**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA**

**Escola Técnica Estadual Getúlio Vargas**

**RECURSOS HUMANOS: um estudo da sua importância frente a crise global da COVID-19 em empresas na região metropolitana de São Paulo.**

**SÃO PAULO**

**2021**

**BRUNO ARTACHO PEREIRA**

**JULIO CEZAR FRANCO LIMA**

**LAURA OLIVEIRA MOTA CRUZ**

**SABRINA PAVAN DE OLIVEIRA**

**SAMUEL AGUIAR SCHAEFFER**

**RECURSOS HUMANOS: um estudo da sua importância frente a crise global da COVID-19 em empresas na região metropolitana de São Paulo.**

Monografia do trabalho de conclusão de curso apresentada como Exigência para compor a menção final da disciplina Planejamento e Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso, sob orientação da Professora e Mestre Elaine Aparecida Perline.

**SÃO PAULO**

**2021**

**BRUNO ARTACHO PEREIRA**

**JULIO CEZAR FRANCO LIMA**

**LAURA OLIVEIRA MOTA CRUZ**

**SABRINA PAVAN DE OLIVEIRA**

**SAMUEL AGUIAR SCHAEFFER**

**RECURSOS HUMANOS: um estudo da sua importância frente a crise global da COVID-19 em empresas na** **região metropolitana** **de São Paulo,** apresentado em seis de dezembro de dois mil e vinte um.

**Menção:** \_\_\_\_\_\_

**Banca Examinadora**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Orientadora: Professora e Mestre

Elaine Aparecida Perline.

**SÃO PAULO**

**2021**

**DEDICATÓRIA.**

À nossa orientadora Professora e Mestre Elaine Aparecida Perline, sem a qual não teríamos conseguido concluir esta difícil tarefa, aos nossos pais, à Escola Técnica Getúlio Vargas e seu corpo docente e aos nossos amigos.

**AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradecemos a Deus por nos capacitar e nos conceder força mental nessa longa e árdua caminhada para concluirmos este trabalho com excelência.

Somos gratos aos nossos pais que nos apoiaram, incentivaram, educaram e nos concederam determinação durante todo esse tempo de ensinamento.

Posteriormente à instituição Centro Paula Souza por nos conduzir com empenho durante esta caminhada para nossa formação.

Agradecemos também a Escola Técnica Estadual Getúlio Vargas por nos transmitir todo conhecimento necessário que nos possibilitou concluirmos nossa formação e nos preparou para o futuro.

À nossa prezada e excelentíssima Orientadora, Professora e Mestre Elaine Aparecida Perline pela orientação e capacitação que nos foi dada durante o tempo em que ela nos instruiu.

Prontamente, agradecemos à banca por se dispor a nos avaliar com precisão e assertividade necessária.

Por último agradecemos aos nossos entrevistados, Regina Carino Fonseca de Amaral da Geofusion Sistemas e Serviços de Informática S.A; Fernanda Nardini da Magnus Contábil; Ana Cecília Stepien da Wevo Tecnologia S.A; Paula Braccesi da Big Data e Fernanda Silva do grupo Assa Bloy, por se dispuserem a compartilhar suas experiências e conhecimentos obtidos nesse momento pandêmico com o grupo.

**EPÍGRAFE.**

“A Gestão De Pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.”

Idalberto Chiavenato

**RESUMO**

O presente trabalho tem como tema o estudo da importância dos Recursos Humanos frente a crise global da COVID-19 em empresas na capital de São Paulo. O profissional de Recursos Humanos necessita ter conhecimento sobre administrar pessoas, planejar estratégias de recrutamento e motivação e ainda ter alguma familiaridade com o mundo do cálculo. O atual trabalho se justifica, pois o estudo sobre a importância da atuação dos Recursos Humanos agora pandêmico, preza pela divulgação das medidas adotadas para manter bom resultado organizacional e psicológico dos colaboradores. Mediante a conjuntura atual, a importância de revelar as ações deste setor aos colaboradores tem se tornado um meio de propagar diversas informações para que outras empresas se adequem, chegando a um resultado mais eficaz. As organizações através do RH têm importância social de esclarecer suas ações e justificar seus meios para outras chegarem a resultados para o bem-estar dos colaboradores. O objetivo do presente trabalho é apontar os métodos utilizados pelo setor de Recursos Humanos, para contornar os impactos causados pela COVID-19. Esse objetivo fragmenta-se em um objetivo geral que preza observar a importância do setor de Recursos Humanos em meio a uma crise socioeconômica mundial e quais ações exercer para conter os impactos deste desequilíbrio. Por fim a especificidade do objetivo se da a partir de demonstrar de forma prática os resultados adquiridos a outros pesquisadores da área, para assim, ser construído uma base de estudos para crises futuras. Os fundamentais pontos avaliados nas hipóteses envolvem o enfrentamento a partir da transferência de dados para as novas tecnologias adotadas, a formação de um Plano de Ação pelas empresas e a realização da análise dos dispositivos e da estrutura com a qual cada funcionário irá trabalhar. A Metodologia utilizada no estudo e em sua elaboração foi a pesquisa qualitativa, juntamente com métodos de pesquisa exploratória e descritiva, possibilitando um levantamento de dados e transcrição exata das informações alcançadas para o projeto. Além disso, as informações obtidas nas entrevistas em profundidade, que se valeram de um questionário semiestruturado, foram sintetizadas em uma discussão e análise de dados.

**Palavras-chaves:** Recursos Humanos, pandemia, COVID-19, crise, gestão, São Paulo

**ABSTRACT**

The current project has as its main theme the importance of Human Resources, in the matter of the COVID-19 global crisis, in companies located in the capital of São Paulo. The Human Resources professional must know how to manage people, plan recruitment and motivation strategies, and still has to have some familiarity with math. The current project is justified, because the study about the importance of the Human Resource's performance, now pandemic, cherishes for the disclosure of the measurements used to maintain a good organizational and psychological outcome of the contributors. Due to the current situation, the importance of revealing this sector's actions to the contributors has become a way to propagate miscellaneous information so that other companies fit in, arranging to more efficient results. Through the HR, the organizations have the social importance of clarifying its actions and justifying it's means to other's achieve good outcomes when it comes to the contributor's welfare. The goal of the current project is to point out the Human Resources methods, used to bypass the COVID-19 impacts. This goal splits in a general goal that observes the importance of the Human Resources department in a social economical global crisis and which actions to do to contain this imbalance impacts. At last, the goal’s specificity it is given by demonstrating in a practical way the results acquired by other researchers from the same area, so that it will be possible to build a groundwork of studies to future crisis. The fundamental points evaluated on the hypothesis involve the confronting by the data transference to the new adopted technologies the shaping of a Plan of Acting by companies and the achievement of the devices and structure analysis, which each employee will work on. The methodology used in this study and in its elaboration was the qualitative research, along with methods of exploratory and descriptive research, making it possible to make a data survey and an exact transcription of the information achieved to this project. Besides that, the information obtained on the interviews in depth, which were made from a semi-structured questionnaire were synthesized in a discussion and in a data analysis.

**Keywords:** Human Resources, pandemic, COVID-19, crisis, management, São Paulo

**LISTA DE FIGURAS**

**Figura 1:**  Processos de Gestão de Pessoas................................................................................23

**Figura 2:** Desenvolvimento de uma análise..............................................................................59

**LISTA DE TABELAS**

**Tabela 1:** Relação de conhecimentos habilidades e atitudes individuais para o *Home Office...............................................................................................................................*..........35

**Tabela 2:** Relação de conhecimentos habilidades e atitudes do gerente de projetos para *o Home Office*.........................................................................................................................................35

**Tabela 3:** Principais variáveis explicativas para o risco dos contratos....................................40

**Tabela 4:** Domínios possíveis da aplicação da análise de conteúdo........................................58

**LISTA DE** **QUADROS**

**Quadro 1:** Temas, indicadores e categorias obtidos na pesquisa em campo

**LISTA DE IMAGENS**

**Imagem 1:** Logotipo (CORREIA & MOURA, 2020)

**Imagem 2:** Logotipo Magnus Contábil

**Imagem 3:** Logotipo Wevo

**Imagem 4:** Logotipo BigData

**Imagem 5:** Logotipo Assa Abloy

**LISTA DE SIGLAS**

**ARH:** Administração de Recursos Humanos

**BEm:** Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda

**EE:** *Employee Experience*

**GP:** Gestão de Pessoas

**GRH:** Gestão de Recursos Humanos

**IA:** Inteligência Artificial

**MP:** Medida Provisória

**ONU:** Organização das Nações Unidas

**RH:** Recursos Humanos

**TD:** Tecnologia Digital

**T&D:** Treinamento e Desenvolvimento

**VA:** Vale Alimentação

**VR:** Vale Refeição

SUMÁRIO

[INTRODUÇÃO.................................................................................................17](#_Toc88473920)

[CAPÍTULO 1 – A TRAJETÓRIA E O CONHECIMENTO DA APLICABILIDADE DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....................21](#_Toc88473921)

[1.1. Evolução e desenvolvimento histórico do departamento de Recursos Humanos 22](#_Toc88473922)

[1.1.1. Integração entre pessoas e organização 22](#_Toc88473923)

[1.1.2. Administração Científica com relação aos Recursos Humanos 23](#_Toc88473924)

[1.1.3. Escola das Relações Humanas 24](#_Toc88473925)

[1.1.4. Relações Industriais 25](#_Toc88473926)

[1.1.5. Administração de Recursos Humanos 25](#_Toc88473927)

[1.1.6. Gestão de pessoas 26](#_Toc88473928)

[1.2. Os desafios atuais para a Gestão de Pessoas 27](#_Toc88473929)

[1.3. Implementação de uma estrutura tecnológica ao setor 29](#_Toc88473930)

[1.4. A gestão estratégica de Recursos Humanos 31](#_Toc88473931)

[1.5. Uma visão apurada sobre o futuro da área 32](#_Toc88473932)

[1.5.1 *Employee Experience* 33](#_Toc88473933)

[1.5.2. *People Analytics* 34](#_Toc88473934)

[CAPÍTULO 2 – ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELO RECURSOS HUMANOS EM MEIO A UMA CRISE PANDÊMICA.................................36](#_Toc88473935)

[2.1. Aplicação da tecnologia como aliada 36](#_Toc88473936)

[2.1.1. Inteligência Artificial 37](#_Toc88473937)

[2.1.2. *Home Office* 38](#_Toc88473938)

[2.2. A importância do bem-estar psicológico dos funcionários 41](#_Toc88473939)

[2.3. A necessidade de melhoria dos mecanismos da Gestão de Risco 42](#_Toc88473940)

[2.3.1. Fatores de influência ao risco 43](#_Toc88473941)

[2.4. Treinamentos e Desenvolvimento 45](#_Toc88473942)

[2.5. Planejamento e execução de políticas salariais e outros benefícios 48](#_Toc88473943)

[2.5.1. Redirecionamento dos valores: transporte e alimentação 49](#_Toc88473944)

[CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA..................................................................52](#_Toc88473945)

[3.1. Pesquisa 53](#_Toc88473946)

[3.1.1. Pesquisa Qualitativa 54](#_Toc88473947)

[3.1.2. Pesquisa Exploratória 55](#_Toc88473948)

[3.1.3 Pesquisa Descritiva 56](#_Toc88473949)

[3.2. Entrevista 57](#_Toc88473950)

[3.2.1. Entrevista em Profundidade 57](#_Toc88473951)

[3.3. Questionário 58](#_Toc88473952)

[3.3.1. Questionário Semiestruturado 60](#_Toc88473953)

[3.4. Análise de Conteúdo 67](#_Toc88473954)

[CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..................................................................................................71](#_Toc88473955)

[4.1. Identificação e mapeamento das empresas entrevistadas 73](#_Toc88473956)

[Análise De Conteúdo 75](#_Toc88473957)

[4.2. Tema 1. Recursos Humanos Estratégico 75](#_Toc88473958)

[4.2.1. Indicador 1. Gestão de Recursos Humanos 76](#_Toc88473959)

[4.2.1.1. Categoria 1. Caracterização do departamento 76](#_Toc88473960)

[4.2.1.2. Categoria 2. Processos 77](#_Toc88473961)

[4.2.2. Indicador 2. Mudanças 79](#_Toc88473962)

[4.2.2.1. Categoria 1. Ações 79](#_Toc88473963)

[4.2.2.2. Categoria 2. Desafios 80](#_Toc88473964)

[4.3. Tema 2. Gestão de Pessoas 81](#_Toc88473965)

[4.3.1. Indicador 1. Bem-estar dos colaboradores 82](#_Toc88473966)

[4.3.1.1. Categoria 1. Motivação 82](#_Toc88473967)

[4.3.1.2. Categoria 2. Saúde Mental 84](#_Toc88473968)

[4.3.2. Indicador 2. Implementação de novas tecnologias 85](#_Toc88473969)

[4.3.2.1. Categoria 1. Desenvolvimento 85](#_Toc88473970)

[4.3.2.2. Categoria 2. Necessidades 86](#_Toc88473971)

[4.4. Tema 3. Mudanças 88](#_Toc88473972)

[4.4.1. Indicador 1. Transição ao *Home Office* 89](#_Toc88473973)

[4.4.1.1. Categoria 1. Desempenho 89](#_Toc88473974)

[4.4.1.2. Categoria 2. Abalos psíquicos 90](#_Toc88473975)

[4.4.2. Indicador 2. Readaptação 91](#_Toc88473976)

[4.4.2.1. Categoria 1. Reestruturação empresarial 92](#_Toc88473977)

[4.4.2.2. Categoria 2. Acompanhamento do colaborador 93](#_Toc88473978)

[4.5. Tema 4. Resultados e seus impactos 94](#_Toc88473979)

[4.5.1. Indicador 1. Efeitos decorrentes do teletrabalho 94](#_Toc88473980)

[4.5.1.1. Categoria 1. Sobrecarga dos colaboradores 95](#_Toc88473981)

[4.5.1.2. Categoria 2. Forças evidenciadas 96](#_Toc88473982)

[4.5.2. Indicador 2. Política salarial 97](#_Toc88473983)

[4.5.2.1. Categoria 1. Manejamento 97](#_Toc88473984)

[4.5.2.2. Categoria 2. Projetos de segurança salarial 98](#_Toc88473985)

[4.6. Tema 5. Perspectivas futuras 99](#_Toc88473986)

[4.6.1. Indicador 1. Pós-pandemia 99](#_Toc88473987)

[4.6.1.1. Categoria 1. Transformações 100](#_Toc88473988)

[4.6.1.2. Categoria 2. Exigências posteriores 101](#_Toc88473989)

[4.6.2. Indicador 2. Quadro de colaboradores 102](#_Toc88473990)

[4.6.2.1. Categoria 1. Política contratual 102](#_Toc88473991)

[4.6.2.2. Categoria 2. Expectativas 103](#_Toc88473992)

[CONSIDERAÇÕES FINAIS..........................................................................105](#_Toc88473993)

[REFERÊNCIAS..............................................................................................105](#_Toc88473993)

[APÊNDICE......................................................................................................114](#_Toc88473994)

INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos – RH – é reconhecida através das organizações e de seu capital pessoal. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para que atinjam seus objetivos e cumpram sua missão. Essas permitem com que as pessoas alcancem seus objetivos em completa sinergia de esforços de várias pessoas que atuam em conjunto (CHIAVENATO, 2020). Segundo Idalberto Chiavenato, reconhecido como o pai do RH, enuncia:

As pessoas e as organizações estão engajadas em uma complexa e incessante interação; as pessoas passam a maior parte de seu tempo nas organizações das quais dependem para viver e as organizações são constituídas de pessoas sem as quais não poderiam existir. Sem as pessoas e sem as organizações não haveria a área de RH (CHIAVENATO, 2020, p.36).

Desse modo, durante a pandemia da COVID-19, empresários, gestores e proprietários de empresas da capital de São Paulo tiveram que se reestruturar nesse período de grandes mudanças impostas imprevistamente, a fim de conseguir executar suas tarefas de forma plena com segurança e saúde, potencializando a eficiência e eficácia de seus colaboradores.

O corrente trabalho dispõe da formulação e do Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso, abrangendo o tema de Recursos Humanos no período pandêmico, de forma mais precisa Recursos Humanos: um estudo da sua importância frente a crise global da COVID-19 em empresas na capital de São Paulo.

O problema fundamental que essa pesquisa pretende responder é a interrogativa sobre: como os Recursos Humanos das organizações enfrentam a transição para o modelo de trabalho *Home Office*. Pela pandemia ser um assunto novo e complexo, outras questões são geradas acerca desse assunto na área de RH, a qual é uma área diversificada que apresenta diversos campos com ainda mais questões.

O sistema de trabalho *Home Office* ou teletrabalho, adotado por empresas em função da pandemia do Coronavírus tornou-se opção exclusiva para a continuação das tarefas executadas na empresa. Os processos que eram viáveis serem executados de maneira remota adequaram-se a esta forma de trabalho e prosseguiram com a execução de seu ofício. Para que fosse possível dar prosseguimento as ações da organização fizeram-se necessário uma adaptação de todo o modelo empresarial ao espaço doméstico, a qual necessitou de planejamento e coletividade para confortar os colaboradores nesta brusca transformação.

Para tal problema foram levantadas hipóteses a seu respeito sendo elas, H1: Os Recursos Humanos começam o enfrentamento a partir da transferência de dados para as novas tecnologias adotadas, que acolhem todos os setores de modo seguro e prático, sem comprometer todo o processo iniciado presencialmente; H2: A transição parte do princípio do diálogo, mediado pelo Recursos Humanos, entre os empregadores e os colaboradores, onde estipula-se métodos, etapas e prazos, com o qual cada agente irá trabalhar, definindo, assim, o Plano de Ação; H3: A realização da análise dos dispositivos e da estrutura com a qual cada funcionário irá trabalhar, é imprescindível para que a eficiência não seja comprometida por meios externos.

A execução da pesquisa contou com livros didáticos, artigos científicos, pesquisa de campo, entrevistas, estudo de caso e a orientação da Professora e Mestre Elaine Aparecida Perline. O estudo sobre a importância da atuação dos Recursos Humanos, agora pandêmico, preza pela divulgação das medidas adotadas para manter bom resultado organizacional e psicológico dos colaboradores. Mediante a conjuntura atual, a importância de revelar as ações deste setor aos colaboradores tem se tornado um meio de propagar diversas informações para que outras empresas se adequem, chegando a um resultado mais eficaz. As organizações através do RH têm importância social de esclarecer suas ações e justificar seus meios para outras chegarem a resultados para o bem-estar dos colaboradores.

A relevância em apresentar os objetivos da pesquisa está relacionada ao problema e se dividem em: objetivos específicos, os quais correspondem aos resultados concretos que o projeto pretende alcançar e contribuem para o alcance do objetivo geral, o qual demonstra a mudança na realidade que o projeto pretende contribuir, ou seja, visa dar resposta ao principal problema apontado pela comunidade. Tem uma perspectiva de médio e longo prazos e não necessariamente é atingido durante a execução do projeto.

A monografia apresenta como objetivo apontar os métodos utilizados pelo setor de Recursos Humanos, para contornar os impactos causados pela COVID-19. Sendo o objetivo específico demonstrar de forma prática os resultados adquiridos a outros pesquisadores da área, para assim, ser construído uma base de estudos para crises futuras. Assim o objetivo geral preza observar a importância do setor de Recursos Humanos em meio a uma crise socioeconômica mundial e quais ações exercer para conter os impactos deste desequilíbrio.

Os quatro capítulos e as Considerações Finais estruturam a monografia. No primeiro capítulo, intitulado de: A trajetória e o conhecimento da aplicabilidade da área de Recursos Humanos, a evolução e desenvolvimento histórico do departamento de Recursos Humanos foi um dos tópicos priorizados e estruturados em seis subtópicos, sendo eles: Integração entre pessoas e organização; Administração Científica com relação aos Recursos Humanos; Escola das Relações Humanas; Relações Industriais; Administração de Recursos Humanos; Gestão de pessoas. Outro tópico abordado foram os desafios atuais para a Gestão de Pessoas, o qual abordou a discussão sobre o papel da pessoa na empresa. O item a seguir trata sobre a implementação de uma estrutura tecnológica ao setor, a qual facilitou os processos e trouxe inovação à área. A gestão estratégica de Recursos Humanos se apresenta como o próximo tópico trazendo o desenvolvimento e treinamento dos colaboradores. O tópico sobre uma visão apurada sobre o futuro da área traz a *Employee Experience* e a *People Analytics*, dois subtópicos sobre ferramentas inovadoras.

O segundo capítulo, intitulado de: Estratégias utilizadas pelos Recursos Humanos em meio a uma crise pandêmica abordará como ocorreu a transição para o trabalho remoto. Essa transição não foi simples e usual, gestores tiveram que inovar e pensar em diferentes modos de manter o lucro enquanto também mantém o bem-estar de seus colaboradores. Outrossim, esse capítulo ainda aborda a situação psicológica dos colaboradores em cultura de *Home Office*, que por muitas vezes mostrou-se fragilizada nesse período instável. Apresentam-se cinco subtópicos, sendo eles: Aplicação da tecnologia como aliada; A importância do bem-estar psicológico dos funcionários; A necessidade de melhorias dos mecanismos da Gestão de Risco; Treinamento e Desenvolvimento; Planejamento e execução de políticas salariais e outros benefícios. O primeiro discutirá principalmente a transição para o *Home Office* e a implementação de novas tecnologias auxiliadoras, já o segundo tratará diretamente das questões psicológicas originadas da pandemia. O terceiro apresentará a Gestão de Riscos e como ela teve que se alterar no momento pandêmico, por outra via, o quarto versará a necessidade de oferecer treinamentos para que os colaboradores continuem mantendo um bom desempenho. Diferentemente dos outros, o último subtópico irá abordar questões financeiras relacionadas diretamente aos funcionários.

Exposta no terceiro capítulo, está a metodologia, a qual relata o método empregado para a composição do trabalho. Tendo em vista que essa pesquisa concerne a diversas metodologias e pende da interpretação e da natureza dos dados apanhados, é possível afirmar que ela foi realizada a partir de um caráter qualitativo (GIL, 2017).

A monografia foi executada em volta de um conjunto de gêneros de pesquisas, sendo elas: exploratória, qualitativa e descritiva. A primeira foi escolhida por propiciar domínio completo do problema, tornando-o claro e compreensível e possibilitando a utilização de entrevistas e de análises de exemplo. A pesquisa qualitativa mostrou-se útil para obter ideais mais abrangentes e significativos, conseguindo compreender e seguir um roteiro levantado para as informações coletadas (GIL, 2019). Por fim, a pesquisa descritiva foi utilizada para levantar detalhes na descrição feita sobre a realidade, com o objetivo de identificar comportamentos, desejos e necessidades (VERGARA, 2016).

Para a coleta de dados, foi utilizada a entrevista em profundidade em conjunto com o questionário semiestruturado, com o objetivo de apresentar uma abordagem profunda acerca do tema questionado (MALHOTRA, 2019).

Ainda acerca da metodologia, foi apresentada a análise de conteúdo, a qual mostrou-se primordial para o entendimento dos dados coletados, utilizando de processos sistemáticos da descrição do assunto abordado, a fim de compreender de forma assertiva o real significado do que foi dito (BARDIN, 2016).

CAPÍTULO 1 – A TRAJETÓRIA E O CONHECIMENTO DA APLICABILIDADE DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

O departamento de Recursos Humanos surge a partir da urgência de regulamentar as relações entre empregado e empregador, junto à evidenciação do valor do ser humano em uma instituição. Apesar de não haver uma data precisa para o surgimento do departamento, sabe-se que ressortiu em meados do século XX, à época da segunda Revolução Industrial (GIL, 2016). Sobre a importância da valorização do ser humano, Chiavenato assume que:

As pessoas não são recursos que a organização consome, utiliza e que produzem custos. Ao contrário, as pessoas, constituem fator de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia. Assim parece-nos melhor falar em administração de pessoas para ressaltar a administração com as pessoas como parceiras (CHIAVENATO, 2020, p. 18).

