou-se nos resultados que houve três grupos de reações da ARH frente à Covid-19: a) superação com facilidade (adaptaram-se, trabalharam em equipe, lidaram com adversidades, foram proativos, foram ágeis); b) superação com alguma dificuldade (mudança do cenário externo, mudanças internas, tomada de decisão com pouca informação, desconfiança dos funcionários, virtualização das atividades, atenção à saúde dos profissionais, manutenção dos negócios); c) superação com muita dificuldade ou não superou ainda (ainda realizando gestão de crise, lidar com absenteísmo e paralisação de projetos); d) A pandemia e sua decorrente crise impactou no início algumas poucas posições com demissões e restrição de expatriações, visto que alguns escritórios foram fechados; Houve de certa forma um equilíbrio em termos de alocação das organizações envolvidas entre esses três modos assumidos pela ARH. Vale ressaltar que a pandemia exigiu da ARH a tomada de decisão com poucos dados; a necessidade de agilidade para lidar com a situação,

demandando a digitalização (Zavyalova et al., 2022) e o espírito de equipe; a necessidade de tornar os processos de RH virtuais (ex: recrutamento e seleção, autosserviço e a delegação de atividades), entre outros. Os respondentes foram unânimes em afirmar que a ARH não estava preparada para essa situação pandêmica, mas se saiu melhor e incorporou agilidade e novas configurações de processos (digitais por exemplo) diante da pandemia. Dentre as lições aprendidas com o contexto pandêmico em relação à ARH, Newman et al. (2023) identificaram que as organizações que adotaram estratégias de ARH flexíveis e adaptáveis conseguiram se sair melhor durante a crise, enquanto aquelas que mantiveram práticas rígidas e burocráticas enfrentaram maiores dificuldades. Além disso, os autores destacam a importância da comunicação transparente, do envolvimento dos trabalhadores e do investimento em tecnologia para a gestão efetiva de recursos humanos em tempos de incerteza. Não obstante às lições e recomendações construtivas em torno da ARH frente à Covid-19, Butterick e Charlwood (2021) apresentaram as estratégias de ARH adotadas durante a pandemia e questionam se elas realmente ajudaram ou pioraram a situação. Os autores argumentam que algumas práticas de ARH, como o monitoramento excessivo dos trabalhadores e a falta de atenção à saúde mental (Wang et al., 2022), podem gerar efeitos negativos no bem-estar e na produtividade dos funcionários. Para evitar esses efeitos, Butterick e Charlwood (2021) sugerem que as organizações adotem uma abordagem mais humana e empática na ARH, dando atenção às necessidades individuais dos trabalhadores e promovendo um ambiente de trabalho saudável e inclusivo. Portanto, observou-se nos resultados obtidos que a ARH não estava totalmente preparada para a pandemia e priorizou especificamente as ações relacionadas à continuidade do trabalho. Houve dificuldades em funções de recrutamento e seleção (contratação) e treinamento e desenvolvimento, que se utilizaram intensamente da virtualização dos processos e trabalho remoto. As questões de saúde ocupacional, bem-estar e resiliência foram geridas com a tentativa de incentivos e “mimos” aos trabalhadores, que operaram prioritariamente online. Dentre as principais mudanças sentidas pela ARH, o trabalho remoto foi a mais visível que continuou desde 2020 até os dias atuais. Não obstante, há lacunas referentes aos efeitos do trabalho remoto e sua dosagem para a produtividade, isolamento social e profissional dos indivíduos nas organizações. Nesta pesquisa, concluiu-se que as práticas de ARH mudaram em função da Covid-19 e que essas mudanças ressignificaram as ações da ARH, que não estava preparada para a pandemia. Respondendo ao objetivo desta pesquisa, observou-se que a ARH foi aparentemente reativa, com base na análise dos relatos dos respondentes e enfatizou as ações para continuidade do trabalho, deixando em segundo plano os aspectos comportamentais dos empregados, que foram sendo resolvidos à medida em que apareciam e dificultavam as atividades dos negócios.

Palavras Chave

Administração de Recursos Humanos, Profissionais de RH, Covid-19

Agradecimento a órgão de fomento

Agradecimento à Bolsa de Produtividade em Pesquisa do CNPq (PQ2) para Edson Keyso de Miranda Kubo