

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DURANTE E APÓS A COVID-19

1 INTRODUÇÃO

A pandemia da Covid-19 alterou drasticamente as rotinas de trabalho nas organizações e provocou ajustes significativos nas práticas de Administração de Recursos Humanos. 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).

A pandemia da Covid-19 repercutiu adicionalmente em um “novo normal” para os negócios internacionais, 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). 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, que ensejou uma nova oportunidade de acompanhamento das mudanças da ARH paralelamente às publicações científicas analisadas até o presente momento.

Este artigo está dividido em cinco partes: após essa introdução, apresenta-se a fundamentação teórica do artigo, seguido de metodologia, apresentação e discussão dos resultados e conclusões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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).

3 METODOLOGIA

Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, que teve como objetivo a familiaridade (Creswell, 2010) com o rol de mudanças pelos quais a ARH passou durante o contexto pandêmico da Covid-19 e após esse período. 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 (Google Formulários) também 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.

O público de profissionais de RH se encontra presente em sua grande maioria em grupos específicos de Recursos Humanos, que foram abordados primeiramente pelos pesquisadores em 2021. Na Figura 1, observa-se o roteiro de questões estruturadas e semiestruturadas, baseadas na literatura, que fundamentou essa pesquisa. Não foram realizadas entrevistas, mas após a coleta e análise dos resultados, preparou-se um relatório executivo que foi entregue a cada profissional de RH que participou da pesquisa, ensejando nova oportunidade de acompanhamento das mudanças da ARH.

Figura 1 – Roteiro de questões das entrevistas

Propósito	Questões	Exemplos
<p>Compreender como o RH, líderes, gerentes e profissionais têm lidado com o impacto do Covid-19 sobre o trabalho, práticas de trabalho, e elementos específicos do sistema de RH em suas organizações (Cooke, Dickmann, & Parry, 2021)</p>	<p>Questões e discussão para explorar com os participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Como têm respondido à pandemia do Covid-19 a partir da perspectiva do RH ? · Como lidaram com questões específicas que tiveram que resolver e questões que julgaram intratáveis ? 	<ul style="list-style-type: none"> · Como a questão do Covid-19 afetou a atividade do RH em sua organização? · Como o RH necessitou se tornar mais ágil e onde estava essa dificuldade? · Os processos, sistemas e práticas se tornaram mais acelerados ? · O RH em sua organização estava suficientemente preparado para esta crise?

<p>Questões na prática</p> <p>Investigar mudanças específicas em ARH (Cooke, Dickmann, & Parry, 2021; Camilo, 2021; Castro, Oliveira, Morais, & Gai, 2020; Marques, Chimenti, & Mendes-da-Silva, 2021; Rodrigues, Carpes, & Raffagnato, 2020).</p>	<p>Questões e discussão para explorar sobre como as mudanças em ARH têm sido:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Operacionalizadas · Praticadas 	<ul style="list-style-type: none"> · Como o RH tem respondido ao suporte do trabalho remoto? · Como o RH tem gerenciado a incerteza e insegurança sentida pelo staff? · Como o RH tem se envolvido em Treinamento e Desenvolvimento em trabalho remoto ?
<p>Investigar a influência da pandemia da Covid-19 sobre o ARH pós-pandemia e no futuro.</p>		<ul style="list-style-type: none"> · A prática de RH mudará como resultado do Covid-19? Se sim, como e por quê?

Fonte: autores.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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);

No que tange a preparação da ARH frente à pandemia, observou-se que houve apenas um caso em que o respondente afirmou que área de RH de sua organização estava preparada para lidar com a Covid-19. Cerca de metade dos respondentes (12) afirmou que suas respectivas áreas de RH nas organizações não estavam preparadas e apenas 5 respondentes sinalizaram algum preparo por parte do RH.

Em termos gerais as áreas de RH das organizações envolvidas nesta pesquisa precisaram lidar com mudanças para o trabalho remoto, mudanças nos treinamentos, adaptação tecnológica e do ambiente doméstico, gestão de crise, questões de saúde mental, emocional e física dos empregados (Gonçalves et al., 2021; Roumpi, 2023; Straus et al., 2023).

Os profissionais de RH foram indagados também acerca da resposta geral de seus empregados às mudanças implementadas como resultado da pandemia por meio de uma questão

fechada no formulário, usando uma escala likert de 4 pontos. Essa questão variava entre “muito resistente” (nota 4) e “nada resistente” (nota 1) e com base nas respostas, notou-se que ampla maioria dos empregados demonstrou pouca resistência (11). Houve apenas 2 respondentes que indicaram que houve resistência por parte dos empregados para lidar com as mudanças implementadas.

Em termos gerais observou-se a falta geral de preparo do RH e dos empregados para a situação drástica vivida por suas respectivas organizações (Butterick & Charlwood, 2021). Os respondentes identificaram na fase de coleta os Comportamentos/ações úteis e problemáticos dos empregados que afetaram a habilidade da sua organização em executar as atividades/operações de negócios durante o surto da Covid-19. Com base na frequência das ideias (códigos das citações) enunciadas pelos respondentes, vislumbrou-se que a rápida adaptação das organizações em função das medidas de segurança, lideradas pelo RH foi determinante para a continuidade das atividades e operações. Observou-se que resiliência por exemplo foi baixa, mas houve comunicação, aceitação, medidas de segurança e adaptação urgentes ao contexto pandêmico (Hughes & Donnelly, 2024).