A atuação do RH acontecerá para que a empresa obtenha melhores resultados, a partir do bom desempenho de cada empregado. Para que isso aconteça, o departamento atuará em diversas fases da trajetória de um funcionário na empresa, desde o momento em que ele aplica para trabalhar no local até o momento em que ele é despedido (CHIAVENATO, 2016). Acerca do departamento de Recursos Humanos, Chiavenato assevera:

As Políticas de Recursos Humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais (CHIAVENATO, 2016, p. 136).

Sobre as funções do RH, as citadas a seguir recebem destaque e serão apresentadas de maneira introdutória. No recrutamento e na seleção, é onde o departamento irá mapear as competências de cada candidato, assim podendo selecionar o mais adequado para a empresa (GIL, 2016). Sobre essa função, os autores Passos, Carvalho e Saraiva afirmam que:

Atualmente, tem como finalidade principal não mais o simples preenchimento do cargo, como em seus primórdios, estando principalmente voltadas para a contratação dos profissionais mais sintonizados com as necessidades estratégicas da empresa (PASSOS, CARVALHO, SARAIVA, 2016, p. 9).

Outra função de extrema importância é o treinamento e desenvolvimento, para que o empregado possa crescer profissional e pessoalmente, desenvolvendo suas habilidades. Assim, o funcionário consegue crescer dentro da empresa, ajudando no desempenho geral dela. Por último, é necessário mencionar a avaliação de desempenho, função importante para quando o funcionário já está contratado, é complementar ao encargo anterior. Nessa função, o que será avaliado é a performance do empregado, para que seja decidido o que deve ser feito com ele (PASSOS, CARVALHO, SARAIVA, 2016).

## 1.1. Evolução e desenvolvimento histórico do departamento de Recursos Humanos

Não há uma data certa para quando o RH surgiu, tendo em vista que ele fora apresentado por outros nomes e funções diferentes das atuais. Marras sugere que “tudo começou com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, com ênfase nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto” (MARRAS, 2016, p. 7).

Uma série de questões fortaleceu o desenvolvimento do departamento de Recursos Humanos no final do século XX, começando pelo forte desenvolvimento econômico e tecnológico, consequente da criação da máquina a vapor séculos antes em 1698. Com o desenvolvimento tecnológico veio a sofisticação do trabalho e com o desenvolvimento econômico vieram maiores oportunidades de trabalho e maior competitividade. Essa competitividade gera a urgência por melhores condições de trabalho, dando entrada para a humanização do serviço (MARRAS, 2016).

Entre o século XIX e XX as tendências humanistas ganham força. Movimentos como o marxismo permitiram a reforma social dentro de organizações produtivas, mas também esteve presente a força da doutrina social da Igreja Católica, que apregoava os ideais humanistas na área do trabalho. Além disso, é necessário citar o crescimento das ciências comportamentais e da psicologia à essa época (MARRAS, 2016).

### 1.1.1. Integração entre pessoas e organização

Antes da chegada dos ideais humanistas, os empregados eram vistos como recursos de produção e não como pessoas que compõem a organização, não tinham direitos e trabalhavam em lugares insalubres. Essa forma de pensamento esteve intrinsecamente presente na era industrial, onde os empregadores viam seus empregados como verdadeiras máquinas. Contrariando esse pensamento ultrapassado e abordando uma perspectiva moderna do século XXI, hoje em dia o pensamento principal é que as organizações são formadas por pessoas e dependem delas para atingirem suas metas, e ainda acrescenta que o ser humano é um ser social que depende de um semelhante para compartilhar suas emoções e alcançar seus objetivos individuais, já a organização é um sistema de atividades regido por uma ou mais pessoas (CHIAVENATO, 2020).

A organização nem sempre foi definida da mesma forma por todos os autores, tendo sua definição e papel descrito de formas diferentes ao longo dos anos (CHIAVENATO, 2020). Sobre esse tópico e de acordo com a abordagem sistêmica, Dutra afirma que:

A organização é vista em termos comportamentais inter-relacionados. Há uma tendência de enfatizar mais os papéis que as pessoas desempenham, mais do que as próprias pessoas [...]. A organização acaba por ser entendida como um sistema de conjunto de papéis, mediante os quais as pessoas se mantêm inter-relacionadas (DUTRA, 2016, p. 18).

Durante a era industrial e nas décadas seguintes, acreditava-se que o maior investimento deveria ser na tecnologia e na máquina, assim deixando o investimento no capital humano de lado. Capital humano é um termo introduzido por um dos ganhadores do Nobel de Ciências Econômicas, Theodore Schultz, o qual abonava que esse termo representava a capacidade de conhecimentos, competências e atributos da personalidade de uma pessoa ao desempenhar um trabalho, de modo a produzir valor econômico. O economista apresentou esse estudo após perceber que uma organização se tornava mais bem-sucedida quando se preocupava com o bem-estar de seus colaboradores (CHIAVENATO, 2020)

Com as propícias condições econômicas, o enaltecimento das teorias humanistas e a introdução do estudo de Schultz, a relação entre pessoas e organização começou a gradativamente mudar de pleno modo. Essa mudança foi para o melhor, introduzindo maiores direitos trabalhistas e maior lucro às organizações (CHIAVENATO, 2020).

### 1.1.2. Administração Científica com relação aos Recursos Humanos

Foi a partir da Administração Científica, também chamada de Taylorismo por conta de seu desenvolvedor Frederick Taylor, que surgiu a possibilidade de criação do departamento de Recursos Humanos. No Taylorismo, se faz presente a valorização de cada fase do trabalho humano, também há o objetivo de alcançar o rendimento máximo através de feitos como o treinamento de trabalhadores, um salário mais adequado e a racionalização do trabalho (CHIAVENATO, 2021). Ainda sobre o Taylorismo, Gil completa que:

Envolvia uma verdadeira revolução mental por parte dos empregados e empregadores, que deveriam abandonar a luta pela repartição do produto do trabalho em favor da coordenação de esforços para aumentar esse lucro (GIL, 2016, p. 18).

Em comparação com a Teoria Clássica da Administração de Fayol, o Taylorismo propicia ainda mais o desenvolvimento do RH. Tendo em vista que esse último é mais focado na ação individual do empregado, fornecendo os meios para o humanismo se propagar em uma organização (GIL, 2016). Sobre essa comparação, Chiavenato assevera que:

Enquanto a Administração Científica se preocupava com a divisão do trabalho no nível operário, fragmentando as tarefas destes, a Teoria Clássica se preocupava com a divisão no nível dos órgãos que compõe a organização, isto é, com os departamentos, divisões, seções, unidades etc. (CHIAVENATO, 2021, p. 89).

Henry Ford, criador do Fordismo, também foi importante para a Administração Científica. Apesar de acreditar que a produção deveria ser feita em massa e aparelhada com tecnologia, afirmava que o trabalho deveria ser fortemente especializado, ou seja, cada operário realiza uma tarefa. Junto disso, também visava propostas positivas para seus funcionários, propostas essas que também refletem positivamente para a organização, como a boa remuneração salarial e a diminuição das horas de trabalho (FORD, 2021).

### 1.1.3. Escola das Relações Humanas

A Escola das Relações Humanas surgiu como um movimento oposto à Teoria Clássica da Administração, contrário a desumanização do trabalhador. Popularizou-se acerca da década de 1930, década marcada pela economia instável após a crise de 1929 e pelo sindicalismo. A valorização das relações humanas veio com a demanda para considerar a psicologia no local de trabalho e nos resultados produtivos de uma organização (GIL, 2016).

O psicólogo australiano Elton Mayo foi grandemente importante para o movimento das relações humanas. A partir de sua ilustre Experiência de Hawthorne, tornou-se possível concluir que fatores humanos individuais tem grande influência na produtividade de um empregado (GIL, 2016). Sobre os efeitos da Experiência de Hawthorne, Gil propõe:

Essa experiência e outras que se seguiram vieram ressaltar a importância dos fatores psicológicos e sociais na produção. Como consequência, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho. Assim, temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também considerados na Administração de Pessoal (GIL, 2016, p. 19).

Em suma, apesar da teoria humanística ter seu início a partir da conclusão do Experimento de Hawthorne, teve forte influência do contexto histórico-social-econômico da década de 1930 nos Estados Unidos. A caótica situação econômica, o desenvolvimento das ciências humanas e a necessidade de humanizar e democratizar a administração tornaram possível o desenvolvimento dessa teoria (GIL, 2016).

### 1.1.4. Relações Industriais

Com o crescimento do poderio dos sindicatos nos Estados Unidos, irrompeu a necessidade de as organizações valorizarem mais seus trabalhadores, fornecendo condições trabalhistas e salariais adequadas. Segundo Gil: “Com a forte presença dos sindicatos alteraram-se as estruturas voltadas à administração de pessoal. A seção de pessoal deu origem ao departamento de relações industriais e alterou o perfil requerido de seus dirigentes” (GIL, 2016, p. 20).

Antes do Departamento de Recursos Humanos receber esse nome, era chamado de Departamento de Relações Industriais. O departamento era o vínculo entre a função administrativa de uma organização e seus empregados, tendo forte presença do sindicato como representante dos trabalhadores. Esse setor formulava normas e métodos para os funcionários, com o objetivo de alcançar maior eficiência e, portanto, maior produtividade (GIL, 2016).

No Brasil, as Relações Industriais não marcaram forte presença, pois o sindicalismo no país não oferecia grandes tensões às organizações. Conforme Gil: “No Brasil, a criação de departamentos de relações industriais em muitas empresas significou pouco mais que a mudança do nome da unidade de pessoal” (GIL, 2016, p.20).

### 1.1.5. Administração de Recursos Humanos

A Administração de Recursos Humanos – ARH – surgiu na década de 1960, sucedendo as Relações Industriais e sendo composta por um grupo de procedimentos para gerenciar a comunicação entre pessoas e organização. Gil afirma que: “O aparecimento da Administração de Recursos Humanos deve-se à introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal” (GIL, 2016, p. 20).

A Teoria Geral dos Sistemas de von Bertalanffy consiste no uso de princípios de uma ciência em outra ciência diferente, desde que o objeto de estudo seja considerado um sistema, o qual é um conjunto de elementos unidos por algo em comum. Essa teoria fortificou a integração das ciências. O autor Gil assevera que: “A Administração de Recursos Humanos pode, pois, ser entendida como a Administração de Pessoal baseada em uma abordagem sistêmica” (GIL, 2016, p.21).

Os benefícios decorrentes da Administração de Recursos Humanos são diversos, tanto para a organização, quanto para os empregados, como por exemplo a multidisciplinaridade, a participação coletiva geral e a ênfase no processo (GIL, 2016). Sobre os impactos desse departamento, Chiavenato assegura:

A ARH provoca impactos nas pessoas e nas organizações. A maneira de lidar com as pessoas, de buscá-las no mercado, de integrá-las e orientá-las, fazê-las trabalhar. Desenvolvê-las, recompensá-las ou monitorá-las e controlá-las, ou seja, a qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização é um aspecto crucial na competitividade organizacional (CHIAVENATO, 2020, p. 264).

### 1.1.6. Gestão de pessoas

A Administração de Recursos Humanos transforma-se em Gestão de Pessoas – GP – a partir da tendência de tratar o empregado como parceiro, e não apenas como recurso de uma organização (GIL, 2016). Sobre o assunto, Gil afirma que:

Como cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização. O peso do empregado, por sua vez, torna- se mais evidente numa organização à medida que sua força de trabalho esteja envolvida principalmente com atividades especializadas (GIL, 2016, p. 24).

Portanto, a GP apresenta uma abordagem ainda mais humanística e focada nas necessidades do trabalhador. A Gestão de Pessoas terá como função comandar e coordenar a cooperação entre os colaboradores para que objetivos individuais e organizacionais sejam atingidos (GIL, 2016).

A figura a seguir apresenta esquematicamente como os processos ocorrem dentro da Gestão de Pessoas, mostrando de forma sistemática a complexidade desse departamento.

Tela de celular com texto preto sobre fundo branco

Descrição gerada automaticamente**Figura 1 -** Processos de Gestão de Pessoas

**Fonte:** Gomes, Gomes, 2018.

## 1.2. Os desafios atuais para a Gestão de Pessoas

A discussão sobre o papel da pessoa na empresa tem ganhado força na atualidade. A função do ser humano tem sido desvinculada de como apenas um patrimônio da organização e tem sido posta de forma mais humanizada, caracterizando o colaborador como parceiro da companhia (GIL, 2019).

Com isso em mente, os responsáveis pela Gestão de Pessoas utilizam dos avanços no conhecimento para otimizar as relações interpessoais dentro das organizações e assim alavancar seus resultados empresariais. Portanto, mediante essa globalização que se traduz como a era informativa, nutre e gera uma sociedade levada pelo conhecimento, ou seja, resultado de experiências, valores, desenvolvimento de informação de forma refletida e contextualizada. De acordo com Alves e Galvão: “As contínuas mudanças nos cenários econômico e político tem demandado maior flexibilidade e inovação das organizações, em seus diversos processos” (ALVES, GALVÃO, 2019, p. 33).

Essas mudanças se dão por causa da quarta Revolução Industrial, a qual possui um elemento característico em relação às demais revoluções já vividas (ALVES, GALVÃO, 2019). Sobre as demais revoluções industriais, Schwab assegura que:

Mudaram a forma de realizar tarefas, tornando as pessoas mais produtivas. Entretanto, a quarta Revolução Industrial muda a sociedade, transformando o comportamento humano, a comunicação e a produção, não apenas economicamente (SCHWAB, 2016, p. 16).

No entanto a quarta Revolução Industrial, não diz respeito apenas a sistemas e máquinas inteligentes e conectados, isso vai além, essas evoluções trarão benefícios e em igual medida, desafios, principalmente por causa da vinda da substituição da mão de obra humana pela tecnológica (SCHWAB, 2016).

A automatização é um processo natural do ser humano, desde os primórdios, a descoberta e o manuseamento de novas ferramentas são uma atividade incessável conforme a sociedade demanda mais dinamismo e quantidade para suprir suas necessidades. Com isso, a utilização de tecnologias em diversos setores do trabalho é imprescindível para manter a harmonia social. Entretanto, para obter esses mecanismos programáveis, ou seja, robôs ou sistemas, operando cortes e qualificações serão necessários (SCHWAB, 2016).

Neste contexto, o papel do Gestor de Pessoas de "facilitador" ou "mentor" aparece de maneira a orientar sobre as escolhas de especialização que um colaborador pode recorrer, para que assim tanto a empresa quanto o colaborador possuam progresso em meio a essa evolução global. Segundo Schwab: “No mundo de amanhã surgirão novas profissões não apenas oriundas da quarta revolução, mas também por fatores não tecnológicos, como pressões demográficas, mudanças geopolíticas e novas normas sociais e culturais” (SCHWAB, 2016, p. 38).

A função exercida pela Gestão de Pessoas é de suma importância não só para o seu setor específico, mas para a organização com um todo. De acordo com Alves e Galvão: “A GP assume uma função relevante no desenvolvimento estratégico da organização, na amplitude que lida com a propriedade de atrair, manter e desenvolver as competências necessárias à execução dos objetivos da organização” (ALVES, GALVÃO, 2019, p. 35). No tocante à identificação com a empresa, os empregados mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da organização e com suas finalidades. Sendo assim, a empresa precisa desenvolver estratégias para atrair e manter empregados com essas qualidades, por isso o meio organizacional deve estimular o colaborador a se otimizar junto com os outros setores da companhia (ALVES, GALVÃO, 2019).

Diversas organizações vêm desenvolvendo códigos de ética delimitando processos a serem seguidos por seus colaboradores. Acontece, entretanto, que esses códigos são desenvolvidos genericamente dificultando sua aceitação. A partir da conduta ética, é possível observar a expectativa para que as organizações se comportem de maneira ética com seus consumidores, fornecedores, colaboradores e concorrentes se intensificando (GIL, 2019).

Outro aspecto refere-se à segurança no emprego, notadamente em uma era marcada pelo downsizing e pela reestruturação, cortes de pessoal tendem a ser visualizados como atividade não somente natural, mas essencial para assegurar a competitividade empresarial. A grande oferta de mão de obra corroborou significativamente para que as empresas dispensem empregados sempre que lhe for conveniente. Segundo Alves e Galvão: “Decorrente desse quadro, os empregados temem naturalmente por sua segurança no emprego, o que compõe umas das principais causas de estresses, que compromete, o desempenho” (ALVES, GALVÃO, 2019, p. 36). Nesse caso, o *empowerment* pode ser visto como um desafio relevante que vem sendo apresentado às empresas, é relacionado à redução da dependência dos empregados com relação aos superiores e controle individual acerca do trabalho que realizam. Esse processo, designado como *empowerment*, é eficiente para conferir a qualidade ao trabalho (GIL, 2019).

Além disso, também se verifica que a atração e retenção de talentos se torna o elo entre conhecimento e estratégia organizacional, esta relação se inicia com as pessoas e cresce conforme a organização se expande (ALVES, GALVÃO, 2019). Nesse contexto, insere-se, adjunta mente, qualidade de vida, pois de acordo com Alves e Galvão:

Durante muito tempo, a qualidade nas empresas era enfatizada somente na produção, porém, hoje se aborda também a qualidade de vida nos colaboradores. O que significa que eles precisam ser felizes, para serem produtivos, sentindo que o trabalho que realizam é adequado a suas habilidades e que são tratados como pessoas (ALVES, GALVÃO, 2019, p. 36).

## 1.3. Implementação de uma estrutura tecnológica ao setor

A chegada da tecnologia impactou praticamente todas as empresas que precisaram se adaptar e inovar, e na área de Recursos Humanos não foi diferente. O uso da tecnologia no RH permite que as ações estratégicas do departamento sejam mais efetivas. Com o uso dos recursos tecnológicos e digitais, o alcance dos objetivos torna-se mais prático e uma gestão baseada em dados concretos se faz mais presente e precisa. A aplicação da tecnologia no RH busca otimização de processos através da automação juntamente com a capacidade crítica e emocional das pessoas, buscando alcançar resultados exponenciais para o futuro das organizações (AGUIAR, RAUPP, MACEDO, 2019). Acerca do tópico, Aguiar, Raupp e Macedo afirmam que:

A fim de colher os benefícios das novas tecnologias a etapa atual já está ocorrendo, a economia da transformação digital. As organizações estão acelerando suas estratégias de transformação digital, construindo pontes de conexão em diversas áreas que envolvem informações, dados, processos, pessoas e tecnologia (AGUIAR, RAUPP, MACEDO, 2019, p. 2).

As empresas precisam se adaptar frequentemente com a chegada da tecnologia, caso contrário ela estará suscetível a falência em curto prazo. Por isso as organizações devem transformar-se digitalmente e tecnologicamente, para que possam atender às novas expectativas e necessidades da nova geração (BERNSERG, 2018).

A tecnologia digital além de ser crucial para a sustentação das organizações, tem características que refletem não apenas na tecnologia, mas também em *mindset*, funcionários de alta performance, cultura organizacional, liderança etc. A tecnologia digital é holística e requer integração, colaboração, estratégia e iniciativa para realizar transformações por blocos, criando pontes que se conectam para chegar a um determinado objetivo (Banovic-Curguz & Ilisevic, 2018; Nair, 2019).

Para que ocorra a correta implementação da tecnologia digital é necessário que haja regras, objetivos e metas para que todos os membros da organização compreendam (AGUIAR, RAUPP, MACEDO, 2019). Complementando sobre a tecnologia digital, Aguiar, Raupp e Macedo asseveram que Ersova e Holov (2018):

Citam que a chave para uma implementação bem-sucedida da tecnologia digital – TD – ocorre com a criação de um ecossistema integrado, onde no centro desse ecossistema deve existir uma área responsável por realizar um consenso sobre as metas e objetivos da TD, para que os tomadores de decisão e outras partes interessadas da organização compreendam todas as prioridades, condições e desafios necessários para a implantação da estratégia digital. Para os autores, é comum encontrar os seguintes elementos-chaves envolvidos na estratégia de TD das organizações: (i) conjunto de diretrizes, documentos e estratégias para desenvolvimento da TD; (ii) regulamentação legislativa, (iii) estrutura organizacional, (iv) núcleo de TIC para implantação e mentoria na TD; (v) núcleo de infraestrutura digital para apoio a TD, (vi) apoio financeiro para garantir o investimento na TD; (vii) Recursos Humanos e cultura organizacional (AGUIAR, RAUPP,MACEDO, 2019, p. 3).

A partir da análise da citação percebe-se que a tecnologia pode ser vista como um grande sistema com uma estratégia global em comum para a organização, na qual seus sistemas se conectam em busca de um objetivo comum, que é capacitar a empresa de agir ou reagir rapidamente a mudanças de dados, cenários, condições, entre outros. Garantindo o sucesso da organização (BANOVIC-CURGUZ & ILISEVIC, 2018). Sobre o caso da empresa norte-americana Delloitte (2017), especializada em consultoria e auditoria empresarial, Aguiar, Raupp e Macedo afirmam que foi relatado que:

Uma das áreas de maior atenção nos processos de TD das organizações são os setores de Recursos Humanos (RH). Nos últimos cinco anos o setor passou por uma rápida evolução, e é comum encontrar os termos “HR Techs” ou “Digital HR” que se referem a organizações que já transformaram digitalmente seus processos no RH e adaptaram-se para operarem utilizando plataformas digitais que executam rotinas com grandes volumes de dados e geram insights para que os líderes possam, cada vez mais, tomar melhores decisões (AGUIAR, RAUPP, MACEDO, 2019, p. 3).

## 1.4. A gestão estratégica de Recursos Humanos

A gestão estratégica é a união entre o RH estratégico e o desenvolvimento e treinamento de funcionários, visando um capital humano muito mais evoluído e alinhado aos objetivos organizacionais. Ela também tem como objetivo analisar os colaboradores e determinar as ações necessárias para realizar a melhoria deles e aumentarem seu valor à empresa. Para entender melhor a gestão estratégica é necessário ter domínio sobre a Administração Estratégica. Brandão define a Administração Estratégica: “é o processo de planejar, executar e controlar, conduzindo a organização por meio de uma estratégia ampla, o que abrange as áreas de *marketing*, de operações, de pessoal e de finanças” (BRANDÃO, 2018, p. 23).

O planejamento estratégico pode ser caracterizado como uma série de atitudes frequentes que devem ser tomadas pelo gestor em uma sequência de tempo. Essa atitude vai conforme o líder como fator principal para agir toda a comunicação interna do grupo. O planejamento estratégico de pessoas pode ser disposto em três modalidades, Estratégico, Tático e Operacional. Nos níveis estratégicos as decisões são tomadas pelos diretores da empresa, apresentando qual trajeto deve seguido, de forma que a empresa é avaliada como um todo. O tático está vinculado aos setores empresariais, que são geridos por gestores organizacionais. No operacional, as decisões e ações são tomadas no cotidiano, envolvendo toda equipe (ANDRADE *et al*., 2018; FERREIRA, 2015).

Para que esse planejamento seja bem-sucedido, o setor de RH desempenha papel vital como parceiro estratégico na criação e implementação das políticas da empresa (GIL, 2016). Acerca do assunto Alves e Galvão afirmam que conforme Debia e Silva (2017):

Ao se aplicar em uma organização a gestão estratégica de pessoas para alcançar o planejamento estratégico, pode-se obter uma fonte de vantagem competitiva, onde a função do RH começará na contratação dos funcionários com o perfil adequado à organização; até incutir o processo de gerenciamento direcionado aos objetivos organizacionais (ALVES, GALVÃO, 2019, p. 39).

Quando as pessoas possam ser reconhecidas como benefício competitivo para a organização, não é possível falar em gestão estratégica quando o campo de GP, decorrente de suas atribuições, é reconhecida como estritamente operacional ou tem como principal função o ajustamento ou adequação às metas ou aos objetivos da organização. É preciso de que a GP seja reconhecida como parceira no processo de formulação e implementação estratégica da organização. O que implica não somente a redefinição das funções do órgão, bem como a disposição de novos papéis aos gestores de pessoas (GIL, 2019).

## 1.5. Uma visão apurada sobre o futuro da área

É possível dizer que os Recursos Humanos na última década, se ampliou, adjunto aos direitos sociais no Brasil e esses direitos vão ser traduzidos em respeito pelo cidadão, colaborador e gestor. Ou seja, não seria verdadeiro falar em Recursos Humanos sem pensar na relação de diálogo, uma conversa, entre o empregador e o empregado. As últimas décadas testemunharam mudanças profundas no papel de RH. Tradicionalmente, os gerentes viam a função de Recursos Humanos como basicamente administrativa e profissional. De acordo com Ulrich: “O pessoal de RH se concentrava no gerenciamento de benefícios e de atividades rotineiras, como folha de pagamento e outras funções operacionais, e não se considerava participante da estratégia geral da empresa” (ULRICH, 2018, p.17).

As pessoas pensam que ser estratégico, é deixar de fazer o operacional. Ser estratégico é fazer coisas que agregam valores às organizações. Sempre existirá um segmento estratégico colateral com o operacional. Há de fazer a folha de pagamento, recrutamento, não pode deixar de fazer demissões e tantas outras características do operacional que faz parte junto com o estratégico (ULRICH, 2018). Chiavenato completa sobre o comportamento humano:

É influenciado pelas atitudes e normas informais existentes nos grupos dos quais participa. É dentro da organização que surgem as oportunidades de relações humanas, devido ao grande número de grupos e interações resultantes (CHIAVENATO, 2020, p.107).

O papel do RH é progredir na organização, seus gestores têm que sentar-se à mesa de decisões, é preciso que as organizações tenham a consciência que o RH tem que participar da formulação estratégica da empresa e atuar como parceiro. O RH deve ser moderador em certas ocasiões e em outras estimulador de situações e motivador de funcionários. Deve ser proativo, iniciativo e tomar atitudes adequadas na hora certa. Ulrich afirma sobre os profissionais da área:

Tornam-se parceiros estratégicos quando participam do processo de definição da estratégia empresarial, quando fazem perguntas que convertem a estratégia em ação e quando concebem práticas de RH que se ajustam à estratégia empresarial. Como parceiros estratégicos, os profissionais de RH devem ser capazes de identificar as práticas que fazem com que a estratégia aconteça (ULRICH, 2018, p.43).

### 1.5.1 *Employee Experience*

Em tradução literal, *Employee Experience* – EE –é a experiência do trabalhador. Mesmo que em muitas empresas o trabalhador seja considerado uma peça-chave para o bom funcionamento, o *employee experience* não é muito afamado nesse país (MEDEIROS, 2019).

A definição mais utilizada é a de que o EE é uma ferramenta a qual envolve o que o colaborador encontra e observa ao longo da sua trajetória na organização (LEE, 2019). Porém, essa trajetória não é simples, direta, linear, sendo responsabilidade da área de Gestão de Pessoas organizar e entender esse curso do trabalhador, identificando quais partes necessitam de melhora (MEDEIROS, 2019).

O *Employee Experience* impacta em diversos aspectos de uma organização e por isso é tão importante, influenciando fortemente o bom rendimento dela. O engajamento entre colaboradores é extremamente necessário para que tenham um bom rendimento e informa a quantidade de esforço que os trabalhadores vão colocar no que estão fazendo, esse engajamento é um dos resultados do EE (LEE, 2019).

A área do recrutamento também é extremamente afetada por essa ferramenta, especialmente na época das redes sociais. Sites como o *LinkedIn* tornam possível que funcionários relatem suas experiências nas empresas em que trabalharam, revelando uma imagem positiva ou negativa delas. Além da reputação de uma empresa ser explanada, a do funcionário também é. A organização pode avaliar o perfil e as experiências do candidato, decidindo se ele se encaixaria ou não em seu time organizacional (LEE, 2019).

Um grande desafio para as corporações é a retenção, ou seja, manter os funcionários na corporação por um longo período, evitar que eles se demitam. Introduzir o colaborador corretamente, realizar processos de treinamento e *onboarding* pode fazer uma grande diferença na experiência do colaborador e o quanto ele se adaptará (LEE, 2019). Para que o trabalhador tenha uma melhor experiência e decida passar mais tempo na empresa, ela deve analisar e identificar o que precisa ser modificado e como modificar (MEDEIROS, 2019).

Logo é possível analisar que o *Employee Experience* está focado na conexão entre trabalhadores e no impacto de suas atitudes no coletivo. É uma ferramenta que proporciona o entendimento dentro dos setores da empresa e faz com que os profissionais se sintam mais compreendidos e valorizados (LEE, 2019).

### 1.5.2. *People Analytics*

*People Analytics* é um método de Gestão de Pessoas baseado na coleta e análise de dados sobre os funcionários de uma empresa. A análise de pessoas é uma ferramenta útil na investigação comportamental e na indicação de estratégias que potencializam a eficiência de colaboradores na realização dos seus encargos. Nesse sentido, o *People Analytics,* também chamado de *Human Resources Analytics,* tem despontado como um importante investimento que as organizações contemporâneas vê, realizando, pois visa auxiliar e diminuir os erros do estabelecimento de trajetórias no planejamento estratégico de pessoas, assegurando melhores controles e que os colaboradores tenham perspectivas de desenvolvimento e de ascensão profissional mais assertivas, por meio de análises sofisticadas de dados relacionadas ao Recursos Humanos (ANGRAVE, CHARLWOOD, KIRKPATRICK, LAWRENCE, STUART, 2016).

O *People Analytics*, através de sistemas de informação, ferramentas de visualização e análise preditiva, sustentados por perfis de funcionários e dados de desempenho de uso, busca auxiliar as organizações a compreender sua força de trabalho como um todo. Tornando os dados sobre atributos, comportamento e desempenho dos funcionários mais acessíveis, interpretáveis e acionáveis, além de otimizar o recrutamento, retenção, avaliação, promoção, remuneração, volume de negócios e outros aspectos da gestão do capital humano (TURSUNBAYEVA, DI LAURO, PAGLIARI, 2018).

Entretanto aplicar o *People Analytics* dentro de uma organização nem sempre é fácil, visto que se cria uma desconfiança inicial dos colaboradores que desconhecem as técnicas de *People Analytics*, suas técnicas e possibilidades de análises podendo gerar interesses individuais e organizacionais conflitantes, e que, por conseguinte podem prejudicar a implementação e os resultados positivos (SINGER, STOREY, FIGUEIRA FILHO, ZAGALSKY & GERMAN, 2017).

Os gestores dos departamentos de Recursos Humanos buscam alternativas de melhoria de seus processos de Gestão de Pessoas, num mercado extremamente dinâmico, marcado pela inovação tecnológica, escassez de talentos e variações de desenvolvimento entre os países. Neste sentido, considera essencial a utilização da tecnologia da informação no RH através do gerenciamento dados relacionados à Gestão de Pessoas, pois é um fator para alavancar os objetivos da organização (BOUDREAU, 2017).

O *People Analytics* está dividido nas seguintes fases: definição de metas, coleta de dados, análise e intervenção, mudança e reflexão (SINGER, STOREY, FIGUEIRA FILHO, ZAGALSKY e GERMAN, 2017).

Nesse contexto emerge a necessidade do uso do *People Analytics* é uma prática de RH possibilitada pela tecnologia da informação que usa recursos descritivos, visuais e análises estatísticas de dados relacionados para realizar análises internas relativas aos processos de RH, que permitam associá-los aos interesses de negócios e benchmarks econômicos externos para estabelecer o impacto e permitir a tomada de decisão orientada por dados (BOUDREAU, 2016).

É possível concluir que o *People Analytics* resulta da coleta de dados de fontes distintas que permitem criar um recorte sobre a situação atual e prever situações futuras prováveis na área de Gestão de Pessoas (LEONARDI e CONTRACTOR, 2018).

CAPÍTULO 2 – ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELO RECURSOS HUMANOS EM MEIO A UMA CRISE PANDÊMICA

O início da década de 2020 está sendo marcado por uma das maiores crises socioeconômicas dos últimos tempos graças a pandemia da COVID-19. Tendo em vista que a pandemia do Coronavírus promoveu impactos descomunais na vida organizacional e influenciou os ramos sociais, políticos e econômicos, é possível afirmar que ela marcou de forma histórica o século XXI (TOURISH, 2020). No Brasil o Produto Interno Bruto – PIB - caiu 4,1% comparado a 2019, registrando a menor taxa da série histórica, iniciada em 1996 (IBGE, 2020). Esse número mensura o quanto de prejuízo que a crise global atual trouxe para a população, afetando principalmente empresas, as quais muitas tiveram que fechar. As que continuaram, tiveram que encontrar maneiras estratégicas para não sofrerem abalos irreversíveis, assim, essas dispuseram da importância na gerência de crises que o setor de Recursos Humanos exerce. Como foi visto anteriormente, o RH atuou fortemente quanto a organização da forma de trabalho segura, tanto para a companhia quanto para os colaboradores. Essas ações de alteração do ambiente de trabalho físico para trabalho remoto, ajuste dos colaboradores às novas condições de trabalho, implementação de medidas, procedimentos e políticas com o propósito de evitar o mínimo de contato social possível, criam um ambiente desafiador para a Gestão de Recursos Humanos - GRH (CARNEVALE, HATAK, 2020).

É possível notar que a GRH precisará analisar a forma como essas mudanças, sem precedentes, estão influenciando o bem-estar dos colaboradores. Para gerir essa nova situação é necessário que a liderança emerja com a capacidade de mudança e de adaptabilidade às novas circunstâncias (CARNEVALE, HATAK, 2020).

## 2.1. Aplicação da tecnologia como aliada

A sociedade atual encontra-se em uma fase de desenvolvimento, esse que está atrelado à tecnologia de informação e à comunicação em larga escala. Dados e informações tornaram-se ativos de negócios centrais e facilitadores na era da informação. Tendo isso em mente é possível analisar que as organizações devem adaptarem-se a essa nova era tecnológica (BENSBERG, BUSCHER & CZARNECKI, 2019).

A transformação digital é extremamente necessária para a sustentação das empresas, refletindo não apenas na tecnologia, mas também no *mindset*, na performance dos funcionários, na liderança e na cultura organizacional (BANOVIC-CURGUZ & ILISEVIC, 2018; NAIR, 2019).

No Recursos Humanos, o uso da tecnologia proporciona que as ações estratégicas desse departamento sejam mais eficientes. Um exemplo de tecnologia que está deixando o RH cada vez mais estratégico é a Inteligência Artificial. Acerca das inovações tecnológicas no Recursos Humanos, Mendonça afirma que:

O Recursos Humanos (RH) antes visto como um setor meramente burocrático e operacional passou a ser estratégico, por isso a relação com tecnologias como a Inteligência Artificial (IA), é fundamental para o crescimento das empresas, que precisam se ajustar as mudanças, fazendo o uso do avanço tecnológico ao seu favor (MENDONÇA, 2017, p. 2).

É no departamento de Recursos Humanos que está localizada a inteligência da organização e foi na tecnologia que se encontrou os meios para realizar processos mais rapidamente. Com o tempo economizado é possível realizar ainda mais tarefas, como criar estratégias de crescimento para que a empresa se torne ainda mais lucrativa (MENDONÇA, 2017).

### 2.1.1. Inteligência Artificial

A tecnologia avança cada vez mais, possibilitando a facilitação de tarefas complicadas do cotidiano. Uma tecnologia que progressivamente está ganhando força é a Inteligência Artificial – IA. Da Silva e Mairink descrevem essa nova forma de tecnologia de tal forma:

A Inteligência Artificial, resumidamente, é a possibilidade de uma máquina, através de algoritmos, possuir capacidade cognitiva semelhantes ao de um ser humano; com isso pode realizar atividades que antes apenas o homem era capaz (DA SILVA, MAIRINK, 2019, p. 65).

A Inteligência Artificial tornou-se uma ferramenta indispensável para o departamento de Recursos Humanos quando o assunto é o bom desenvolvimento da empresa. A Inteligência Artificial descomplica e desburocratiza processos do RH, tornando-os mais ágeis e eficazes para a empresa. Seu maior auxílio é em tarefas repetitivas e cansativas, reduzindo os retrabalhos, ou seja: “a IA torna o RH um setor dinâmico e estratégico da organização” (MENDONÇA, 2017, p. 4).

Tendo em vista que a Inteligência Artificial pode ser aplicada em diversos âmbitos do departamento de Recursos Humanos, ela apresenta diversos benefícios. Auxilia no recrutamento e na seleção, identificando o perfil de candidatos através de dados publicados em redes sociais, assim podendo selecionar apenas candidatos cujo perfil é compatível com o da empresa (MENDONÇA, 2017).

Na pandemia do Coronavírus, a IA teve presença marcante principalmente no setor da saúde, o qual apresentou-se extremamente sobrecarregado nesse período. No RH de hospitais e clínicas da saúde, a Inteligência Artificial está sendo utilizada principalmente para a contratação de profissionais da saúde. A contratação torna-se mais simples e rápida, pois a IA consegue ligeiramente detectar os candidatos mais qualificados em grande escala. Segundo De Freitas Barros, Cota: “Enquanto um ser humano demora minutos para fazer uma análise de currículo, a IA consegue avaliar milhares de candidatos em poucos segundos” (DE FREITAS BARROS, COTA, 2021, p. 206).

No setor do Recursos Humanos, a Inteligência Artificial foi de graúda importância no Recrutamento e Seleção. Mostrou-se eficaz e vertiginosa na contratação de profissionais qualificados em um momento tão delicado quanto o atual (DE FREITAS BARROS, COTA, 2021).

### 2.1.2. *Home Office*

Em meio a pandemia de COVID-19, onde empresas de serviços não essenciais viram-se obrigadas a cumprir o distanciamento social, a forma de trabalho de *Home Office* tornou-se a solução para a generalidade das organizações. Entretanto, antes dessa pandemia essa forma de trabalho já se fazia presente em diversas empresas (HAUBRICH, FROEHLICH, 2020).

O *Home Office,* que também recebe os nomes de teletrabalho, trabalho remoto e trabalho à distância, é uma forma de trabalho que surgiu na década de 1970 a partir da crise do petróleo. Tinha como principal função amenizar problemas de trânsito. Entretanto, foi a partir de 1990 que o teletrabalho se popularizou e modernizou, por conta do aperfeiçoamento e progresso da tecnologia (HAUBRICH, FROEHLICH, 2020).

O conceito de *Home Office* dá se a partir de um formato de trabalho flexível, consequente da evolução tecnológica do final do século XX e início do século XXI. Evoluções como o advento da *Internet*, forneceram uma nova maneira de trabalhar e realizar tarefas. O trabalho remoto, em certos âmbitos, facilitou a vida dos trabalhadores, e das organizações (TASCHETTO, FROEHLICH, 2019).

Para que o trabalho remoto funcione corretamente, são necessárias diversas habilidades, conhecimentos e atitudes, que devem partir tanto dos gestores, quanto dos colaboradores. Nas tabelas a seguir é possível verificar essas necessidades.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **CONHECIMENTO** | **HABILIDADES** | **ATITUDES** |
| Tecnologia (em relação as ferramentas digitais) | Facilidade de comunicação (através das ferramentas virtuais) | Motivação |
|  |
| Na sua área (experiência profissional) | Trabalhar isolado e sem feedback | Determinação |  |
|  |
|  | Adaptabilidade/Flexibilidade | Compromisso (especialmente prazos) |  |
|  | Concentração | Confiança |  |
|  | Criatividade | Proatividade |  |
|  | Pensamento crítico | Equilíbrio/autocontrole |  |
|  | Planejamento/Gerenciamento | Paciência |  |
|  | Disciplina (autodisciplina) | Positividade |  |
|  | Tomada de decisão | Abertura (para novas situações) |  |
|  | Organização | Colaboratividade |  |
|  | Apresentação pessoal | Curiosidade/Interesse |  |
|  |  | Empatia |  |
|  |  | Engajamento |  |

**Tabela 1 -** Relação de conhecimentos habilidades e atitudes individuais para o *Home Office*

**Fonte:** WERNECK, 2020.

**Tabela 2 -** Relação de conhecimentos habilidades e atitudes do gerente de projetos para o *Home Office*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **CONHECIMENTO** | **HABILIDADES** | **ATITUDES** |
| Tecnologia (em relação as ferramentas digitais) | Facilidade de comunicação (através das ferramentas digitais) | Paciência |
|  |
| Na sua área (experiência profissional) | Liderança | Empatia |  |
| Em gerenciamento de projetos | Adaptabilidade/Flexibilidade | Imparcialidade |  |
| Conhecimento de ferramentas digitais de gerenciamento | Criatividade | Integridade |  |
|  |
| Conhecimento político e cultural | Desenvolvimento e motivação da equipe | Humildade |  |
|  | Influência | Equilíbrio/autocontrole |  |
|  | Negociação | Flexibilidade |  |
|  | Gerenciamento de conflitos | Entusiasmo |  |
|  | Coaching | Abertura (para novas situações) |  |
|  | Processo decisório | Credibilidade |  |
|  |  | Comprometimento |  |

**Fonte:** WERNECK, 2020.

Um dos maiores benefícios no trabalho remoto, é a economia de gastos da empresa. Gastos como locação e contas de luz, água e internet são cortados. Ainda sobre os benefícios do teletrabalho, Haubrich e Froehlich completam dividindo-os em duas categorias:

Pode-se classificar os benefícios do *Home Office* em dois grupos: técnicos profissionais e pessoais. Para os técnicos profissionais, encontra-se melhoria na produtividade, planejamento de atividades, disponibilidade de estudos e mais tempo para realizar relatórios e planos de ações. Para os pessoais, percebe-se qualidade de vida, autonomia para gerir o tempo, menos estresse e despesas com deslocamentos e mais contato com familiares (HAUBRICH, FROEHLICH, 2020, p.171).

A despeito das diversas vantagens, o *Home Office* também apresenta malefícios e desafios, sobretudo para o trabalhador vivenciando a corrente situação pandêmica. Resultados da pesquisa feita por Bridi revelam que o trabalho remoto na conjuntura da pandemia do Coronavírus sobrecarregou os trabalhadores, que estão trabalhando por mais horas e mais dias, acarretando um ritmo mais célere (BRIDI, 2020). Bridi completa sobre o sobrecarregamento dos empregados que:

Esse lado “perverso” do trabalho remoto, no sentido de que favorece um aumento da produtividade, já vem sendo apontado por pesquisadores de uma perspectiva teórica crítica sobre o mundo do trabalho, mesmo antes da pandemia. Os custos com os quais os trabalhadores têm que arcar quando realizam home-office e a imbricação entre tempo de trabalho e tempo de não trabalho destacam-se como elementos recorrentemente mencionados pelas pesquisas que enfatizam as desvantagens que o trabalho remoto gera para o trabalhador e, em certa medida, uma perda da qualidade no trabalho (BRIDI, 2020, p.6).

Outro aspecto negativo mencionado na pesquisa citada acima é a falta de contato com os colegas, fato apontado como uma qualidade negativa do *Home Office* por três quintos dos trabalhadores entrevistados. A ausência do contato social pode gerar impactos psicológicos para os colaboradores e avigora o crescimento do individualismo, o qual já é uma tendência no mundo corporativo (BRIDI, 2020). Segundo Werneck: “A mudança da dinâmica de relacionamento com a equipe resulta em modificações das relações, afeta a produção e a vida profissional do indivíduo em relação as conexões e trocas, inclusive com seus gestores” (WERNECK, 2020, p. 3).

A falta de limites temporais e psicológicos entre as atividades laborais e pessoais também é muito falada no contexto pandêmico. No teletrabalho, o local de trabalho agora é a casa do trabalhador, tornando mais difícil o cumprimento da rotina, fato que pode afetar fortemente o psicológico dos trabalhadores. Assim, é de extrema importância se atentar a esses fatos e tentar resolver essa problemática, não apenas para que o empregado seja mais saudável, mas também para que a produtividade da organização não seja afetada, pois é o que ocorre quando seus trabalhadores se encontram com problemas psicológicos (WERNECK, 2020).

Ainda que existam numerosos desafios no teletrabalho, esse foi a melhor opção encontrada por cerca de 8.700 milhões de pessoas (PNAD-COVID19/maio de 2020). O *Home Office* garante a segurança de milhares de trabalhadores, que assim não precisam sair de casa e se expor ao COVID-19, podendo cumprir ao isolamento social. Ser a melhor opção, não implica em não analisar o teletrabalho. É necessário investigar os malefícios do trabalho remoto e aprender as melhores maneiras desse ser utilizado, para que os colaboradores não sejam explorados e sobrecarregados (BRIDI, 2020).

## 2.2. A importância do bem-estar psicológico dos funcionários

Em tempos pandêmicos o psicológico dos funcionários deve ser frequentemente estudado, visto que quanto melhor a satisfação dos empregados em seu emprego e vida pessoal, maior será sua produtividade na empresa. O conceito de bem-estar subjetivo, segundo Hutz, adotado para este estudo se refere à frequência e a intensidade com que as pessoas experenciam mais afetos positivos do que negativos e o nível de contentamento de indivíduo com sua vida em geral. Este estudo é pautado por Lizote *et al*., os quais declara que Paz *et al*. (2020):

Afirmam que a cada dia mais pesquisas surgem reafirmando a importância do bem-estar e como este interfere em todos os aspectos da vida, sejam eles emocionais, sociais ou profissionais. Importante salientar que uma das principais razões de afastamento do trabalho, segundo dados da Organização Mundial da Saúde, é a depressão, sendo este um distúrbio mental relacionado diretamente com o bem-estar subjetivo das pessoas (LIZOTE *et al.*, 2021, p. 250).

Com isso, a depressão é um tema que está ganhando muita visibilidade principalmente na área de Recursos Humanos das empresas, gerando diversos estudos. Portanto, estudar estas temáticas, além de aprimorar o conhecimento acadêmico na área de gestão dos Recursos Humanos, poderá contribuir para que as organizações direcionem suas ações e estratégias de forma a favorecer a felicidade das pessoas em várias dimensões de suas vidas. Enquanto o componente de afeto se refere a aspectos emocionais, o componente cognitivo diz respeito aos aspectos racionais e intelectuais, conforme esclarece Cachioni:

A dimensão satisfação com a vida é um julgamento cognitivo de algum domínio específico na vida; uma avaliação sobre a vida de acordo com um critério próprio. O julgamento da satisfação depende de uma comparação entre as circunstâncias de vida do indivíduo e um padrão por ele escolhido (CACHIONI, 2017, p. 341).

Promover saúde e bem-estar para todos em todas as idades também faz parte dos objetivos para o desenvolvimento sustentável das Nações Unidas (ONU, 2020). Os colaboradores são Ativos Intangíveis necessários para as corporações. Um dos maiores desafios para gestores em busca de valorização, satisfação e condições para o bom desempenho de seus empregados é administrar esses ativos (OLIVEIRA, GOMIDE, POLI, 2020).

Bachmann, Grunschel e Fries (2018) propuseram uma escala de autonomia e avaliaram sua relação com multitarefas e com bem-estar. Verificar a consistência e ampliar a aplicação da escala em uma amostra brasileira, principalmente em pessoas em atividade de *Home Office*, contribuirá para o avanço dos estudos sobre o bem-estar. Temas como a psicologia positiva, que diz respeito ao nível de satisfação das pessoas, são estudados, tendo como foco a investigação da saúde, dos aspectos positivos, como os de qualidade de vida, felicidade e bem-estar. Sobre o assunto, Lizote *et al*. completa:

A predominância de aspectos positivos na vida de uma pessoa proporcionará efeitos no sistema fisiológico, o que poderá prevenir o surgimento de doenças, além de contribuir para a sustentabilidade do exercício do trabalho (LIZOTE *et al.*, 2021, p. 250).