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.

Embora sejam vastas as pesquisas que combinam o efeito do teletrabalho sobre os elementos do clima organizacional, são poucos os que se referem às mudanças no ambiente de trabalho brasileiro (Consuelo, Kjerfve, Kite,&Smith,2022). As pesquisas apresentadas nas seções anteriores tendem a generalizar os elementos vantajosos e desvantajosos do teletrabalho para o clima organizacional, sem considerar as especificidades do ambiente de trabalho brasileiro. É comum ouvir de modo genérico que o teletrabalho, neste caso representado pelo home office tende a otimizar tempo, reduzir custos, em termos de vantagens para as organizações. Já em termos de desvantagens, observam-se elementos comuns nas publicações apresentadas nas seções anteriores, em que se mostra o risco do isolamento, dificuldade de microgerenciamento e liderança no ambiente virtual, questões de saúde mental e falta de estrutura adequada para o teletrabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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.

O papel de facilitador e parceiro do negócio foi reforçado, com a necessidade de equilíbrio e agilidade para lidar com o ambiente turbulento decorrente da pandemia. O uso intenso da tecnologia por meio da digitalização de documentos e processos se alinhou com as

práticas de *home office* e a subsequente opção de trabalho híbrido. Esse contexto trouxe à tona a necessidade de flexibilização de benefícios para dar suporte a essas novas formas de trabalho.

A mudança na ARH decorrente na pandemia se deu também no aspecto da saúde mental, com a exigência de um RH preocupado com o suporte psicológico dos empregados, além das usuais práticas de qualidade de vida e bem-estar. Temas como equilíbrio e resiliência apareceram nas entrelinhas das entrevistas, como um novo item a ser incorporado pelas práticas e políticas de RH.

O distanciamento entre pessoas advindo da pandemia e do *home office* também ensejou a questão do gerenciamento de equipes e liderança à distância, reforçando uma nova realidade que é o desafio do microgerenciamento. O trabalho remoto também trouxe à tona a necessidade de repensar aspectos de preservação da cultura organizacional e o controle das pessoas, com uso de mais tecnologia para acompanhá-las à distância. Uma área de ARH digital, ágil, flexível e com uma imagem humanista emergiu da pandemia, mas suas práticas convergiram em geral para tópicos envolvendo a “virtualização” dos processos de RH e o formato de trabalho remoto híbrido.

REFERÊNCIAS

Butterick, M., & Charlwood, A. (2021). HRM and the COVID-19 pandemic: How can we stop making a bad situation worse? *Human Resource Management Journal*, 31(4), 847-856. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12344>

Consuelo L.W., Kjerfve, T.N., Kite, A. & Smith, B. (2022). Connecting and relating in Brazil: implications of remote work. *Human Resource Development International*, 25(2), 231-253. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2048435>

Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2021). IJHRM after 30 years: taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research, *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 1-23. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1833070>

Creswell, J. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3 ed. Porto Alegre: Artmed.

Gonçalves, S. P., dos Santos, J. V., Silva, I. S., Veloso, A., Brandao, C., & Moura, R. (2021). COVID-19 and People Management: The View of Human Resource Managers [Article]. *Administrative Sciences*, 11(3), 13, Article 69. <https://doi.org/10.3390/admsci11030069>

Hughes, E., & Donnelly, R. (2024). Theorising the impact of macroturbulence on work and HRM: COVID-19 and the abrupt shift to enforced homeworking. *Human Resource Management Journal*, 34(2), 386-402. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12465>

McPhail, R., Chan, X. W., May, R., & Wilkinson, A. (2024). Post-COVID remote working and its impact on people, productivity, and the planet: an exploratory scoping review. *International Journal of Human Resource Management*, 35(1), 154-182. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2221385>

Newman, A., Ferrer, J., Andresen, M., & Zhang, Y. C. (2023). Human resource management in times of crisis: what have we learnt from the recent pandemic? [Editorial Material]. *International Journal of Human Resource Management*, 34(15), 2857-2875. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2229100>

Park, J. W., Park, S., & Cho, Y. J. (2023). More isn't always better: exploring the curvilinear effects of telework. *International Public Management Journal*, 26(5), 744-763. <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2214133>

Rodrigues, K. F., Carpes, M. M., & Raffagnato, C. G. (2020). Preparação e resposta desastres do Brasil na pandemia da COVID-19. *Revista de Administração Pública*, 54(4), 614-634. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200291>

Roumpi, D. (2023). Rethinking the strategic management of human resources: lessons learned from Covid-19 and the way forward in building resilience. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(1), 215-231. <https://doi.org/10.1108/ijoa-09-2021-2974>

Straus, E., Uhlig, L., Kuhnel, J., & Korunka, C. (2023). Remote workers' well-being, perceived productivity, and engagement: which resources should HRM improve during COVID-19? A longitudinal diary study. *International Journal of Human Resource Management*, 34(15), 2960-2990. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2075235>

Zhong, Y. F., Li, Y. M., Ding, J., & Liao, Y. Y. (2021). Risk Management: Exploring Emerging Human Resource Issues during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(5), Article 228. <https://doi.org/10.3390/jrfm14050228>