Uma pessoa pode relatar um baixo nível de bem-estar mesmo tento uma boa qualidade, assim como uma pessoa pode ter um bom bem-estar tendo uma má qualidade de vida. Essa afirmação identifica a satisfação cotidiana, independente de fatores externos – políticos, sociais, de triunfo, de saúde e outras variáveis que possam medir, de forma objetiva, a qualidade de vida e o quanto a pessoa sente-se satisfeita e feliz (NEIVA, MACAMBIRA, RIBEIRO, 2020).

As emoções negativas estão diretamente conectadas a sentimentos desagradáveis, como por exemplo: estresse e raiva. Esses sentimentos são fatores negativos para o bem-estar subjetivo e para a qualidade de vida, o que acaba gerando um baixo desempenho dos funcionários (LIZOTE *et al*., 2021).

## 2.3. A necessidade de melhoria dos mecanismos da Gestão de Risco

Gerenciamento de riscos é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os Recursos Humanos e materiais de uma organização, no sentido de minimizar ou aproveitar os riscos e incertezas sobre essa organização. Incertezas representam riscos e oportunidades, com potencial para destruir ou agregar valor. O gerenciamento de riscos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor. Complementando sobre o gerenciamento de riscos, Miranda, De Araújo Santos e De Almeida asseveram que Lechner e Gatzert (2017):

Recomendam que as políticas e diretrizes da gestão de riscos devem ser direcionadas a todos atores institucionais. Ademais, os autores sugerem que as diretrizes devem incluir a nomeação de um comitê responsável em virtude à relevância da estrutura de gestão de riscos para o alcance dos objetivos institucionais. Além disso, o estabelecimento de uma cultura em todos os níveis é essencial para assegurar uma coordenação e funcionalidade adequadas ao sistema de gestão de riscos (MIRANDA, DE ARAÚJO SANTOS, DE ALMEIDA, 2019, p. 149).

A origem do risco pode ser de ordem financeira externa ou interna, operacional, relacionada a falhas humanas, incompetência gerencial. Reconhecer essa origem é importante, mas a função da gestão de risco não é buscar justificativas, e sim agir para que esses riscos não se convertam em consequências negativas para a organização. Caso já tenham se convertido, o trabalho deve se dar no sentido de amenizar essas consequências, administrar a possível crise e gerar ações para evitar que ele se repita no futuro. Ainda sobre a contratação de serviços, Miranda, De Araújo Santos e De Almeida afirmam que:

É necessário observar diferentes perspectivas quando se avalia a contratação de serviços e os riscos que estão envolvidos, bem como a importância/criticidade do prestador de serviços para o negócio da empresa. São esses aspectos que refletem as variáveis que influenciam no risco dos contratos (MIRANDA, DE ARAÚJO SANTOS, DE ALMEIDA, 2019, p. 151).

### 2.3.1. Fatores de influência ao risco

A Perspectiva financeira trata da análise financeira do prestador de serviço, a fim de evitar problemas à estrutura de capital desse fornecedor. Pode ocorrer desde análise de balanço, análise de dependência financeira, capacidade de pagamentos, dentre outros pontos. Também pode ser considerada a questão financeira/orçamentária do órgão público (MIRANDA, DE ARAÚJO SANTOS, DE ALMEIDA, 2019).

A Perspectiva operacional trata-se da operação do contrato, do controle ocorrido durante a execução dele. Alguns exemplos de ponto de controle são a renovação do contrato, garantias, aplicação de penalidades, indicadores de qualidade de serviços, existência de treinamento para gestores, dentre outros (MIRANDA, DE ARAÚJO SANTOS, DE ALMEIDA, 2019).

Perspectiva de risco trabalhista vai tratar da fiscalização que deverá ser realizada na mobilização da prestação de serviços e na monitoração durante a execução do contrato. Está relacionada aos processos trabalhistas, à validação de guias de recolhimento obrigatório pelo prestador de serviços (MIRANDA, DE ARAÚJO SANTOS, DE ALMEIDA, 2019).

Perspectiva socioambiental trata-se da avaliação dos impactos socioambientais que os contratos podem gerar, como por exemplo, risco de trabalho escravo, envolvimento de menores, impactos ambientais, entre outros (MIRANDA, DE ARAÚJO SANTOS, DE ALMEIDA, 2019). Sobre a perspectiva operacional, Miranda, De Araújo Santos e De Almeida citam Lapa e Nunes (2016) que dentro na perspectiva operacional destacam que:

A promoção de cursos de capacitação e treinamento aos gestores e fiscais de contratos poderá contribuir para que não haja equívocos na condução dos objetivos contratuais da instituição, sendo a ação preventiva o instrumento de controle mais efetivo na administração pública (MIRANDA, DE ARAÚJO SANTOS, DE ALMEIDA, 2019, p.152).

A tabela a seguir explana os perigos por trás de um contrato, mostrando os possíveis motivos para a ocorrência deles.

**Tabela 3 –** Principais variáveis explicativas para o risco dos contratos

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PERSPECTIVA** | **VARIÁVEIS** | **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA** |
| Financeiras | Índices de Liquidez, faturamento, tempo de existência da empresa, número de funcionários, enquadramento da empresa, número de penalidades no âmbito público. | Silveira (2017), Sales (2016), Lei 8666/93, INC 01/2016 e IN 05/2017. |
| Operacionais | Treinamento/capitação, nível de controle interno, termos aditivos dos contratos, valor do contrato | Silveira (2017), INC 01/2016 e IN 05/2017. |
| Trabalhistas e previdenciárias | Conferência de certidões que comprovem a regularidade trabalhista, comprovantes de benefícios suplementares (vale transporte, alimentação etc.), número de processos trabalhistas. | Silveira (2017), INC 01/2016 e IN 05/2017. |
| Socioambiental | Existência de trabalho escravo, resíduos industriais | Silveira (2017) |
| Teoria de Custos de Transações | Grau de ocorrência do oportunismo, Racionalidade Limitada, Incerteza, Especificidade dos ativos, frequência (número de contratos firmados) | Schubert e Waquil (2014), Sales (2016) |

**Fonte:** MIRANDA, DE ARAÚJO SANTOS, DE ALMEIDA, 2019.

## 2.4. Treinamentos e Desenvolvimento

No mundo contemporâneo, as organizações que buscam a competividade têm procurado inovar para permanecerem ativas no mercado. Investir em tecnologias é de suma importância para o cenário atual, mas todas as máquinas, equipamentos e instalações podem ser facilmente adquiridos por outras organizações e logo se tornam ultrapassadas devido aos avanços tecnológicos. Com isso o capital humano tornou-se uma ferramenta de grande valor para a organização, pois são as pessoas que proporcionam resultados aos processos. Uma grande vantagem competitiva para a organização é o colaborador. As empresas que optam pelo treinamento de seus colaboradores, tem se tornado cada vez mais competitivas, melhorando a qualidade dos produtos e serviços ofertados. O ser humano é impulsionador de resultados, por mais que uma organização utilize todos os meios tecnológicos mais avançados ela necessita de Recursos Humanos (PESSANHA, 2019).

Diante do cenário pandêmico provocada pela COVID-19, as empresas foram obrigadas a adotarem novas estratégias e se adaptarem a uma nova realidade como uma tentativa de sobreviverem em meio à crise. De modo que, a capacitação e treinamento de funcionários tornaram-se uma alternativa para manter os mesmos ainda mais engajados e alinhados com as metas e objetivos organizacionais, mesmo com o déficit das atividades presencias. As empresas encontraram na tecnologia uma alternativa para manter a produção e o foco de todos aqueles que compõe a organização. O trabalho remoto realizado no formato *home-office* em conjunto com o aperfeiçoamento das habilidades técnicas de cada colaborador, realizado por meio de cursos online de capacitação e treinamento, tornaram-se uma saída para o enfrentamento da pandemia em meio ao ambiente corporativo (DE FREITAS, 2020).

As organizações passaram a apreciar o foco nos Recursos Humanos, como um componente de extraordinária importância para o seu progresso. E assim, passaram a planejar e desenvolver propostas educativas para os seus colaboradores no ambiente de trabalho, enxergando que seu avanço está inteiramente pautado a sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas. E desta forma, o treinamento e desenvolvimento pessoal passa a ser uma boa ferramenta para o aperfeiçoamento de desempenho, preparando o colaborador para as mudanças tecnológicas e, sobretudo, para as constantes transformações do mercado (DE FREITAS, 2020). Acrescentando acerca do treinamento e desenvolvimento, Dos Santos Leite *et al*. diz que conforme Chiavenato (2016):

Trata-se de um procedimento educacional de curto prazo, que atua de forma sistemática e preparada. Contudo, para que o treinamento leve ao alcance do desenvolvimento organizacional, é preciso que o seu planejamento seja bem formado, assegurando a obtenção dos objetivos a que se propõe, de maneira eficiente. Entretanto, destaca-se que é imprescindível que o processo de treinamento e desenvolvimento pessoal esteja direcionado para a eficácia das pessoas na execução de suas funções, em seus postos de trabalho (DOS SANTOS LEITE *et al*., 2020, p.2).

Desta forma, verifica-se a importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas para o sucesso das organizações, tanto no campo pessoal quanto no profissional. Pois, sabe-se que o mundo está sempre em evolução, seja em tecnologia, economia, ciências etc. Diante destes fatores as empresas, constantemente, devem buscar conhecimentos para que possam evoluir e estar à frente no mercado competitivo. Pois, caso elas não foquem nisso, não conseguirão acompanhar essas transformações (NUNES *et al*., 2018).

Estar abertas para essas melhorias é a base para a adaptação das companhias no mercado. Desta maneira, os processos de aprendizagem dentro das organizações ganham destaque, pois as chances de uma empresa progredir dependem de os colaboradores alcançar e aprender novas capacidades, competências e conhecimentos. Na ausência de melhorias na organização, tem-se a insatisfação entre os funcionários, atrapalhando o clima organizacional, o que afeta a função do colaborador. Isto, por consequência, afeta a produção da empresa, pois ocasiona insegurança nas atividades desempenhadas e elevada rotatividade de equipe, prejudicando a empresa em geral (KANAANE e ORTIGOSO, 2018).

Atualmente, nas empresas, é imprescindível a motivação dos profissionais para um conhecimento íntegro, voltado para um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. Essa motivação traz a demanda pela concepção de informações, assim acarretando uma melhoria dos resultados (CHIAVENATO, 2016).

Treinamento e Desenvolvimento são um grupo de práticas, desenvolvidas para preencher a escassez de pessoas preparadas para o mercado de trabalho, sendo adotadas pelas organizações como uma maneira de capacitação para seus colaboradores, a curto e a longo prazo (DOS SANTOS LEITE *et al.*, 2020). Para Dos Santos Leite *et al.*:

O treinamento e o desenvolvimento, aliados a função de selecionar os melhores profissionais para a organização, constituem a área de Recursos Humanos que deve treinar os funcionários para o cumprimento de suas atividades e, ainda, desenvolver programas que buscam a evolução dos colaboradores, para uma função cada vez melhor no futuro (DOS SANTOS LEITE *et al.*, 2020, p. 3).

O Treinamento e Desenvolvimento – T&D – passou a ser considerado pelas empresas, uma importante ferramenta estratégica, que diante dos avanços tecnológicos e inovação de processos, faz-se necessário para que as empresas não se tornem obsoletas, e por consequência, insuficientes para a alta demanda do mercado (FILATRO e CAVALCANTI, 2018).

O treinamento exerce um papel importante tanto empresarialmente quanto culturalmente, uma vez que ele é uma otimização de ações cotidianas (DOS SANTOS LEITE *et al.*, 2020). Dos Santos Leite *et al.* afirma que para Madruga (2018):

O Treinamento é um instrumento de capacitação de curto prazo, já que tem a finalidade de preparar os funcionários para exercer suas atividades com excelência. Portanto é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que tem a intenção de repassar ou reciclar conhecimento, habilidade ou atitudes relativas inteiramente ao cumprimento de ações ou à sua otimização no seu posto de trabalho (DOS SANTOS LEITE *et al.*, 2020, p. 4).

O desenvolvimento é notado depois do treinamento, visto que é nele que se avaliam o crescimento do colaborador na empresa. Esta ferramenta visa o desenvolvimento pessoal do funcionário, ou seja, é uma ferramenta educacional. Por conta disso que o treinamento e desenvolvimento se alinham na busca pela capacitação dos indivíduos em uma empresa (DOS SANTOS LEITE, 2020).

Destaca-se, portanto, que o treinamento e desenvolvimento de pessoas é um processo de suma importância para as empresas alcançarem sua excelência organizacional, sendo usada para preparar e desenvolver pessoas, tanto que já estão inseridas no mercado de trabalho, quanto aquelas que estão buscando se engajar no meio (DOS SANTOS LEITE *et al.*, 2020). Dando segmento ao T&D, Dos Santos Leite assevera que Ceribeli *et al. (2016)*:

Apontam que uma empresa competitiva precisa investir em conhecimentos para perpetuar-se e se manter no mercado, contudo, o acúmulo por si só não agrega valor a algo que já existe. Dessa forma, apenas o conhecimento empregado no dia a dia produz riquezas, entretanto, quanto mais desenvolvido for o empregado, mais novas habilidades e informações ele adquire. E isso agregado ao produto ou serviço, originará novas soluções para a empresa (DOS SANTOS LEITE, 2020, p. 4).

Um dos aspectos mais importantes na estratégia de uma empresa é o conhecimento coletivo. Por outro lado, o autoconhecimento de uma organização é de suma relevância para seu progresso (ANDRELO, 2016).

Neste contexto, as organizações são obrigadas a considerar a realidade inevitável da sociedade contemporânea sobre a constante necessidade de modernizar os conhecimentos dos indivíduos. Desta forma, é importante que as organizações deem cada vez mais evidência para desenvolver as competências de seus funcionários (DOS SANTOS LEITE, 2020).

## 2.5. Planejamento e execução de políticas salariais e outros benefícios

A boa política salarial pode ser definida como um fator totalmente estratégico para uma empresa. Ela é um diferencial, tanto para que a organização se destaque e se posicione no mercado, como também para o colaborador, que fica mais motivado e produtivo diante de uma remuneração adequada à sua função. As necessidades básicas devem ser asseguradas a qualquer custo pela empresa, por meio do planejamento de salários e outros benefícios, caso isso não ocorra, o empregado fica disperso, pensando em outras coisas. Por exemplo, um funcionário não ganha o bastante para sustentar sua família, por justa causa ele não conseguirá se concentrar no trabalho (ANDRADE, 2021).

Com a pandemia do Covid-19 torna-se cada vez mais difícil assegurar os benefícios e políticas salariais nas empresas, visto que ocorre uma crise global financeira e social (FREITAS; MAGNABOSCO; BANDEIRA, 2020). A cerca desse fato, Freitas, Magnabosco e Bandeira declaram:

Ao contrário das crises econômicas clássicas, que se iniciam com a deterioração dos fundamentos que dão estabilidade às economias nacionais e se propagam com a perda de credibilidade, postergação de investimentos, redução do emprego etc., a crise atual se origina nas reduções drásticas de demanda por produtos e serviços e da produção de bens nas regiões afetadas pela epidemia. Por se tratar de uma pandemia, o impacto é global. A limitação de ir e vir reduz o consumo das famílias e empresas, o que é reforçado pela proibição de certas atividades econômicas exercidas em locais que concentram pessoas. Nesse contexto, há a combinação de um choque negativo de demanda com um choque negativo de oferta, potencializando os efeitos sobre as economias dos diversos países (FREITAS; MAGNABOSCO; BANDEIRA, 2020, p.15).

Com a chegada da pandemia se tornou necessária a adaptação das leis trabalhistas e direitos dos funcionários. Com o avanço da doença, formaram-se os primeiros traços da crise econômica, e em virtude do processo de isolamento social, surgiram grandes perdas em relação ao emprego no Brasil e no mundo. A partir do quarto dia do mês de maio do ano de 2020 estava decretado o estado de calamidade pública, o que acarretou a criação da Medida Provisória 936/2020, a qual regula os regimes trabalhistas nacionais (OLIVEIRA, ORTIZ, 2020).

Nessa conjuntura pandêmica, foram criadas algumas Medidas Provisórias – MP – para ajudar os trabalhadores e os gestores. Uma delas foi a MP nº936/2020, que criou o Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda – BEm – que deve ser pago nas situações em que o empregador e o empregado entrem em acordo sobre a redução temporária proporcional da jornada de trabalho e do salário ou havendo suspensão temporária do contrato de trabalho. Acerca do BEm, Hecksher e Foguel afirmam que:

O BEm será pago apenas enquanto durarem os acordos firmados nessas duas situações, podendo alcançar noventa dias no caso da primeira situação e sessenta dias no caso da segunda. O emprego do trabalhador fica assegurado durante o período de pactuação dos acordos e por um período adicional equivalente ao dos acordos firmados (HECKSHER, FOGUEL, 2020, p. 8).

### 2.5.1. Redirecionamento dos valores: transporte e alimentação

O Vale Transporte-VT é o único benefício que é alterado durante a crise do novo Coronavírus para funcionários que estão trabalhando em casa. No entanto, ele só muda se o colaborador estiver em *Home Office* e não em teletrabalho ou trabalhando normalmente na sede da empresa (COSTA; CARVALHO, 2018).

A razão disso é que o Vale Transporte é um benefício que visa evitar que o trabalhador saia prejudicado por morar longe do local de trabalho, ou seja: para evitar que ele tenha de gastar parte do seu salário com transporte, o VT é uma obrigação da empresa dentro de um determinado limite estabelecido em lei (COSTA; CARVALHO, 2018). Referente às mudanças ocorridas após a reforma trabalhista, Carvalho e Costa dizem que:

Segundo o Governo, a mudança nas condições de trabalho advindas da reforma trabalhista, vem requintar o Direito do Trabalho brasileiro, com consequente modernização das relações trabalhistas, ao prever, como um dos seus alicerces, a primazia do acordado preferencialmente ao legislado (COSTA; CARVALHO, 2018, p.65).

No entanto, como os trabalhadores em *Home Office* estão executando suas funções de casa, eles não utilizam transporte público ou particular para ir até o local de trabalho. Portanto, eles não precisam mais do Vale Transporte (COSTA; CARVALHO, 2018).

Existem casos de empresas que compram os vales antecipadamente para que os funcionários os utilizem. Nesse caso, dependendo do fornecedor do Vale Transporte, é possível negociar para que os créditos sejam utilizados no futuro, quando a pandemia acabar e o trabalho voltar a ser presencial. Se o funcionário resolver usar o Vale Transporte para se locomover durante a quarentena e furar o isolamento social por conta própria, então ele terá de arcar com os custos disso e pagar o transporte para ir ao trabalho com o próprio dinheiro (COSTA; CARVALHO, 2018). A partir das modernizações trabalhistas, Ferrer e Oliveira afirmam:

Com a ideia da eminente necessidade da modernização das relações de trabalho, agregada ao quadro de reformulação produtiva da nova ordem econômica do mundo, a modificação das leis trabalhistas, apresentadas por meio de uma reforma, surge como base para propiciar o avanço da nação e modificar o contexto recessão econômica (FERRER; OLIVEIRA, 2019, p.127).

O Vale Alimentação-VA é um cartão que a empresa compra de um fornecedor e adiciona um determinado montante em saldo para o funcionário usar. O fornecedor, por sua vez, negocia com estabelecimentos, mercados, padarias etc., para poder criar uma rede complexa de serviços para oferecer. Normalmente, os locais que aceitam o Vale Alimentação costumam vender apenas alimentos e não pratos prontos. São supermercados, padarias, açougues e outros estabelecimentos do tipo (COSTA; CARVALHO, 2018). Acerca desses direitos, Costa e Carvalho indicam:

O art. 611-A, inserido pela reforma trabalhista, estipula que a convenção e o acordo coletivo de trabalho devem ter hegemonia sobre a normatização quando dispor, dentre outros, de definidos itens nele organizados. Ao contrário, o art. 611-B assinala direitos trabalhistas que não podem ser transfigurados por acordos ou convenções coletivas (COSTA; CARVALHO, 2018, p. 68).

O Vale Refeição-VR tem a mesma lógica de funcionamento, mas o objetivo é o fornecimento de um determinado valor para que o colaborador da empresa compre refeições prontas. Na prática, o Vale Refeição é aceito em restaurantes, lanchonetes, cantinas e aplicativos de *delivery*. Dessa forma, ele é muito mais usado pelo funcionário no seu horário de almoço, enquanto o VA é mais usado para fazer as compras de mês (COSTA; CARVALHO, 2018).

Em relação à pandemia do novo Coronavírus e o trabalho em *Home Office*, os Vales Alimentação e Refeição devem continuar normalmente dependendo do tipo de contrato com o trabalhador. Se o acordo entre empregado e empregador determinar que os benefícios seguem normalmente, então eles devem ser pagos, mesmo em situação de *Home Office* ou de licença remunerada (COSTA; CARVALHO, 2018). Sobre esse acordo entre empregador e funcionário, Costa e Carvalho afirmam:

Dizer que a aplicação do combinado sobre o normatizado causa perdas ao trabalhador é muito contestada, pois a negociação coletiva deve ter como norma basilar a busca de mais melhorias trabalhistas do que as existentes. Sabe-se que exceções podem aparecer, desde que regidas pelo princípio da melhor negociação (COSTA; CARVALHO, 2018, p. 69).

Isso porque a empresa deve firmar um novo contrato de trabalho com o funcionário em até 30 dias depois dele ser movido para o sistema de *Home Office*. É nesse contrato que estarão todas as condições para a operação do colaborador. Se lá estiver determinado que os benefícios seguem, então eles devem continuar. Se o combinado for que não haverá o pagamento desses benefícios ou não for estipulado nada do tipo, a empresa não é obrigada e pagar o VA e o VR (COSTA; CARVALHO, 2018).

Alguns advogados da área trabalhista recomendam que as empresas sigam fornecendo o VA e o VR para os seus funcionários caso já o faziam anteriormente. Isso porque, apesar de não saber a interpretação dos tribunais sobre a situação no momento, pode ser compreendido pelos juízes que não há distinção entre o trabalho presencial e o *Home Office* e, portanto, os direitos de alimentação seguem válidos. Segundo Godinho: “Da mesma forma diz que a negociação coletiva é um dos mais sérios processos de resolução de divergências existentes na sociedade atual” (GODINHO, 2016, p. 1514).

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

A metodologia nasce da concepção sobre o que pode ser realizado e segundo Marconi e Lakatos a partir da: “Tomada de decisão fundamenta-se aquilo que se afigura como lógico, racional, eficiente e eficaz” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p.17). A metodologia parte do princípio da reflexão, segundo Vergara:

Deve ser entendida como as próprias interpretações do pesquisador, a capacidade de olhar suas próprias perspectivas da perspectiva de outros, bem como a capacidade de autocrítica acerca de sua autoridade como intérprete e autor. Estas interpretações são obtidas pelos constantes processos de indução, dedução, e abdução desenvolvidos ao longo do processo de pesquisa (VERGARA, 2016, p.185).

Ainda sobre a questão da metodologia, Vergara afirma que: “Para a metodologia reflexiva as informações e os fatos são construções do pesquisador, resultados de sua interpretação” (VERGARA, 2016, p.185).

Em seguida no tópico do método, Gil aborda a investigação científica e diz que: “Depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para que seus objetivos sejam atingidos os métodos científicos” (GIL, 2019, p. 26). Marconi e Lakatos definem o método científico como:

O conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 83).

Método Científico é considerado como um agrupamento de processos que devem ser utilizados na investigação, é a linha de raciocínio usada no processo da pesquisa. As bases lógicas à investigação são fornecidas pelos seguintes métodos: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico (GIL, 2019; LAKATOS, MARCONI, 2017).

O método dedutivo foi primeiramente exposto pelos racionalistas Descartes, Spinoza e Leibniz, os quais pressupõem que apenas a razão pode levar ao conhecimento verdadeiro. O pensamento objetivo, tem como meta explicar as premissas por meio de um raciocínio em ordem descendente, analisando do geral para o particular, chegando assim a uma conclusão. Nesse método utiliza-se do silogismo e da construção lógica para, a partir de duas premissas, concluir-se logicamente uma terceira (GIL, 2019; LAKATOS, MARCONI, 2017).

O método indutivo, diferentemente do dedutivo, foi proposto pelos empiristas: Bacon, Hobbes, Locke e Hume. Nesse método é necessário considerar que o conhecimento é fundamentado na experiência. No pensamento indutivo, a generalização forma-se a partir de observações de casos reais e concretos. As constatações particulares dão início à elaboração de generalizações (GIL, 2019; MARCONI & LAKATOS, 2017).

Além dos outros três métodos apresentados, outro deve ser lembrado: o método hipotético-dedutivo, esse que considera que uma conclusão está logicamente implicada em suas premissas (GIL, 2019). Sobre o assunto Gil diz que:

Proposto por Popper, o método dedutivo consiste na adoção da seguinte linha de raciocínio: “quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenômeno, surge o problema. Para tentar explicar a dificuldades expressas no problema, são formuladas conjecturas ou hipóteses. Das hipóteses formuladas, deduzem-se consequências que deverão ser testadas ou falseadas. Falsear significa tornar falsas as consequências deduzidas das hipóteses. Enquanto no método dedutivo se procura a todo custo confirmar a hipótese, no método hipotético-dedutivo, ao contrário, procuram-se evidências empíricas para derrubá-la (GIL, 2019, p.30).

O próximo método a ser discutido é o dialético, o qual consiste na análise de situações através da análise do todo e foi primeiramente teorizado pelo filósofo alemão Georg Hegel. Lakatos e Marconi acreditam que o método dialético se fundamenta na dialética proposta por Hegel, na qual as contradições se transcendem dando origem a novas contradições que passam a requerer solução. É um método de interpretação dinâmica e totalizante da realidade. Considera que os fatos não podem ser considerados fora de um contexto social, político, econômico etc. Empregado em pesquisa qualitativa (GIL, 2019; LAKATOS; MARCONI, 2017).

O método fenomenológico foi divulgado por Husserl e é diferente dos métodos dedutivo e indutivo. Esse método apresenta preocupação com a descrição simples e direta da experiência em si. Para Husserl a realidade é construída de forma social e é entendida como o comunicado, interpretado, ou seja, para ele a realidade não é apenas uma, podem existir diversas por conta das interpretações e comunicações. O sujeito é de extrema importância nesse processo de construção do conhecimento (GIL, 2019).

## 3.1. Pesquisa

Ao chegar no campo da pesquisa percebe-se que devido sua importância muitos estudiosos escreveram sobre o assunto (MALHOTRA, 2019). Segundo Malhotra:

A pesquisa é um processo sistêmico e objetivo, cuja finalidade é identificar, coletar, analisar e disseminar informações, utilizando-as para melhorar a tomada de decisões relacionada com a identificação e solução de problemas e oportunidades (MALHOTRA, 2019, p.36).

A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. (MARCONI & LAKATOS, 2021). Marconi & Lakatos afirmam que:

A pesquisa é um "procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento" (MARCONI & LAKATOS, 2021, p.155).

Nesse sentido, entende-se pela mesma: “O processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico e visa à produção do conhecimento novo” (GIL, 2017, p. 42).

Lakatos e Marconi afirmam que a pesquisa é: “Um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir fatos novos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento” (LAKATOS; MARCONI, 2021, p. 154).

### 3.1.1. Pesquisa Qualitativa

O processo da pesquisa toma rumos diferentes de acordo com o resultado requerido. A maneira de se construir o resultado, depende do foco principal que a pesquisa visa evidenciar (MALHOTRA, 2019). Assim Malhotra propõe a seguinte definição para a pesquisa qualitativa, que é a escolhida para produzir este trabalho:

A pesquisa qualitativa é desestruturada e de natureza exploratória, baseada em amostras pequenas, e pode utilizar técnicas qualitativas conhecidas como grupos de foco, associação de palavras (pedir que os entrevistados indiquem suas primeiras respostas a palavras de estímulo) e entrevistas em profundidade (entrevistas individuais que sondam em detalhe os pensamentos dos entrevistados) (MALHOTRA, 2019, p.68).

O foco principal desta forma de pesquisa é a compreensão, e o guia a ser seguido deve ser um roteiro onde as informações coletadas procuram descrever, levando em consideração pontos de vista e opiniões sobre o tema (GIL, 2017). Gil demonstra esses fenômenos ao dizer que:

Nas pesquisas qualitativas, o conjunto inicial de categorias em geral é reexaminado e modificado sucessivamente, com vista em obter ideais mais abrangentes e significativos. Por outro lado, nessas pesquisas os dados costumam ser organizados em tabelas, enquanto, nas pesquisas qualitativas, necessita-se valer de textos narrativos, matrizes e esquemas (GIL, 2017, p.134).

Em contraponto a pesquisa quantitativa traduz os dados obtidos que respondem ao questionamento levantado no tema visando descrever de modo mensurável os dados reunidos (KNECHTEL, 2018). Knechtel traz a seguinte visão sobre este tipo de pesquisa:

A pesquisa quantitativa é uma modalidade de pesquisa que atua sobre um problema humano ou social, é baseada no teste de uma teoria e composta por variáveis quantificadas em números, as quais são analisadas de modo estatístico, com o objetivo de determinar se as generalizações previstas na teoria se sustentam ou não. Nesse sentido, a pesquisa quantitativa está ligada ao dado imediato. Significa que ela se preocupa com a quantificação dos dados, comprovando se uma teoria é válida ou não a partir de análises estatísticas (KNECHTEL, 2018, p.45).

É considerado tudo que pode ser calculado, ou seja, transformar números, opiniões e informações, assim podendo categorizá-las e averiguá-las. É necessário utilizar recursos e técnicas estatísticas como média, moda, porcentagem, mediana, desvio padrão etc. (GIL, 2017).

### 3.1.2. Pesquisa Exploratória

Em regra geral, a pesquisa exploratória é o tipo de pesquisa realizada quando o tema escolhido é pouco explorado, sendo difícil a formulação e operacionalização de hipóteses. Muitas vezes, esse tipo de estudo se constitui em um primeiro passo para a realização de uma pesquisa mais aprofundada (OLIVEIRA, 2018).

As pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL,2019). Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado (GIL, 2019).

Por outro lado, a pesquisa exploratória torna o problema mais explícito ao investigar os levamentos já feitos sobre ele (GIL, 2019). Conclui então Severino que:

A pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto. Podemos dizer que essa modalidade de pesquisa é prospectiva (SEVERINO, 2018, p. 123-4).

Ao questionar o porquê dos dados, somos apresentados a pesquisa explicativa, onde Gil propõem a seguinte definição:

As pesquisas explicativas nas ciências naturais valem-se quase exclusivamente do método experimental. Nas ciências sociais, a aplicação deste método reveste-se de muitas dificuldades, razão pela qual se recorre também a outros métodos, sobretudo ao observacional. Nem sempre se torna possível a realização de pesquisas rigidamente explicativas em ciências sociais, mas em algumas áreas, sobretudo da psicologia, as pesquisas revestem-se de elevado grau de controle, chegando mesmo a ser chamadas "quase experimentais"(GIL, 2017, p. 43)

As finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quando bibliográfica é proporcionar maiores informações sobre determinado assunto, facilitar a delimitação de um tema de trabalho, definir objetivos ou formular hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente. Por meio das pesquisas exploratórias se avalia a possibilidade de desenvolver uma boa pesquisa sobre determinado assunto. Portanto, a pesquisa exploratória na maioria dos casos, constitui um trabalho preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa. (ANDRADE, 2017).

Através das pesquisas exploratórias se avalia a possibilidade de desenvolver uma boa pesquisa sobre determinado assunto. Portanto, a pesquisa exploratória, na maioria dos casos, constitui um trabalho preliminar ou preparatório para outros tipos de pesquisa (ANDRADE, 2017). Para Marconi e Lakatos sua finalidade é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: descrever hipóteses; aumentar a familiaridade do pesquisador com ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa; e modificar e clarificar conceitos (MARCONI & LAKATOS, 2021)

### 3.1.3 Pesquisa Descritiva

A pesquisa descritiva levanta detalhes na descrição feita sobre a realidade, visando identificar comportamentos, desejos e necessidades. A definição de Vergara sobre pesquisa descritiva é:

A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. A autora coloca também que a pesquisa não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2016, p.47).

Gil argumenta que as pesquisas descritivas possuem como alvo principal, descrever características de alguma população ou fenômeno, ou relacionar variáveis. Existem diversos estudos que se adequam ao nome de pesquisa descritiva, e um de seus principais aspectos é a padronização da coleta de dados, assim como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2017). Gil também complementa que algumas pesquisas descritivas não ficam apenas na identificação das relações entre variáveis, tem como objetivo determinar a natureza dessa relação. Gil afirma que:

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Há, porém, pesquisas que, embora definidas como descritivas com base em seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias (GIL, 2017, p. 33).

A pesquisa descritiva delineia o que é e aborda também quatro aspectos: descrição registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente (MARCONI; LAKATOS, 2021).

## 3.2. Entrevista

A finalidade de todas essas pesquisas é levantar informações para apresentar o resultado do questionamento, assim métodos são utilizados para se obter essas informações. A entrevista também pode ser realizada de diversas maneiras e com díspares instrumentos (GOMES, 2021).

O ato da entrevista pode ser dividido em seis partes: antes, ínicio, perguntas, além das respostas, ao final, depois. Cada parte terá um foco de trabalho diferente e deverá ser trabalhada de forma particular e específica. No antes, deve ser feito todo o preparo para que a entrevista possa acontecer, tomando início as perguntas deverão ser feitas ao entrevistado. Após ter perguntado todas as questões previamente elaboradas, com todas as perguntas respondidas pode-se ir além delas e instigar o entrevistado a falar mais sobre seu tópico de desejo. Finalizando a entrevista, as respostas devem ser computadas e analisadas (GOMES, 2021).

Quando usada em pesquisas qualitativas, a entrevista assume três diferentes formas: aberta, semi-aberta e fechada. Na entrevista aberta as questões são não-estruturadas e o modelo é a questão central, já na semi-aberta as questões são semi-estruturadas e o modelo a seguir é o roteiro. Por fim, na entrevista fechada as questões são estruturadas e o modelo é o questionário (GOMES, 2021).

### 3.2.1. Entrevista em Profundidade

Ao ter esse conhecimento, o modelo de entrevista escolhido deve engrandecer a pesquisa com informações relevantes. A entrevista de profundidade é não-estruturada, direta, pessoal, em que se busca descobrir as motivações, crenças e atitudes referentes à um tema” (MALHOTRA, 2019). Atingindo o objetivo principal e entra em contato direto com a fonte dos dados. Assim Malhotra acrescenta que:

As entrevistas de profundidade são conversas pouco estruturadas com indivíduos escolhidos do público-alvo. Como nas discussões em grupo, as entrevistas de profundidade são uma maneira direta e não estruturada de obter informações. Diferente das discussões em grupo, entretanto, as entrevistas de profundidade são conduzidas uma a uma. Essas entrevistas, no geral, duram de trinta minutos para mais de uma hora. Elas tentam descobrir motivações básicas, preconceitos ou atitudes em torno de questões delicadas (MALHOTRA, 2019, p.131).

Desta forma toda percepção envolvida sobre a informação se preserva, adquirindo ainda mais conteúdo para o trabalho (MALHOTRA, 2019). Malhotra seguindo esta mesma linha propõe que:

As entrevistas de profundidade podem revelar percepções mais profundas sobre as motivações subjacentes do que as discussões em grupo. As entrevistas de profundidade resultam em uma livre troca de informações que pode não ser possível nas discussões em grupo (MALHOTRA, 2019, p.132).

A entrevista em profundidade busca responder questionamentos profundos, acerca da definição do conceito de entrevista em profundidade, Menezes, *et al* afirmam que:

Se caracteriza como um instrumento de coleta de dados que possibilita o diálogo em um espaço relacional a fim de favorecer o protagonismo do participante. O investigador promove neste espaço, as condições para que o participante expresse livremente suas opiniões, emoções e experiências de vida, cabendo ao pesquisador controlar o fluxo das mesmas (MENEZES, *et al*, 2018, p. 3).

## 3.3. Questionário

Uma outra proposta de coleta de informações, é o questionário, que traz uma técnica de investigação composta por uma quantidade de questões apresentadas por escrito que tem por objetivo proporcionar determinado conhecimento ao pesquisador (MALHOTRA, 2019). Malhotra traz a definição de questionário ao apresentar que:

Operacionalmente, o questionário é um instrumento composto por um conjunto de perguntas, questões ou itens padronizados e predefinidos, que visa mensurar atributos ou características relacionadas a pessoas, organizações, processos ou fenômenos. Desenvolvido para coletar dados por meio de métodos técnico-científicos, o pressuposto principal de um questionário é a garantia de acurácia e precisão na verificação dos objetos de investigação (MALHOTRA, 2019, p 278).

Juntamente a isso define-se o questionário como um instrumento de pesquisa de natureza quantitativa que apresenta um conjunto fixo de questões, que o entrevistado tem por objetivo responder em relação a determinado aspecto, em algumas situações previamente definido (GIL, 2019). Gil define questionário como sendo:

A técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. (GIL, 2019, p. 128).

Assim, nas questões de cunho empírico, é o questionário uma técnica que servirá para coletar as informações da realidade, tanto do empreendimento quanto do mercado que o cerca (MALHOTRA, 2019). Gil apresenta as seguintes vantagens do questionário sobre as demais técnicas de coleta de dados:

a) possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio; b) implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores; c) garante o anonimato das respostas; d) permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente; e) não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado (GIL, 2019, p. 128).

Mesmo sendo um método assertivo, prático e convencional, o questionário ainda assim apresenta pontos negativos. Gil exemplifica os problemas que podem decorrer do uso desse método:

a) exclui as pessoas que não sabem ler e escrever, o que, em certas circunstâncias, conduz a graves deformações nos resultados da investigação; b) impede o auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas; c) impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas; d) não oferece a garantia de que a maioria das pessoas devolvam-no devidamente preenchido, o que pode implicar a significativa diminuição da representatividade da amostra; e) envolve, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos; f) proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significados diferentes para cada sujeito pesquisado (GIL, 2019, p. 129).

Sobre à escolha do questionário, os pontos fracos trazidos devem servir não para desestimular o uso de tal técnica, mas, sim, para melhor direcionar a condução dela, tanto na escolha de questões, como de universo dos pesquisados. Um ponto de extremada relevância, entre os aspectos positivos, é, sem dúvida, o baixo custo do questionário, pois os seus utilizadores são públicos que já tem significativas despesas com os estudos e certamente não poderiam arcar com quantias elevadas para desenvolvimento de suas pesquisas. Neste aspecto financeiro, então, o questionário seria um democratizador da pesquisa. Já foi dito que a pergunta é até mais importante que a resposta. Tendo isto em mente, deve-se voltar especial atenção à construção das perguntas que comporão o questionário, pois é delas que se conseguirá, ou não, obter os corretos dados para a confecção do Trabalho de Conclusão de Curso (MARCONI E LAKATOS, 2021). Marconi e Lakatos afirmam que:

Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor para que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável (MARCONI E LAKATOS, 2021, p. 100).

O que parece algo dispensável pode ser a dica prática a trazer maior envolvimento dos participantes, podendo ser a chave para o sucesso do trabalho de coleta. Outra dica trazida pelos mesmos autores, é que, em média, vinte e cinco por cento dos questionários entregues são devolvidos respondidos. Esta é mais uma informação prática importante, que traz, desde já, a necessidade de escolha de uma amostragem mais volumosa, para que os retornos não sejam insignificantes, em termos de amostragem (MARCONI E LAKATOS, 2021).

### 3.3.1. Questionário Semiestruturado

O questionário semiestruturado apresenta questões abertas, ou seja, em que o entrevistado pode responder livremente e, também, questões fechadas, aquelas que apresentam respostas pré-definidas. As perguntas são organizadas de modo a oferecer questões objetivas e subjetivas. São as mais empregadas nas pesquisas acadêmico-científica por permitir estabelecer perguntas tanto previamente formuladas como abertas (NOVIKOFF, 2020).

Para elaborar um questionário semiestruturado deve-se seguir etapas para que que a captação da informação seja feita de maneira efetiva e respeitosa (MALHOTRA, 2019). Assim Malhotra sugere:

Um questionário é um conjunto de questões formalizadas para a obtenção de informações dos entrevistados. Possui três objetivos específicos, dos quais o objetivo principal é traduzir as necessidades de informação do pesquisador em um conjunto específico de questões que os entrevistados estejam dispostos e capazes de responder. Apesar de parecer algo bem direto, as questões podem resultar em respostas bem diferentes e imprevistas. Por exemplo, como você responderia a seguinte pergunta: ‘Qual estado é maior, São Paulo ou Amazonas?’ Sua resposta seria com base em população ou área? (MALHOTRA, 2019, p.2 40).

A segurança, o respeito e o bem-estar do entrevistado devem ser assegurados e o envolvimento com os questionamentos levantados tem que ser mantido para uma melhor emissão das informações (MALHOTRA, 2019). Malhotra aborda este pensamento ao afirmar que:

Em segundo lugar, o questionário deve ser elaborado de modo a minimizar as exigências impostas aos entrevistados. Deve encorajá-los a participar da entrevista por completo, sem serem enviesados em suas respostas. As entrevistas incompletas têm utilidade limitada, na melhor das hipóteses. Para manter o entrevistado envolvido por todo o questionário, o pesquisador deve tentar minimizar a fadiga e o tédio (MALHOTRA, 2019, p.240).

As perguntas devem ser elaboradas minuciosamente para que o entrevistado as responda com clareza e confiança, levando em consideração que a resposta está no total entendimento do que está sendo interrogado (MALHOTRA, 2019). Malhotra então apresenta este ponto ao prosseguir:

Em terceiro, o questionário deve minimizar os erros de resposta. Esses erros podem surgir de entrevistados que dão respostas imprecisas ou de registros ou análises erradas dos entrevistadores. Minimizar o erro introduzido pelo próprio questionário e um objetivo importante no processo de sua elaboração. Os questionários também devem ser elaborados, com as respostas-alvo em mente, levando-se em conta seus níveis educacionais e a experiencia. A linguagem usada e o contexto das questões devem ser familiares. As questões que são apropriadas para universitários podem não ser adequadas a estudantes do ensino médio. Os questionários que não visam as características dos entrevistados, em especial seu nível educacional e experiencia, levam a alto índice de respostas indecisas ou sem opinião formada (MALHOTRA, 2019, p. 240).

**Roteiro para entrevista em profundidade**

**1. Identificação do Entrevistado**

**Data da Entrevista:**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ **Horário:**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ **Local:**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Nome do Entrevistado:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Cargo:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Aspecto 1. Recursos Humanos Estratégico**

**O Recursos Humanos Estratégico está focado na estratégia do negócio, que só pode ser alcançada com a valorização de talentos. A área abrange o conceito de um trabalho que não mais atende somente aos processos burocráticos de uma empresa, mas que traz o conceito de ser a forma que a organização interage para atingir seus objetivos de longo prazo, garantindo sustentabilidade e competitividade no mercado. A empresa pode minimizar suas fraquezas potenciais e reais, e ao mesmo tempo, em que maximiza seus potenciais; a estratégia irá definir o comportamento da empresa, sendo a base para atuação de todas as outras áreas envolvidas em uma sinergia. O papel do RH estratégico, seria então, direcionar e impulsionar a empresa em direção às suas metas.**

1. O departamento de Recursos Humanos era visto como um segmento que buscava solucionar questões burocráticas, sendo conhecido apenas como a parte da empresa responsável por realizar assinaturas e baixas na carteira de trabalho. Atualmente o departamento de Recursos Humanos vem ganhando maior participação e sendo valorizado dentro das organizações; principalmente com a crise da COVID-19. Mediante o exposto você pode falar a respeito desse departamento dentro da sua empresa? Como ele é formado? Quais os desafios mais evidentes nesse período que essa área enfrentou, você pode comentar?

## O setor de [Recursos Humanos](https://pt.venngage.com/templates/infographics/human-resources) foi muito afetado pela brusca mudança causada pela crise da COVID-19, passando a utilizar cada vez mais *softwares* avançados para atender as necessidades impostas pela pandemia, tornando a empresa mais ágil e com uma visão estratégica sobre a Gestão de Pessoas mais eficiente. Com essa nova situação você pode falar a respeito das atividades desse departamento mediante a crise da COVID-19? Quais as dificuldades que o departamento encontrou desde o início da crise? E quais foram as ações para saná-los, você pode comentar? Em qual momento você considera que foi o maior desafio para os Recursos Humanos da sua empresa, você pode falar sobre este momento?

## Toda ferramenta desenvolvida tem o objetivo de otimizar os processos e aumentar a eficiência através da [automatização](https://www.gupy.io/blog/solucoes-de-rh), no setor de RH onde temos etapas, processos, relatórios, formulários, procedimentos e políticas, a necessidade desta equipagem possibilita organizar as atividades. Você pode comentar quais os recursos que foram adotados pelo departamento de RH na sua empresa para a execução das atividades do setor nesse período? A sua empresa precisou investir nesse setor, você pode comentar sobre isso? Quais foram os investimentos realizados para que o setor pudesse atender as necessidades impostas pela crise da COVID-19?

**Aspecto 2. Gestão de Pessoas**

**Gestão de Pessoas é um conjunto de técnicas de Recursos Humanos que tem como objetivo o desenvolvimento do capital humano nas organizações, sendo a área responsável por conciliar os objetivos dos colaboradores com as metas da organização. Esse tipo de gestão, como o próprio nome sugere, humaniza as organizações de modo que o ambiente se torna mais satisfatório tanto para os líderes, quanto para os demais colaboradores. Essa aplicação já é tendência no cenário atual, sendo seu foco nas pessoas, mais precisamente nas competências e talentos de cada colaborador.**

1. A motivação dentro de uma organização é a demonstração do bem-estar de estar atuando nessa empresa. Os estímulos satisfatórios causam maior empenho e integração entre os colaboradores, que assim se comprometem mais a atingirem resultados, demonstrando, assim, a importância de entender quais os mecanismos que geram a motivação nas pessoas. Você pode comentar quais foram as ações do Recursos Humanos na sua empresa no que tange a motivação dos seus colaboradores? Quais foram os resultados que a empresa pôde perceber após essas ações, você pode comentar? No que tange o desempenho de seus colaboradores a empresa pôde fazer o acompanhamento e quais foram as ações decorrentes dos desafios encontrados, você pode comentar?
2. A saúde mental dos colaboradores é um fator crucial para o desempenho organizacional, as frustrações e o estresse causados pela rotina de alta exigência causam insatisfação, estresse, ansiedade, depressão e distúrbios psíquicos, como a síndrome de Burnout caracterizada pelo estado de tensão emocional e estresse provocados por condições de trabalho desgastantes. Além da questão humana que implica no bem-estar físico e social do indivíduo, quem muitas vezes, passa boa parte do dia no emprego, há ainda a questão que atinge diretamente os resultados da empresa. Como a empresa identifica se seus colaboradores apresentam sinais de abalos na saúde mental, você pode falar sobre esse assunto? Após a identificação desses sintomas quais as ações que a empresa tomou para amparo dos colaboradores, pode falar sobre elas? Diante desse desafio como a empresa atuou, você pode dizer se a empresa precisou de serviços de terceiros para apoio do colaborador?
3. Nunca se utilizou tantos recursos tecnológicos quanto na atualidade. Com as tecnologias disruptivas, ou seja, inovadoras e capazes de causar uma transformação brusca nos padrões dos modelos estabelecidos pelo mercado, as quais vão além da implementação e afetam igualmente as relações de trabalho revolucionando e aprimorando de forma significativa as ações empresariais. Você pode comentar as mudanças que sua empresa passou mediante ao uso dessas tecnologias? Quais as ações dos Recursos Humanos no que tange a capacitação e desenvolvimento dos colaboradores nessa nova prática, você pode comentar? Quais foram as necessidades e dificuldades que a empresa percebeu nesse período, você pode comentar como foi e como a empresa solucionou?

**Aspecto 3. Mudanças**

**Em tempos de crise o Recursos Humanos nas empresas desempenha papéis muito importantes, tanto na adaptação das normas quanto na digitalização do trabalho. Enquanto algumas empresas enxergam a digitalização como algo complexo, muitas outras identificam uma oportunidade viável para entrarem de vez na transformação digital, e o setor de Recursos Humanos tem grande responsabilidade nesse contexto. A digitalização do trabalho possibilita a redução de processos redundantes, falhos e manuais; ganhos de agilidade na execução das tarefas; diminuição considerável dos custos operacionais; maior acessibilidade aos dados e informações gerenciais; amplos relatórios que possibilitam uma análise aprofundada; integração entre setores que estimula a eficiência; diminuição da burocracia; aumento na parte de produção; otimização do tempo da equipe; organização da área mais centralizada em um espaço só; diminuição dos custos, entre outros.**

1. O isolamento social recomendado pela Organização Mundial da Saúde - OMS - para conter a disseminação do Coronavírus promoveu uma adoção em massa do *Home Office*. As empresas que já contavam com políticas de trabalho flexível, ainda que restrito a algumas áreas de negócio ou a grupos de colaboradores, tenderam a se adequar com mais facilidade, mas outras acabam enfrentando dificuldades na adaptação ao novo modelo de trabalho. Nem todos os colaboradores estão prontos para a revolução digital imposta pelo novo normal. Mesmo nas empresas mais modernas, é possível que um ou outro profissional ainda prefira trabalhar com métodos manuais. Quais foram os desafios enfrentados pela transição do trabalho remoto na sua empresa, você pode comentar sobre eles? A sua empresa deu suporte aos colaboradores para o desempenho do trabalho *Home Office*, você pode comentar sobre esse aspecto? Nesse período como a empresa estabeleceu a comunicação para o atendimento entre todos os setores, você pode comentar sobre essa necessidade e o apoio que a empresa destinou?
2. Os desafios e alterações trazidos pela pandemia do Coronavírus trouxeram uma preocupação a mais: a saúde mental da equipe mediante a uma crise global. Um estudo feito por especialistas da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ - detectou um aumento de 90% nos casos de depressão. Além disso, a quantidade de pessoas que relataram sintomas de crise de ansiedade ou estresse agudo mais do que dobrou entre os meses de abril e maio de 2020. Isso mostra o prejuízo emocional trazido pela pandemia. Você pode comentar como a empresa lidou com a questão sociopsicológica dos colaboradores em um momento desgastante mentalmente? Você pode comentar quais atividades a empresa ofereceu aos seus colaboradores para suprir essas necessidades psicossomáticas? Qual foi o resultado obtido após essas ações e como a empresa acompanhou esse momento, você pode comentar?
3. O ano de 2020 foi marcado por transformações e adaptações bruscas quanto ao que ocorreu sobre a pandemia da COVID-19, essas transformações necessitaram de uma ampla reestruturação de todo o modelo empresarial vigente anteriormente, contudo o ano de 2021 trouxe uma readaptação após a aplicação das vacinas e diminuição das medidas restritivas sobre o contágio do vírus que possibilitaram a volta das atividades normais. Deste modo como sua empresa está se readaptando, você pode comentar? Como está sendo feita o acompanhamento do colaborador neste novo cenário?

**Aspecto 4. Resultados e os seus impactos.**

**O departamento de Recursos Humanos tornou-se ainda mais indispensável na conjuntura pandêmica, sem uma boa administração do RH a empresa encontrará grandes dificuldades em como lidar com seus colaboradores nesse período delicado. A transição para o modelo *Home Office*, por exemplo, não pode ser feita sem o auxílio do departamento, pois sem uma avaliação das condições de moradia e psicológicas dos funcionários, o rendimento e a produtividade da empresa podem vir a cair drasticamente. Também é papel do Recursos Humanos, manejar políticas salariais e de benefício, o que impacta diretamente nos resultados de uma corporação.**

1. O *Home Office* foi a forma de trabalho mais utilizada na pandemia e diferencia-se grandemente do trabalho presencial. No teletrabalho, há de fato uma economia de gastos da corporação, mas apesar dessa grande vantagem as empresas também sofrerão com sobrecarregamento dos funcionários. Tendo isso em vista, a empresa conseguiu mensurar os resultados obtidos através das novas técnicas e formas de trabalho utilizadas no período de pandemia? Você pode apontar os pontos positivos decorrentes do teletrabalho e os pontos negativos? Quais foram as forças evidenciadas pela sua empresa nesse momento, você pode falar a esse respeito?
2. A pandemia abalou a economia global e no Brasil foi possível ver fenômenos como a inflação aumentar em disparada. Com preços mais altos e com a desvalorização da moeda nacional, a vida dos brasileiros foi dificultada e por muitas vezes o salário-mínimo não se mostrou suficiente nessa situação delicada. Como sua empresa lidou com a política salarial de seus colaboradores, você pode comentar sobre isso? Quais foram as ações da empresa para garantir a não perda salarial dos seus colaboradores, você pode comentar sobre essas ações?

**Aspecto 5. Perspectivas futuras**

**O Recursos Humanos no Brasil já vem se transformando significativamente na era digital e sendo grande influenciador de estratégias organizacionais. Na situação emergencial atual, o departamento muda de patamar e se torna um aliado essencial de gestores durante a crise. Vê-se medidas lideradas pelo RH de organizações para conter o avanço do vírus, bem como outras cujo objetivo é amenizar o impacto da pandemia. Ao mesmo tempo, o departamento acompanha a transformação nas relações trabalhistas e sociais causada pela crise, bem como a própria questão de saúde pública, que afeta as empresas diretamente, além disso, o departamento está muito próximo das transformações de mercado. Em um cenário de crise, é preciso adaptar estratégias, formas diferentes de trabalhar, ofertas e canais, a área precisa estar em sintonia com todos os acontecimentos comerciais presentes e as possibilidades futuras, antevendo impactos com ações para minimizar os ônus.**

1. O Brasil e o mundo vêm passando por diversas mudanças necessárias em muitos setores por causa da pandemia do Coronavírus. Mudanças estas que impactaram crucialmente as relações de trabalho. Como a sua empresa está trabalhando essas mudanças em âmbito do setor de Recursos Humanos, nas políticas salariais, na nova metodologia de trabalho, entre outras situações a qual o Recursos Humanos necessita se adaptar, você pode comentar sobre isso? Além dessas mudanças você pode comentar outras necessidades que o Recursos Humanos levantou e que são decorrentes da pandemia da COVID-19?
2. A crise econômica e de restrições provocada pela pandemia da COVID-19 trouxe alta do desemprego no Brasil, esta alta refletiu em vários setores e diretamente na economia do país. Com essa crise quais foram as necessidades que a empresa enfrentou em relação ao seu quadro de colaboradores, você pode comentar? Qual a política pretendida pela empresa após esse período pandêmico, você pode comentar? Dentro dessa nova política quais os pontos positivos que a empresa pode enxergar, você pode comentar?

## 3.4. Análise de Conteúdo

Bardin define a análise de conteúdo como: “um conjunto de técnicas de análise das comunicações” (BARDIN, 2016, p.37). Não se refere a apenas uma ferramenta, mas um leque com diversas delas, ou, em casos mais rígidos, uma única ferramenta, porém com diversas formas e adaptável a um campo de aplicação extenso: as comunicações.

Começando pelas mensagens linguísticas em forma de ícones até comunicações em três dimensões, quanto mais complexo é o código, ou instável, ou mal explorado, maior será o esforço de quem está analisando, no sentido de inovar com objetivo de elaborar novas técnicas. E quanto mais o objeto a ser analisado e a natureza das suas interpretações forem invulgares e mesmo insólitas, mais difícil ficara para colher elementos nas análises já realizadas, para nela se inspirar. Bardin define análise de conteúdo como:

Um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos extremamente diversificados. o fator comum dessas técnicas múltiplas e multiplicadas – desde o cálculo de frequências que fornece dados cifrados, até a extração de estruturas traduzíveis em modelos – é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência (BARDIN, 2016, p. 15).

A seguir, é possível visualizar na tabela como a análise de conteúdo é trabalhada de forma prática e estratégica. Na tabela é amostrado como a análise de conteúdo é trabalhada em diferentes códigos linguísticos.

**Tabela 4** - Domínios possíveis da aplicação da análise de conteúdo

Tabela

Descrição gerada automaticamente

**Fonte:** Bardin, 2016.

A Análise de Conteúdo se divide em três etapas: Pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados/inferência/interpretação. A etapa Pré-análise é a fase da organização em si. É um período muito pessoal, que tem como alvo sistematizar as ideias no começo, de modo a conduzir até um esquema preciso do desenvolvimento das próximas operações, as analisando. Essa primeira fase tem três objetivos: a escolha dos documentos a serem analisados, formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração dos indicadores que fundamentem a interpretação final. Esses fatores citados anteriormente não possuem ordem obrigatória, porém se mantem ligados o tempo todo, um dependendo do outro (BARDIN, 2016). Bardin define a exploração do material como:

Se as diferentes operações da pré-análise forem convenientemente concluídas, a fase de análise propriamente dita não é mais do que a aplicação sistemática das decisões tomadas. quer se trate de procedimentos aplicados manualmente ou de operações efetuadas por computador, o decorrer do programa completa-se mecanicamente. Esta fase, longa e fastidiosa, consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas (BARDIN, 2016, p.131)

Na figura a seguir é explanado como deve se planejar a análise de conteúdo, fazendo seu desenvolvimento em etapas diversas e complexas, etapas essas que podem ser separadas em três categorias: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretações.

**Figura 2 -** Desenvolvimento de uma análise

Diagrama

Descrição gerada automaticamente

**Fonte**: Bardin, 2016.

Os resultados brutos são tratados de maneira a torná-los significativo e válidos. Operações estatísticas simples, ou mais complexas, permitem criar um quadro com resultados, diagramas, modelos e figuras, elementos que agrupam as informações colhidas pela análise (BARDIN, 2016). Bardin complementa que analise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, citando que:

Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações (BARDIN, 2016, p.37).

Apesar da análise de conteúdo ter uma definição central, cada autor a define mais especificamente de formas diferentes. Para Cavalcante, Calixto e Pinheiro, esse tipo de análise é um dos mais simples:

Existiria a ideia de que a análise de conteúdo seria mais simples e sua abordagem mais fácil do que metodológicas paralelas. Contrapomo-nos, contudo, a essa posição, pois entendemos que a utilização da análise de conteúdo requer um alto nível de complexidade, de envolvimento e de compreensão do analista (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2016).

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O seguinte capítulo tem como objetivo apresentar e discutir os resultados obtidos na pesquisa de campo, iniciando com a descrição e listagem das pessoas de cada empresa, entrevistados na cidade de São Paulo, enunciando, desta forma, a importância e atuação do Recursos Humanos no período pandêmico dados pelos entrevistados em suas empresas. Ao todo, contribuíram cinco empresas que foram selecionados e entrevistados, apresentando diferentes e importantes pontos de vista que foram agregados ao conteúdo do trabalho e às respectivas análises. Dentro do segmento de Gestão de Pessoas, variadas áreas de tecnologia e serviços foram abordadas.

Os resultados gerados a partir dessas entrevistas foram interpretados através da aplicação dos métodos da Análise de Conteúdo inclusos na metodologia da pesquisa. As entrevistas feitas foram transcritas na íntegra, contendo as datas e os locais de sua execução, além da descrição dada pelo entrevistado, o qual apresentou sua identificação, e o cargo no qual se situa atualmente.

Posteriormente a realização e a transcrição das entrevistas, foram selecionados trechos que se mostraram imprescindíveis para o resultado e de acordo com o objeto da pesquisa. Os trechos indicados foram demonstrados na Análise de Conteúdo, sem qualquer forma de correção, seja ela gramatical ou ortográfica, com o objetivo de manter sua expressividade e o contexto apresentados pelos autores, que foram indicados apenas pelo nome genérico de ‘Entrevistados’ com a numeração referente a ordem da realização da entrevista. Desta maneira, foi possível notar diferentes pontos envolvendo o setor de RH nas diversas empresas da capital de São Paulo.

Os diferentes pontos de vista foram essenciais para o discernimento da maneira como o Recursos Humanos se manifesta dentro das empresas. Com a síntese dessas entrevistas foi possível encontrar o padrão seguido pelas empresas e estudá-lo.

Adiante, os trechos pré-selecionados foram classificados em temas, indicadores e categorias, de acordo com as similaridades que os conteúdos destacavam e enfatizavam. A partir disso, cinco temas distintos foram estabelecidos com dois indicadores associados a cada um deles. Esses indicadores, por sua vez, desdobraram-se em duas categorias especificas, conforme a relação apresentada no Quadro a seguir:

**Quadro 1:** Temas, indicadores e categorias obtidos na pesquisa em campo.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Temas** | **Indicadores** | **Categorias** |
| **4.2. Tema 1. Recursos Humanos Estratégico** | **4.2.1. Indicador 1.** Gestão de Recursos Humanos | **4.2.1.1. Categoria 1.** Caracterização do departamento |
| **4.2.1.2. Categoria 2**. Processos |
| **4.2.2. Indicador 2.** Mudanças | **4.2.2.1. Categoria 1.** Ações |
| **4.2.2.2. Categoria 2.** Desafios |
| **4.3. Tema 2. Gestão de Pessoas** | **4.3.1. Indicador 1.** Bem-estar dos colaboradores | **4.3.1.1. Categoria 1.** Motivação |
| **4.3.1.2. Categoria 2.** Saúde Mental |
| **4.3.2. Indicador 2.** Implementação de novas tecnologias | **4.3.2.1. Categoria 1.**  Desenvolvimento |
| **4.3.2.2. Categoria 2**. Necessidades |
| **4.4. Tema 3. Mudanças** | **4.4.1. Indicador 1.** Transição ao *Home Office* | **4.4.1.1. Categoria 1.** Desempenho |
| **4.4.1.2. Categoria 2.** Abalos psíquicos |
| **4.4.2. Indicador 2.** Readaptação | **4.4.2.1. Categoria 1.** Reestruturação empresarial |
| **4.4.2.2. Categoria 2.** Acompanhamento do colaborador |
| **4.5. Tema 4. Resultados e seus Impactos** | **4.5.1. Indicador 1**. Efeitos decorrentes do teletrabalho | **4.5.1.1. Categoria 1.** Sobrecarga dos colaboradores |
| **4.5.1.2. Categoria 2.** Forças evidenciadas |
| **4.5.2. Indicador 2**. Política salarial | **4.5.2.1. Categoria 1.** Manejo |
| **4.5.2.2. Categoria 2.** Projetos de segurança salarial |
| **4.6. Tema 5. Perspectivas Futuras** | **4.6.1. Indicador 1**. Pós-pandemia | **4.6.1.1. Categoria 1.** Transformações |
| **4.6.1.2. Categoria 2.** Exigências posteriores |
| **4.6.2. Indicador 2**. Quadro de colaboradores | **4.6.2.1. Categoria 1.** Política contratual |
| **4.6.2.2. Categoria 2.** Expectativas |

**Fonte:** Elaboração dos autores, a partir de dados de pesquisa de campo.

## 4.1. Identificação e mapeamento das empresas entrevistadas

**Geofusion**

A Geofusion é uma empresa de consultoria de expansão para varejo no Brasil, ela possui informações mais precisas e profundas para médias e grandes companhias que precisam expandir unidades, pulverizar vendas e gerir territórios. Fundada em 1996 por dois irmãos em uma pequena vila de Moema seu objetivo era e permanece sendo auxiliar pessoas a encontrarem oportunidades em meio à complexidade do cenário econômico. Trabalham como..., os meios para contato são o *site* (www.geofusion.com.br), *e-mail* (comercial@geofusion.com.br), redes sociais e o telefone (+55 (11) 3509-6870). A entrevista foi realizada com Regina Carino Fonseca de Amaral, que ocupa o cargo de analista de Recursos Humanos Sênior na empresa Geofusion.

**Imagem 1:** Logotipo Geofusion

**Fonte:** *Site* 99*jobs*.com (2021).

**Magnus Contábil**

A Magnus Contábil é uma empresa de contabilidade que está no mercado há mais de 47 anos. Tem como objetivo primordial a solução dos problemas nas áreas: fiscal, contábil e de administração pessoal. Fica localizada na Rua Drava, 489, Moinho Velho, Ipiranga e pode ser contatada por meio do número de telefone (11) 22749099 ou pelo WhatsApp (11) 942514343. Como Coordenadora de Recursos Humanos, a Magnus Contábil conta com Fernanda Nardini, a qual nos forneceu a entrevista.

**Imagem 2:** Logotipo Magnus Contábil.

**Fonte:** *Site* Magnus Contábil (2020).

**Wevo**

Wevo é uma empresa de tecnologia e a primeira plataforma de integração da América Latina que permite empresas de todos os tamanhos a superarem silos de dados, criando integrações entre APIs e sistemas, sejam eles locais ou em nuvem. Tem como principal objetivo ajudar empresas a se tornarem verdadeiramente digitais através da integração de novos sistemas, automatização de processos e orquestração de dados. Podem ser encontrados presencialmente na rua Niterói, 400 ou podem ser contatados através das redes sociais ou pelo número (11) 42399200. A Wevo conta com Ana Cecília Stepien como Coordenadora de Gente e Gestão, que foi quem nos concedeu a entrevista.

**Imagem 3:** Logotipo Wevo.

**Fonte:** *Site* Wevo (2021).

**Big Data**

Big Data é uma empresa de tecnologia que apresenta um portfolio com centenas de produtos, como PriceO, TargAtom e Optimarc. Atende grandes empresas e conta com um time de aproximadamente 50 pessoas. Podem ser encontrados no endereço Avenida Lavandisca 777, também podem ser contatados através do telefone (11) 30515630. A Big Data tem como *Head* *of People*, Paula Braccesi, quem nos concedeu a entrevista.

Big Data Logo**Imagem 4:** Logotipo Big Data.

**Fonte:** *Site* Big Data (2021).

**Assa Abloy**

O grupo Assa Abloy compreende 27 anos no ramo do sistema de segurança. No Brasil, a empresa iniciou seu funcionamento em 2001, adquirindo subsidiárias de grande nome. A força do grupo é a variedade de produtos tradicionais e principalmente os que agregam novas tecnologias e que podem ser combinados para criar soluções completas de segurança e de abertura de portas. Podem ser encontrados fisicamente na Avenida Luigi Papaiz, 239. Também podem ser contatados através do número telefônico (11) 56934700. Fernanda Silva é assistente de vendas na empresa e nos concedeu uma entrevista.

**Imagem 5:** Logotipo Assa Abloy.

**Fonte:** *Site* Assa Abloy (2021).

## Análise De Conteúdo

## 4.2. Tema 1. Recursos Humanos Estratégico

Nos últimos anos, a área de Administração de Recursos Humanos tem sofrido forte demanda para que atue de forma estratégica e em parceria com as demais áreas da organização. Essa postura foi considerada uma gestão estratégica de Recursos Humanos aquela que está focada na identificação das necessidades das pessoas, com perspectivas de curto e longo prazo, além de transformar essas necessidades em um modelo de Gestão de Pessoas capaz de conduzir a implementação da estratégia organizacional e integração das capacidades da empresa (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2018).

Uma administração estratégica de Recursos Humanos busca alinhar seus processos com a estratégia da organização, tendo como base as funções de atração, aplicação, retenção, desenvolvimento e avaliação, clássicas do RH, ao desempenho da empresa e dos empregados. Para ser estratégico deve focar na estrutura, pessoas, processos e competências em suas ações, o que for mais bem desenvolvido à medida em que os papéis esperados sejam apresentados (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2018).

Considera-se então que uma área de RH estratégica deve estar integrada com a estratégia corporativa, considerando os impactos do ambiente organizacional externo, reconhecendo o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho, enfatizando a escolha e a tomada de decisões, considerando todos os *stakeholders* e não apenas o grupo de executivos ou de empregados operacionais (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2018).

### 4.2.1. Indicador 1. Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos – GRH - é tida como um conjunto de processos, políticas e práticas que constituem o gerenciamento e a administração do trabalho exercido pelas pessoas que compõem a empresa (DA SILVA, 2017).

Quando a empresa necessita diretamente da contribuição de cada um dos indivíduos que compõem o corpo empresarial, se faz necessária a implementação da GRH. Utilizar apenas de administração de recrutamento, de seleção e demissão não possibilita atenção às pessoas que farão parte da empresa, e assim o GRH surge para gerenciar a entrada dos trabalhadores, bem como suas experiências e formação que proporcionarão um melhor desempenho nas atividades realizadas no local de trabalho, além de proporcionar valorização de cada um dos indivíduos no processo (DA SILVA, 2017).

#### 4.2.1.1. Categoria 1. Caracterização do departamento

Atualmente a função de GRH, designada por Direção de Recursos Humanos, assume um papel mais estratégico na organização devido à pressão da competitividade imposta pelo mercado e em resposta aos desafios tecnológicos, econômicos, sociais, etc.. As pessoas começam a ser apontadas como um recurso decisivo para alcançar vantagem competitiva e aposta-se na participação mediante o uso de práticas organizacionais de apoio, como círculos de qualidade, gestão pela qualidade total, gestão por objetivos, planeamento estratégico e operacional, etc. (SERRA, 2018). A partir disso, os excertos abaixo extraídos das entrevistas caracterizam o departamento de Recursos Humanos das empresas:

**Entrevistado 1: “**Hoje o departamento de RH é formado por uma única pessoa que é responsável por todas as atividades da área. Toda parte de folha de pagamento é terceirizada para uma contabilidade, então esta uma pessoa faz a gestão e o controle, enviando as informações para serem lançadas no sistema [...]”.

**Entrevistado 2:** “O departamento de RH, dentro da minha empresa, trabalha tanto com a área de Recursos Humanos como essa área ainda de assinaturas, baixas em carteiras de trabalho, ainda essa parte burocrática, ‘né’? São coisas que andam juntas. Porque quando a gente trata com uma pessoa, com o colaborador, a gente trata dessas duas áreas. Especificamente da área de Recursos Humanos, aqui na empresa nós somos em 3 pessoas e a gente trabalha focado no colaborador como um todo [...]”.

**Entrevistado 3: “**Claro, consigo sim. Bom, é como você bem falou Sabrina, a gente teve essa evolução ‘né’? Da área de pessoas ‘né’? Onde a gente evoluiu, onde aqueceu lá perto da Revolução Industrial né? [...]”.

**Entrevistado 4**: “É, como é formado o RH aqui na Big Data. Primeiramente, a gente não chama de RH, eu chamo de área de pessoas, exatamente para não ter esse viés que vocês falaram de esperar algo que é burocrático e de assinaturas. Inclusive, toda a parte de baixas na carteira de trabalho, toda a parte de assinaturas fica com a área financeira, nem fica mais comigo. É, exatamente por esse ponto que vocês colocaram aqui ‘né’? Da área de Recursos Humanos começar a ser um pouco mais estratégica. Hoje, o time da empresa em que eu estou só tem 50 pessoas, então é uma empresa pequena. Eu sou a *head* de RH e eu tenho uma pessoa que me ajuda, que é a Tábata que é analista de RH, e aí junto com ela tem a Beth que é analista administrativa financeira, que é ela que cuida dos contratos e das baixas, das assinaturas. Então hoje na minha empresa é formado por 3 pessoas, eu na liderança e a Tábata e a Elizabeth me ajudando. Eu acho que a minha empresa, uma empresa de tecnologia, uma *startup* voltada a inteligência artificial, então acho que o que a gente encontrou de dificuldade é muito diferente de outras empresas, outros RH's que vocês vão conversar tá? [...] como a empresa é uma empresa de inteligência artificial, todos os nossos sistemas, tudo que a gente fazia já estava em nuvem [...]”.

**Entrevistado 5:** “Bom, é.…, O segmento que eu trabalho é da construção civil. [...]”.

#### 4.2.1.2. Categoria 2. Processos

A execução correta dos processos gerenciais representa uma das etapas mais essenciais de uma organização. Este princípio é entendido dessa forma devido a necessidade de garantir o melhor andamento das atribuições, sem que ocorram adversidade nos estágios de cada atividade e/ou tarefa. Basicamente a complexidade da eficácia neste contexto ocorre principalmente pelo conveniente conhecimento que seus executores precisam desenvolver, onde espera-se que devido a quantidade de repetições de suas atribuições, estes possam identificar quais são os potenciais índices de melhorias (DOS SANTOS LEITE, 2020). Os excertos abaixo apresentam as seguintes considerações referente aos processos durante a pandemia apontadas pelos entrevistados:

**Entrevistado 1: “**Hoje o departamento de RH é formado por uma única pessoa que é responsável por todas as atividades da área. Toda parte de folha de pagamento é terceirizada para uma contabilidade, então esta uma pessoa faz a gestão e o controle, enviando as informações para serem lançadas no sistema [...]”.

**Entrevistado 2:** “O departamento de RH, dentro da minha empresa, trabalha tanto com a área de Recursos Humanos como essa área ainda de assinaturas, baixas em carteiras de trabalho, ainda essa parte burocrática, ‘né’? São coisas que andam juntas. Porque quando a gente trata com uma pessoa, com o colaborador, a gente trata dessas duas áreas. Especificamente da área de Recursos Humanos, aqui na empresa nós somos em 3 pessoas e a gente trabalha focado no colaborador como um todo [...]”.

**Entrevistado 3: “[...]** Então tem essa questão de cada área ter escolhido a melhor maneira para se comunicar ali durante o dia trabalho, no início nós tínhamos reunião com todos os gerentes né todos os dias pra saber como as equipes estavam, como estava essa adaptação, quem tá adaptando bem, quem a gente precisa ajudar, até para acompanhar casos né porque a nossa primeira preocupação naquele momento era saúde né, era todo mundo, os nossos colaboradores estarem bem saudáveis e a suas famílias também, então às vezes durante o dia a gente trabalhava, aí no final do dia a gente fazer uma reunião com todos os gerentes para ver como é que foi o comportamento dos times naquele dia e já fazer o acompanhamento de casos [...]”.

**Entrevistado 4**: “É, como é formado o RH aqui na Big Data. Primeiramente, a gente não chama de RH, eu chamo de área de pessoas, exatamente para não ter esse viés que vocês falaram de esperar algo que é burocrático e de assinaturas. Inclusive, toda a parte de baixas na carteira de trabalho, toda a parte de assinaturas fica com a área financeira, nem fica mais comigo. É, exatamente por esse ponto que vocês colocaram aqui ‘né’? Da área de Recursos Humanos começar a ser um pouco mais estratégica. Hoje, o time da empresa em que eu estou só tem 50 pessoas, então é uma empresa pequena. Eu sou a *head* de RH e eu tenho uma pessoa que me ajuda, que é a Tábata que é analista de RH, e aí junto com ela tem a Beth que é analista administrativa financeira, que é ela que cuida dos contratos e das baixas, das assinaturas. Então hoje na minha empresa é formado por 3 pessoas, eu na liderança e a Tábata e a Elizabeth me ajudando. Eu acho que a minha empresa, uma empresa de tecnologia, uma *startup* voltada a inteligência artificial, então acho que o que a gente encontrou de dificuldade é muito diferente de outras empresas, outros RH's que vocês vão conversar tá? [...] como a empresa é uma empresa de inteligência artificial, todos os nossos sistemas, tudo que a gente fazia já estava em nuvem [...]”.

**Entrevistado 5:** “O Recursos Humanos passou a fazer parte das estratégias centrais de decisões importantes das empresas. A mudança radical para o regime de trabalho remoto, o isolamento social, questões emocionais, revisões de benefícios, não foram poucas estratégias que a área de Recursos Humanos precisou enfrentar após o início da crise do Coronavírus no país. Com 40% de seus empregados trabalhando remotamente [...]”.

### 4.2.2. Indicador 2. Mudanças

Em muitas empresas onde existiam atividades rotineiras de contratação de funcionários, forçosamente, houve uma mudança organizacional, sendo dispensado aos Recursos Humanos criar e manter um espaço vital do trabalho e, dispensar algum investimento em termos de rotinas e responsabilidade para manter a continuidade das atividades das empresas (MARTINS, 2021).

Essas Tendo em vista a questão emergencial de adaptação, delimitou-se esta pesquisa, a extrema importância que a área de RH exerceu dentro das empresas na execução dos processos de recrutamento e seleção em face da pandemia e, quais os conhecimentos e habilidades exigidas dos profissionais de Recursos Humanos para o fortalecimento das organizações. (MARTINS, 2021).

#### 4.2.2.1. Categoria 1. Ações

A pandemia da COVID-19 trouxe novos paradigmas para a vida em sociedade. As empresas e profissionais autônomos tiveram que, em pouco tempo, buscar alternativas que viabilizassem a continuação de suas atividades a fim de não sofrer um impacto econômico, sem deixar de lado a necessidade de manter a si e a seus funcionários em segurança. (WERNECK, 2020). De acordo com essas concepções, os entrevistados apresentam os seguintes excertos sobre as atuais ações de Recursos Humanos nas suas empresas:

**Entrevistado 1:** “A empresa teve que mudar totalmente o perfil desde a admissão, do acompanhamento do colaborador como ele se integrava nas áreas, como que ele buscava conhecer o sistema. Então essa comunicação foi o primeiro ponto que teve que mudar, tanto acompanhando ali (*online*), foram criados os chats, acompanhando como ‘tava’ a questão do COVID [...]”.

**Entrevistado 2:** “[...] mas nós como departamento de Recursos Humanos temos um trabalho de formiguinha mesmo, de conscientizar o funcionário de que aquilo é bom, de que aquilo vai ajudá-lo, treinamento e acompanhamento porque o colaborador quando ele não quer tudo dá errado, até o computador quebra, então é isso, não é fácil. [...]”.

**Entrevistado 4:** “[...] Cara, eu estou dando cupom do *IFood* para a galera poder cada um, comprar sua comida predileta, a gente entra online e faz um *happy hour*. É, fiz uma ação de cultura dos valores da empresa, mandei entregar kit com moletom para cada um deles escrito os valores da empresa, cada um dos valores da empresa com uma cartinha sobre a cultura. Mas assim, está sendo tudo muito remoto, está ficando muito *online*, está sendo na entrega de kits, como que eu faço da casa da pessoa aquele ambiente da empresa, para que ele se sinta parte disso. A gente tem as 4 da tarde, toda quarta-feira, o que a gente chama de *coffee break*, é um momento que a gente senta para bater papo e falar merda. Meia hora toda quarta feira, a gente fala sobre qualquer coisa, tipo o que que está acontecendo na sua vida. Então acho que esse tem sido o maior desafio. E aí vocês falam de softwares de sistema, acho que o que tem ajudado muito né, que vocês estão vendo é o *Google Meets*, ajuda muito. Mas, acho que é o momento que a gente tem usado muito pesquisa de clima. Eu acho que tem esse ponto também né? O quanto nossa vida interfere, pessoal interfere no trabalho. [...]”.

**Entrevistado 5:** “[...] logo assim que aconteceu né, dia 19 de março, que todo mundo começou a vir pra casa, ah não vai vir mais pra empresa, isolamento total, na semana seguinte começou os desligamentos tanto da fábrica, quanto do comercial, nossa fábrica fica em salvador e comercial fica em São Paulo, [...]”.

#### 4.2.2.2. Categoria 2. Desafios

Para as organizações que não tinham experiência com a prática do teletrabalho no período pré-pandêmico, a situação trouxe enormes desafios em relação à infraestrutura e a outras características do ambiente residencial, e com relação à adaptação das ferramentas gerenciais e de comunicação, à preparação da equipe para lidar com as novas ferramentas e até dificuldades de caráter jurídico (WERNECK, 2020). Deste modo, os excertos abaixo revelam quais foram os impactos que a implementação dessas atividades tiveram nas empresas:

**Entrevistado 1:** “[...] A pandemia foi um desafio enorme para esta área, porque precisou rapidamente inovar no processo de envio de documentação para assinatura via sistema, porque não tinha mais o físico então teve que começar no digital [...] na demissão, também foi um grande desafio de tornar a conversa acolhedora no momento difícil do desligamento, mesmo sendo via chat. Esta foi a área que precisou inovar em muitos processos e continua evoluindo [...] Tanto de eventos online, pegar as pessoas e desenvolver, esse foi o maior desafio. As maiores dificuldades que o departamento encontrou desde o início foi essa virada de chave mesmo para a comunicação. O momento de maior desafio foi controlar as pessoas, o medo delas em relação a insegurança dessa crise, de como ‘tava’ a receita da empresa, a questão da covid em geral e principalmente em relação a perder o emprego [...]”.

**Entrevistado 2:** “[...] então, isso foi em primeiro momento, o grande desafio do departamento, a gente aprender a trabalhar esse outro jeito com uma tela no meio [...]. Sim, quando é começou a crise do COVID, o grande desafio do departamento de RH é exatamente as pessoas estarem em casa e estarem expostas a COVID, não no ambiente de trabalho, mas no ambiente familiar. Alguns com casos de não ele com COVID, mas familiares. Toda essa preocupação, ninguém sabia direito da doença, se era algo que ia ser mortal, como se tratava e na parte de Recursos Humanos além dessa parte pessoal e emocional do colaborador, tinha também o que fazer. Como é que o RH podia orientar os outros colaboradores que estavam nas suas casas, o que fazer se um familiar meu está com COVID. Eram respostas que como é que o Recursos Humanos poderia dar, se nem ele tinha. Então eu acho que inicialmente falando esse foi um grande desafio [...]”.

**Entrevistado 3:** “[...] Dentro do RH, com toda certeza absoluta, eu te falo que eu acho que não é uma dor só nossa, é uma dor de todas as empresas que passaram aí pela COVID. Sem sombra de dúvidas foi essa questão do, beleza ‘tava’ todo mundo dentro da empresa, do dia para a noite todo mundo teve que ficar em casa, trabalhar de casa e as empresas não necessariamente tinham essa cultura, de trabalhar de casa, do trabalho remoto, do *Home Office*. Então com toda certeza, a principal dor foi e aí como vamos fazer, como vamos trabalhar, como vamos gerenciar os times do dia para a noite, agora com as pessoas estando em casa, sendo que a gente não tinha essa expertise anteriormente. O estar longe também, porque todo mundo sabia trabalhar juntinho ‘né’? Os times todos juntos, como é que a gente faz nas reuniões que agora são todas por vídeo conferência, como a gente motiva as pessoas, com as pessoas estando dentro de casa, não mais aqui pertinho da gente. E também com toda a certeza, a questão de como é que a gente engaja as pessoas dentro das metas da companhia, porque quando ‘tá’ todo mundo junto é muito mais fácil ‘né’? Mas quando está cada um dentro da sua casa, onde você perdeu, teoricamente, o controle ali das pessoas embaixo de um mesmo espaço. Eu acho que essas foram as principais situações desafiadoras, os principais desafios que a gente encontrou nessa questão da COVID [...] Você pode estar aqui e pode trabalhar com uma empresa dos Estados Unidos, da Índia, da Espanha, enfim não tem mais, quebrou essa questão da localização ‘né’? Então, com toda certeza essa foi outra dor. [...]”.

**Entrevistado 4:** “[...] eu acho que o maior desafio para a área de Recursos Humanos nesse momento, foi com todo mundo em casa, você deixa de ter o ser humano do teu lado. A parte de cultura mudou muito, né? Porque uma cultura de uma empresa ela é feita a partir das pessoas e se você não tem as pessoas umas do lado das outras, como é que a cultura existe, né? Eu acho que eu tive o maior desafio de todos, porque eu entrei como *head* de pessoas nessa *startup* no meio da pandemia, então eu não conheço ninguém pessoalmente, ainda conheço muitas poucas pessoas pessoalmente. É, então nosso maior desafio tem sido como eu fortaleço a cultura, como que eu trago a cultura da empresa para dentro da casa das pessoas, como que eu faço um *happy hour* do time [...] então acho que esse tem sido o maior desafio [...]”.

**Entrevistado 5:** “[...]entender quais eram os desafios que deverão ser enfrentados, abrindo espaço para a reflexão, foram fundamentais para se adaptarem ao novo cenário. Um exemplo, foram as reuniões com líderes e gestores que, praticamente, isso era realizado a cada dois dias [...]”.

## 4.3. Tema 2. Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é o conjunto de práticas, políticas, métodos e organizações operadas pelo gestor dentro de uma empresa, com o objetivo de administrar e fortalecer a relação humana e do trabalho, observando o perfil dos colaboradores com as medidas a serem adotadas (SILVA; MENDES; SILVA; OLIVEIRA; BERNARDINO; SANTOS, 2020).

A Gestão de Pessoas relaciona-se com os mais variados espaços organizacionais: novas tecnologias; reduções ou novas posições na empresa; contratação incluindo recrutamento e seleção de pessoas; treinamento e desenvolvimento; remuneração e benefícios; banco de talentos; segurança, saúde e qualidade de vida; comunicação com empregados; engenharia de produção e ergonomia; sistemas de gestão da qualidade; inovação tecnológica; desenvolvimento sustentável ou *Marketing* Social; competências integrada aos aspectos socioeconômicos e pessoais (BRITO; DE CASTRO; VARELA, 2017).

Essas práticas de Gestão de Pessoas traduzem as ações de encorajar os trabalhadores potenciais a ingressarem na organização, motivar os atuais trabalhadores a permanecerem, estimular os atuais trabalhadores a produzirem ou a se esforçarem desempenhando um papel mais efetivo (BRITO; DE CASTRO; VARELA, 2017).

### 4.3.1. Indicador 1. Bem-estar dos colaboradores

Tendo como principal objetivo alcançar um desempenho superior comparado aos seus concorrentes, o Plano Estratégico é desenvolvido para analisar e formular as melhores estratégias para a empresa nos próximos períodos (WOOD, 2015). De acordo com Wood:

Um processo estruturado o ajuda a identificar, avaliar e selecionar oportunidades e estratégias de *marketing* adequadas. O objetivo do planejamento de *marketing* é oferecer uma estrutura, que seja ao mesmo tempo disciplinada e flexível, para orientar a empresa em direção a seus objetivos de valor e de relacionamento (WOOD, 2015, p. 6).

Dessa maneira, pode-se definir o Plano Estratégico como: pensar no futuro, sendo algo extremamente necessário para qualquer organização. A elaboração do mesmo pode ser dividida em algumas etapas como a análise de ambiente, definição e estudo do público-alvo, posicionamento da marca, entre outros (FLORES, 2019).

#### 4.3.1.1. Categoria 1. Motivação

Motivação trata-se de um processo responsável por impulsionar no comportamento do ser humano uma determinada ação, que o estimula a realizar suas tarefas de forma satisfatória. A motivação passou por muitas interpretações durante a evolução da administração de pessoas, e sempre retratada de forma diferente nas organizações. A motivação do homem era meramente monetária onde uma maior produção significava um maior salário, com o estudo dos tempos e movimentos, o funcionário era visto apenas como uma engrenagem da organização e suas necessidades básicas não eram levadas em conta (SILVA; MENDES; SILVA; OLIVEIRA; BERNARDINO; SANTOS, 2020). Com esse conhecimento, os excertos abaixo demonstram que:

**Entrevistado 1:** “A motivação principalmente nesse período de pandemia foi tanto acompanhar individualmente a situação de cada um e proporcionar que ele tenha todo o ambiente de trabalho na sua residência [...] Também foram tendo ações de motivação, vários projetos, eventos, nós implantamos a ginástica laboral online, para as pessoas se exercitarem em casa, promovemos ações que a pessoa participa, tirar uma foto, se caracterizar e ganhar os presentes, na empresa nós enviamos alguns kits nos eventos [...] e os diretores foram buscando de alguma forma motivar as pessoas para não terem medo, e insegurança de perder o trabalho [...] Sim foi motivador na empresa, fomos acompanhando as outras empresas também então não ficamos para trás do que as outras empresas estavam fazendo. Todos sempre comentam lá no chat falando que a empresa tem muitas ações para motivá-los a continuar [...]”.

**Entrevistado 2:** “[...] então como funciona, desde a seleção a nossa busca são pessoas que agreguem valor e que a gente trabalhe como uma engrenagem, então um precisa do outro e um complementa o trabalho do outro, essa é.… ideia e essa correlação entre eles pode parecer que é uma coisa boba, mas não, eu acho que cada um vê a sua importância ‘né’? Como o meu trabalho ele impacta no do outro, como ele ajuda e como ele depende, então um depende do outro, em questão de motivação das pessoas, eu acho que ninguém motiva ninguém, a motivação ela vem de dentro de nós, quais são os fatores que podem ajudar a que cada um tenha a sua motivação: primeiro você ser reconhecido; você ser valorizado; você se sentir importante; você saber que você tem valor no lugar que você trabalha ‘né’? Então a nossa estratégia maior é exatamente essa com o colaborador que ele entenda que se ele está conosco é porque ele é preciso, é valorizado e nós queremos que ele esteja, quem não se encaixa na nossa engrenagem não fica, então com isso o nosso *turnover* é muito pequeno, eu tenho funcionários e funcionários de muitos anos, então é.… eu penso que essa ação ela é eficaz, eu tento tratar como eu gosto de ser tratado, então a minha motivação principal, qual é? É essa, trabalhar no que eu gosto, acho isso importante fazermos o que a gente gosta e se sentir útil ‘né’? Isso é importante. [...]. Eu penso que o que eu senti foi o meu colaborador de mão dada comigo, ciente das nossas dificuldades e é.… querendo fazer parte disso e ajudar de alguma forma, então eu vi isso como uma é.… como vou dizer? Um fortalecimento da nossa relação colaborador e empresa.”.

**Entrevistado 3:** “[...] até que chegou um determinado momento que a gente começou a ter um pouco mais de força né, nessa área de gente. Onde começou a, graças a Deus, pensar, falar puxa vida não adianta a gente ter uma fábrica super legal, indústria legal, produto legal, serviço legal se as pessoas, que são as coisas mais importantes, não forem bem assistidas, não tiverem programas dentro das empresas. Então cada vez mais o mercado de gente foi se tornando estratégico [...] Por exemplo, toda essa questão de motivação, de engajamento, quando a gente está um pertinho do outro fica muito mais fácil a gente sentir as pessoas ‘né’? Falar poxa vida, hoje fulano não está no normal dele, está meio quietinho, será que aconteceu alguma coisa? Enfim, e quando a gente está no remoto, isso perde um pouco [...] é, pra questão de motivação, também a gente fez, rodamos uma pesquisa de benefícios pra saber como estava a satisfação da galera né, com os benefícios que nós estávamos aplicando e então frente a isso a gente consegue ter um mapa do que a gente pode melhorar, de como ‘tá’ a satisfação do pessoal frente a tudo que a gente ‘tá’ oferecendo pra eles, a gente deu uma alterada também no nosso plano de cargos e salários, então criamos bonitinho um plano de cargos e salários, com aspectos definidos, todas as linhas definidas, o que esperar definitivamente dos colaboradores, porque isso sem sobra de dúvidas reflete muito na motivação, porque se você sabe onde você ‘tá’, o que você quer chegar e você tem um caminho do que você precisa melhorar pra conquistar aquilo, fica muito mais fácil, esse é um ponto bem, é, que ela tente com relação a motivação também [...]”.

**Entrevistado 4:** “É então é um pouco do que eu falei pra vocês né, de motivação, a gente faz *happy hour* uma vez por mês e pega um cupom de 50 reais pra cada um, e aí eu coloco um tema, mês passado foi *halloween*, todo mundo se maquiou, apareceu na câmera maquiado e a melhor performance ou fantasia ganhava um kit surpresa meu, que eu vou taxar agora na sexta-feira pro menino que ganhou, a gente fez uma votação, e ai eu vou fazer um kit enorme com cerveja, refrigerante, doce, salgado, tipo uma cesta mesmo e vou mandar pra ele porque ele ganhou. Já tem os *happy hours* que a gente ‘tá’ fazendo, tem esse *coffe break* que a gente inventou toda quarta-feira às 4 da tarde ‘pra’ falar merda, é, o que mais de ação? A gente agora, festa de final de ano com a volta da covid, a gente tem 3 escritórios, a gente vai reunir todo mundo, pagar ‘pra’ todo mundo ficar junto, imerso num lugar só, é, e aí como a gente acompanha isso? [...] ”.

#### 4.3.1.2. Categoria 2. Saúde Mental

Até o momento, os estudos desenvolvidos acerca da saúde mental dos trabalhadores na pandemia apontam que casos de doenças como a depressão tem crescido, justamente pela falta de contato físico e o iminente medo da morte (SCHMIDT *et al*, 2020).

Pessoas que já apresentavam doenças psicológicas, demonstraram grandes chances de terem seus quadros clínicos agravados no momento pandêmico. Esse grupo de pessoas, necessitou de um acompanhamento direto e demandou maior atenção (NABUCO, DE OLIVEIRA, AFONSO, 2020). Desta maneira, os excertos abaixo asseguram que:

**Entrevistado 1:** “A gente tem um acompanhamento pelo gestor mesmo, para um diálogo bem aberto, como temos um horário flexível na empresa então a pessoa tem o espaço ‘pra’ se ela precisar ir ao médico, fazer o acompanhamento. Agora mais específico na saúde mental nós temos uma psicóloga, ela trabalha no Recursos Humanos mesmo, mas também acompanha as pessoas e especificamente nesse período agora de pandemia, desde março do ano passado, que as pessoas começaram a ficar 100% remoto a gente contratou um trabalho para saúde mental que foi com uma psicóloga, ela juntou as áreas e deu palestra sobre saúde mental e depois nós oferecemos individualmente para cada colaborador 30 minutos de bate-papo com ela, para ela entender como é que estava. Então é algo que a empresa acompanha de perto, a gente incentiva a fazer em terapia estamos sempre acompanhando a saúde e o bem-estar das pessoas [...]”.

**Entrevistado 2:** “[...] quando estamos no convívio todos juntos é fácil, porque você ‘tá’ todos os dias com a pessoa, então você percebe se ela tá estressada, se ela está nervosa, se ela tá muito ocupada, e a gente tem uma prática que é: se possível ofereça ajuda. Então quando você vê que o outro está muito estressado, muito nervoso, não tá conseguindo atender um cliente por exemplo, você da liberdade pra que ele peça pra que alguém o ajude de alguma forma, ou atenda essa pessoa pra mim ou me ajude de tal forma, então essa colaboração entre um e outro eu penso que ajude [...] então a gente tem convênio médico e ele foi indicado pra fazer tratamento, e aí ele foi liberado do trabalho pra que fizesse os tratamentos psicológicos e psiquiátricos, enfim, aquilo que foi necessário para que ficasse melhor [...]”.

**Entrevistado 3:** “[...] O resultado é bacana porque as pessoas reconhecem então às vezes alguns colaboradores chegam a comentar “eu entrei em contato com aquele serviço, eu achei superlegal falei para o outro né, para o meu colega, para outro colaborador também entrar em contato porque é superbacana”. Então a gente teve uma resposta positiva com relação a esse serviço, e a gente pode acompanhar através do relatório que a plataforma manda pra gente né que que tem adoção, que as pessoas realmente ligam e tiram diversas dúvidas tanto de assuntos psicológicos, como de outros serviços que eles também prestam de aconselhamento financeiro, sabe as vezes quando a pessoa está endividada e quer fazer um plano, um planejamento orçamentário para família, consulta jurídica, previdenciária enfim e alguns outros serviços que eles também oferecem e a gente fez vê que as pessoas estão utilizando, então isso isso é bem bacana [...]”.

**Entrevistado 4:** “[...] Pela pesquisa de clima que eu comentei com vocês, então na pesquisa de clima faz perguntas desde saúde mental, saúde física, saúde emocional, como eles tão, eu peço pra eles darem uma nota pra empresa, então de 1 a 10, o quanto você indicaria a empresa pra amigos e familiares, quanto que eles acham que ‘tá’, é, sendo investido em infraestrutura pra eles, a máquina deles, software deles, como que ‘tá’ o dia a dia dos projetos, como é que ‘tá’ o dia a dia coma gestão deles, como que é a liderança, a gente, é. Também fez uma iniciativa de *one-one* como eu falei pra vocês, o *one-one* é a reunião entre uma pessoa e outra, um para um, e ai eles dividem tanto duvidas técnicas, quanto sentimentos da vida, e ai eu fiz com que todo mundo tivesse esse *one-one* com seu gestor a cada 15 dias [...] Sobre saúde mental, a gente, além das pesquisas de clima que eu falei pra vocês, pra gente mapear mensalmente como eles tão, a gente lançou um benefício, chamado auxilio saúde, a gente dá 150 reais pra cada um deles mensalmente, pra eles poderem investir ou num psicólogo ou numa academia ou no que eles precisarem, é um dos pontos que a gente colocou [...]”.

### 4.3.2. Indicador 2. Implementação de novas tecnologias

Com a pandemia, empresas tiveram que se reestruturar e inserir novas tecnologias em seus sistemas. Nas últimas décadas, em um ritmo alvoroçado, o mundo empresarial teve que se adaptar às novas tecnologias (DE MENDONÇA *et al*, 2018). Acerca desse assunto, De Mendonça *et al* afirmam que: “O compasso acelerado da economia vem derrubando fronteiras e exigindo processos sólidos, que geram uma maior eficiência, visando na economia de tempo uma maior lucratividade para a organização” (DE MENDONÇA *et al*, 2018, p. 3).

Diversas tecnologias foram adotadas, cada empresa escolheu a mais adequada para seu funcionamento. Tecnologias como a inteligência artificial foram de grande ajuda para o Recursos Humanos e transformaram a visão sobre a área, antes vista como um setor burocrático, agora tornou-se estratégica (DE MENDONÇA *et al*, 2018).

#### 4.3.2.1. Categoria 1. Desenvolvimento

O desenvolvimento de novas tecnologias vem sendo utilizada pelo RH como a melhor maneira para facilitar processos, torná-los mais ágeis e eficaz para a organização, servindo como auxílio indispensável em execuções de tarefas repetitivas, na criação de relatórios mais precisos e uteis para outros departamentos e na redução de retrabalhos que levavam antes muito tempo para serem concluído, tornando o RH um setor dinâmico e estratégico da organização (DE MENDONÇA; *et al*, 2018). Mediante isso, os entrevistados expõem os excertos afirmando que:

**Entrevistado 1:** “A Geofusion é uma empresa tecnológica então a tendência dos colaboradores é já para entrarem nesse mundo tecnológico, então a empresa paga cursos para as pessoas estarem se aperfeiçoando. Em Gestão de Pessoas implantamos agora o Sólides que é um novo sistema, então ainda não foi usado, mas para questão de contratações, por exemplo, no recrutamento já está sendo usado para mandar para pessoa preencher o perfil, para ver se condiz com a vaga, mas internamente ainda está sendo implantado essa gestão. [...]”.

**Entrevistado 2:** “[...] então, isso foi algo muito presente, vou dizer mais no primeiro ano vou dizer, que foi quando a gente teve muitas coisas novas né. Então, a gente teve possibilidades de fazer coisas como banco de horas, que não era permitido, antecipação de férias, que não era permitido e tudo isso além de nós termos o desafio de aprender, a gente ainda tinha o desafio de ensinar e comunicar né[...] A nossa atividade aqui ela precisa de muita atualização né, atualização em legislação...enfim, então o nosso capital humano precisa estar sempre muito atualizado. Nós temos algumas plataformas que dão cursos específicos da área técnica ‘pros’ funcionários e que também tenha algumas de fator pessoal, então de repente...exatamente isso, como é que faço pra ele não ter um *burnout*? Ou, o que eu posso melhorar no meu dia a dia? Então essas plataformas nos ajudam e eles são estimulados a usá-las, então a empresa faz pagamento dessas plataformas e disponibiliza sem custos para que todos os funcionários usem [...]”.

**Entrevistado 3:** “[...]Bom, é... de novo ‘né’? Ai a grande questão também é a proximidade com o gestor, é..., porque se eu ‘tô’ aqui, eu sou da área de pessoas, desde que alguém ‘tá’ ali sentadinho, falando no presencial, ‘tá’ ali sentadinho, ‘tá’ meio quietinho, ‘tá’ com um comportamento diferente, liga uma luzinha né, fala opa, ‘tá’ acontecendo alguma coisa com o Fulano, só que quando a gente ‘tá’ em casa, a gente da área de gente perdeu muito, porque não tem mais essa visibilidade de todos, então a gente conta muito com o gestor nesse momento [...]”.

**Entrevistado 4:** “[...]. E de software, muita pesquisa de clima, todo mês eu mando pesquisa para a galera: "galera como é que ‘tá’ o dia a dia de vocês? Como vocês estão? Vocês estão bem? Vocês não estão bem? [...]”.

**Entrevistado 5:** “[...]tivemos altos e baixos sim, muitos inclusive, porém conseguimos superar né, e foi muito bom depois que realmente a gente conseguiu se encontrar e a empresa teve um crescimento enorme de faturamento. [...]”.

#### 4.3.2.2. Categoria 2. Necessidades

Para que os trabalhadores se sintam confortáveis e sejam eficientes trabalhando remotamente em suas casas, a ergonomia é de extrema necessidade. A ergonomia surge a partir do conceito de tornar o trabalho uma atividade confortável e segura e tem como objetivo determinar limites, graus de perigo e delimitar ótimos atributos para os meios de trabalho (CASTAÑON, 2016). Sabendo disso, os entrevistados apontam através dos excertos que:

**Entrevistado 1:** “[...] *Softwares* usados foram o DOCSAI para assinatura digital, teve também que melhorar o software de comunicação, de *chat*. Teve que colocar algumas ferramentas para ficar mais transparente, para todos poderem participarem [...] precisou investir desde o DOCSAI e também para desenvolver e adquirir um sistema, que se chama \*sólides [...] então o \*sólides faz o desenvolvimento da pessoa, avalia o comportamento dela, faz um profile do perfil [...]”.

**Entrevistado 2:** “[...], mas nessa questão de comunicação e de nova forma de trabalhar tivemos bastante mudança. Posso dizer que o que talvez nós fizéssemos em 5 ou 10 anos, a gente teve que fazer em um período de 2, 3 meses para poder trabalhar né. Para todo mundo conseguir trabalhar junto, para a gente conseguir atender também as necessidades da empresa [...] Então desses desafios o que a gente precisou de terceiros, mesmo foi isso de médico e psicólogo [...] imaginem que uma contabilidade era feita toda em papel e hoje ela é feita toda online, em nuvem, então se teve uma área que teve uma grande mudança grande foi a nossa, então a gente teve bastante mudança tecnológica durante os anos em um curto pedaço de tempo e a pandemia então foi muito mais [...] ”.

**Entrevistado 3:** “[...] fica mais difícil você sentir as pessoas, ler as pessoas, então o acompanhamento do gestor precisou ficar muito mais firme, o gestor precisou ficar muito mais atento pro seu time, para conseguir enxergar, perceber essas pequenas nuances, para que enfim está acontecendo alguma coisa, se a gente precisa intervir, esse colaborador está precisando de algum tipo de ajuda [...] Outra questão que a gente não tinha, era questão de frete, a gente não tinha frete, porque a gente entregava tudo para as pessoas aqui na mão né? Quando por exemplo, final do ano a gente vai dar alguma lembrança para todos os colaboradores, a gente ia lá e entregava na mão da pessoa né? E então, a gente precisou investir em frete, porque as pessoas estavam todas nas suas casas, novos admitidos em lugares muito distantes, isso também foi um custo que não ‘tava’ previsto, não havia sido feito anteriormente, mas começou a fazer parte das nossas linhas de pagamentos. Eu acho que é isso, a gente não precisou fazer assim uma injeção de capital, uma coisa nesse sentido assim, especificamente para alguma coisa, foi feito aos pouquinhos de acordo com coisas que a gente sentia necessidade [...] imaginem que uma contabilidade era feita toda em papel e hoje ela é feita toda online, em nuvem, então se teve uma área que teve uma grande mudança grande foi a nossa, então a gente teve bastante mudança tecnológica durante os anos em um curto pedaço de tempo e a pandemia então foi muito mais [...] ‘Hãm’... outras necessidades que a gente encontrou por causa da pandemia? Eu acho que a gente já falou de tudo das adoções que a gente precisou fazer por causa da pandemia. Ah...a gente precisou fazer...estabelecer algumas regras que a gente não tinha anteriormente, por exemplo: Quem vem ao escritório né...a questão da utilização de máscara, o álcool, nós delimitamos os espaços que as pessoas precisariam usar, mesa sim, mesa não, sempre enviesado ‘pra’ não causar é....termômetro pra aferir a temperatura das pessoas, as regras de convivência, ou seja, é....a gente pede pra não comer né? Por exemplo: Está na mesa aqui e abaixa a máscara e vou comer, então né? A gente pede para não fazer isso, enfim, a gente teve que criar algumas regrinhas ‘pra’ gente conseguir conviver aí quando for necessário, mas acho que é isso [...]”.

**Entrevistado 4:** “[...] Cara a gente não precisou investir, como eu falei para vocês né? Toda a empresa estava em nuvem, então todos os sistemas, como é empresa de tecnologia, todos sistemas que a gente precisava a gente já tinha. A única coisa que a gente precisou investir agora no momento da COVID, foi em maquinário. A Big Data tinha computadores físicos né, o desktop, e eu acabei de fazer a compra de notebooks, a gente gastou uma grana nisso, porque o notebook é muito mais prático para você ir para qualquer lugar, trabalhar de qualquer lugar. Acho que esse foi um investimento grande que a gente fez [...] acho que são três positivos e três negativos. Mas novas técnicas é como eu falei para vocês, a gente não mudou nenhuma técnica, como a gente também tinha três escritórios a gente não mudou nada, as reuniões já eram online, as pessoas já se falavam se forma assíncrona [...]”.

**Entrevistado 5:** “[...] Bom as necessidades que todas as empresas aderiram foi a do *Home Office* né, que vocês viram tiveram mais agilidades o colaborador se estressa menos, não pega o ônibus, não pega trânsito, mais qualidade de vida trabalhando de casa né, então assim uma coisa que ver momento ruim fez muito bem também pra saúde do colaborador né, e hoje temos aí o híbrido né, o modo híbrido de trabalhar, que é de 2 a 3 vezes na semana no escritório, então com isso eles viram que dá mais qualidade de vida para o colaborador então isso foi muito bom né, as empresas realmente enxergaram que abrindo esse modo híbrido de trabalhar é muito bom pra empresa e pro colaborador [...]”.

## 4.4. Tema 3. Mudanças

O avanço da tecnologia e da globalização vem tornando as mudanças na sociedade e nas organizações cada vez mais impactantes e em intervalos de tempo cada vez menores. Os pesquisadores, tanto no Brasil quanto no exterior, já, há algum tempo, vêm se dedicando a entender como as empresas devem lidar com o cenário atual. Nele, o mundo está se tornando mais integrado e interdependente, com o aumento da competitividade, das incertezas e das ameaças de um ambiente de negócios e de trabalho. As mudanças são cada vez mais rápidas, profundas e intensas, na busca da vantagem competitiva. De fato, a busca por vantagem na competição está presente em boa parte dos estudos sobre estratégia, assim como nas orientações das decisões empresariais (TRINDADE; GALVÃO DE ALBUQUERQUE, 2020).

As formas de trabalho remoto foram empregadas de forma corriqueira por organizações em busca de uma maior flexibilidade, na tentativa de manter suas atividades em níveis próximos da era pré-COVID. Desta maneira, mudanças foram realizadas para manter o padrão antes da pandemia ocorrer (FACHIN, 2020).

O *Home Office* ou teletrabalho, mudança mais significativa que ocorreu proveniente do distanciamento social, trouxe mudanças significativas, tais quais: redução de custos com espaços físicos e maior flexibilidade para seus empregados por meio do uso intensivo de tecnologias de informação e comunicação, que transformaram a modo de trabalho realizado pelas empresas (FACHIN, 2020).

### 4.4.1. Indicador 1. Transição ao *Home Office*

Tendo em vista a questão emergencial de adaptação, delimitou-se esta pesquisa, a extrema importância que a área de RH exerceu dentro das empresas na execução dos processos de recrutamento e seleção em face da pandemia e, quais os conhecimentos e habilidades exigidas dos profissionais de Recursos Humanos para o fortalecimento das organizações (MARTINS, 2021).

Em muitas empresas onde existiam atividades rotineiras de contratação de funcionários, forçosamente, houve uma mudança organizacional, sendo dispensado aos Recursos Humanos criar e manter um espaço vital do trabalho e, dispensar algum investimento em termos de rotinas e responsabilidade para manter a continuidade das atividades das empresas (MARTINS, 2021).

#### 4.4.1.1. Categoria 1. Desempenho

É fundamental que para obter melhores resultados em uma organização, é necessário apreciar de forma sistemática e estratégica o desempenho ou a evolução de cada indivíduo ou equipe em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem atingidos e de sua potencialidade de desenvolvimento dentro da organização (CORREIA; MOURA, 2020). A partir disso, os entrevistados relacionaram e definiram os excertos sobre suas empresas da seguinte forma:

**Entrevistado 2:** [...] Porque o resultado do trabalho da pessoa não mudou, o resultado continuou acontecendo, independente se ela estava aqui comigo ou no trabalho remoto, então eu não achei que a gente teve nenhuma perda nisso em ter essa nova sistemática nesse período, obviamente que voltar todos a trabalhar juntos é o melhor cenário e é o que a gente espera, que a gente volte ao normal como era antes mesmo ‘né’? Não que isso não seja normal a gente trabalhar remoto também é possível, mas o normal ‘pra’ nossa empresa. [...]”.

**Entrevistado 3:** “[...] A gente percebe uma coisa bacana, por quê? O total do percentual de adoção, de respondentes das nossa pesquisas, já diz bastante coisa, porque se eu tenho um colaborador que não ‘tá’ motivado, não ‘tá’ engajado, ele nem responde pesquisa, ou responde da pior maneira possível, ‘ah’ não, ‘tá’ tudo ruim, ou eu sou completamente indiferente a tudo isso que vocês estão perguntando, não, as respostas foram muito positivas, construtivas, dando a entender que as pessoas gostam do que elas fazem, mas elas também querem coisas melhores no sentido do crescimento da companhia como um todo. Então isso foi bem legal, das brincadeiras que a gente faz o pessoal também participa bastante, o que é legal, as campanhas que a gente cria tem taxas de adoção bem bacanas, então isso acaba gerando ‘pra’ gente a sensação né, de que ‘tá’ legal. Nunca vai ‘tá’ perfeito ‘pra’ todo mundo, isso é utópico, não existe, mas pelo menos uma base bacana a gente consegue ter [...] Essa é uma pergunta bem bacana por que? Eu também acho que isso foi um ganho que todas as empresas tiveram em relação à pandemia, a gente sentiu muita melhora em relação à performance, em relação à desempenho, ‘ah’ mais como assim? Querendo ou não quando a gente ‘tá’ fisicamente na empresa é.., as interrupções, as distrações acabam acontecendo com muito mais frequência do que a gente imagina e quando começou a trabalhar *Home Office* a gente percebeu e falou meu, ‘tá’ muito produtivo, as coisas estão fluindo, a gente ‘tá’ entregando até mais do que a gente entregava no presencial, porque querendo ou não, quando você ‘tá’ presencialmente tem pausas né, alguém te chama, as vezes você vai ao *toilet* né..., e nesse caminho de ir ao *toilet* alguém te para e fala ai preciso falar um negócio com você, e ai já perdeu um tempinho também, as vezes vai fazer uma pausa pra tomar uma água, um café, alguma coisa assim, ai junta mais pessoas ali e aquela pausa que era só pra uma “aguinha” rapidinha já virou 15 minutos de uma pequena reunião de pessoas ali, completamente informal. Isso é super saudável, tem que ter, mas tem a quebra da produtividade né, da entrega, então isso com toda certeza foi uma coisa que a gente ganhou bastante, que é entrega, produtividade, desempenho, isso foi super legal ‘pra’ gente, em um detrimento da parte ruim né, que a gente não fica perto, não se vê, não se confraterniza, não se relaciona mais, enfim, como tudo na vida tem seus ônus e bônus, não tem como fugir. [...] O resultado é bacana porque as pessoas reconhecem então às vezes alguns colaboradores chegam a comentar “eu entrei em contato com aquele serviço, eu achei superlegal falei para o outro né, para o meu colega, para outro colaborador também entrar em contato porque é superbacana”. Então a gente teve uma resposta positiva com relação a esse serviço, e a gente pode acompanhar através do relatório que a plataforma manda pra gente né que que tem adoção, que as pessoas realmente ligam e tiram diversas dúvidas tanto de assuntos psicológicos, como de outros serviços que eles também prestam de aconselhamento financeiro, sabe as vezes quando a pessoa está endividada e quer fazer um plano, um planejamento orçamentário para família, consulta jurídica, previdenciária enfim e alguns outros serviços que eles também oferecem e a gente fez vê que as pessoas estão utilizando, então isso...isso é bem bacana. [...]”.

**Entrevistado 5:** “[...] porque a empresa não teve é.…, essa crise que eles estavam achando que a gente ia ter, então como a gente estava conseguindo manter a empresa, estava tendo um retorno legal de vendas, de saídas de tudo, então eles retornaram à normalidade.

#### 4.4.1.2. Categoria 2. Abalos psíquicos

Na pandemia, colaboradores vivenciaram estados emocionais negativos relacionados a ansiedade, angústia, medo, insegurança, estresse e preocupação (BORGES *et* al, 2021). De acordo com isso, os entrevistados apresentaram as seguintes considerações:

**Entrevistado 1:** “[...] mas nós soubemos de alguns casos de depressão na empresa. Sim, eles gostaram bastante, aqueles que toparam participar, que sentiram a necessidade, gostaram bastante, ajudou né, a gente sabe por que acompanhou alguns casos e hoje eles já estão bem melhores, principalmente porque hoje já não ‘tá’ tendo isolamento social, então as pessoas voltaram um pouco à vida normal e já melhoraram [...] Então é isso né, pontos positivos agora os negativos, é a falta do contato né, que prejudicou a saúde mental de algumas pessoas, as vezes também de uma pessoa que é da área comercial também, tem que ter o contato as vezes ali o presencial para uma venda, as vezes isso é positivo, foi o negativo essa falta de contato [...]”.

**Entrevistado 2:** “[...] Assim, eu não posso dizer que o meu colaborador não ficou inseguro, eu acho que todo mundo ficou inseguro ‘né’? Todos nós ficamos inseguros, ninguém sabia o que ia acontecer no dia seguinte [...] E claro com tudo isso já aconteceu, tive funcionário que teve sim, principalmente nessa época, depressão, ansiedade excessiva, não tem como [...] Essa parte de depressão, ansiedade, queria eu que só em abril e maio, se eu falasse que acabou, ela ainda não acabou porque a gente ainda tá tendo casos de Coronavírus, apesar da vacina ainda tem perigo, e cada hora agora já tão falando em não usar mais máscara isso acaba trazendo mais ansiedade ainda pra gente, a gente nem aprendeu como lidar direito com essa nova fase, e tudo isso é complicado [...]”.

**Entrevistado 3:** “[...] a gente é muito grato pelas famílias dos nossos colaboradores de terem nos abraçado, de uma maneira um pouco forçada né, mas mesmo assim nos abraçaram então esse benefício está extensível à todo mundo que mora junto com o colaborador, justamente pra tentar contrabalancear essa questão de ter algum problema, se ele não se sentir à vontade de desabafar com o gestor dele, ou ir até o RH, falar gente ‘tô’ passando por alguma situação, enfim, não ‘tô’ bem, preciso de algum tipo de ajuda, de alguma maneira a gente ‘tá’ garantindo que ele consiga ter o suporte que ele precisa, né, porque afinal das contas, quem vai ajudar pra gente é irrelevante, a gente só precisa desse colaborador bem, então por isso que a gente também criou mais esse canal de comunicação é... pra que ele fique bem, enfim, lá tem todo o acompanhamento, é um serviço anônimo, até pra é... encorajar as pessoas, porque as vezes pode ser, ah não vou ligar lá no negócio o pessoal da empresa vai saber, não quero que ninguém saiba, então até pra quebrar isso, que o anonimato dá uma protegida nas pessoas, é... então esse suporte é dado com relação a essa plataforma e até porque as vezes com esse negócio da pandemia, as vezes o problema pode ser no trabalho, mas as vezes pode ser dentro de casa também, e essa pessoa não ‘tá’ nem mais saindo de casa pra desabafar as vezes com o amigo do trabalho, porque a esposa, os filhos, mãe, filho, sogro, estão no mesmo ambiente que aquele colaborador e como todo mundo ficou dentro né, confinado basicamente dentro do mesmo espaço, até pra essas questões que não tem nem a ver com o trabalho, mas podem estar abalando de alguma maneira psicologicamente o nosso colaborador a gente dá esse auxilio [...]”.

**Entrevistado 4:** “[...] Sobre essa parte de depressão eu trouxe 3 palestras para empresa, 1 sobre o que é o *burnout* e como a gente pode desenvolver ele, a segunda palestra foi na sequência desta de como identificar se eu estou ansioso, você tocou num ponto desse psicológico a mais e como resolver isso, e a terceira palestra foi de organização de tempo, como as pessoas conseguem ter mais gestão de tempo, como elas podem organizar melhor o tempo para não trabalhar a mais, para não estar a mais, para não se estressar mais [...] Pontos negativos: alto índice de stress e ansiedade é... [...]”.

**Entrevistado 5:** “[...] todo mundo ficou com muito medo porque a gente não sabia como ia ser, a empresa também não sabia que não ia passar por tal crise que falaram que estava vindo, como eu falei nos áudios acima, não teve crise a parte da construção civil, mas a empresa se desesperou assim como os colaboradores também [...]”.

### 4.4.2. Indicador 2. Readaptação

O *Home Office* e o teletrabalho e tudo que engloba esses formatos de trabalho, vieram para ficar e a GP precisa se inteirar e lidar com isso. É preciso, inicialmente, entender que nem todo *Home Office* é teletrabalho, mas todo teletrabalho é *Home Office*. Para ser teletrabalho, isso precisa estar expresso no contrato de trabalho, as atividades precisam ser realizadas, predominantemente, fora da empresa e utilizar tecnologias para a realização das tarefas. Trabalhar uma ou duas vezes na semana em casa é trabalho domiciliar e não teletrabalho. Também não realiza teletrabalho, aquelas pessoas que exercem suas atividades em casa, sem utilizar a tecnologia para suas tarefas. Dessa forma, a empresa precisa controlar a jornada daqueles que não se enquadram em teletrabalho (CLT, 2017). A GP precisará estruturar uma forma disso acontecer e os órgãos fiscalizadores precisarão se flexibilizar mais, porque vários formatos de trabalho irão fazer parte de uma mesma empresa, de agora em diante (CÉSAR,2020).

A área vai precisar lidar com a maior humanização dos funcionários, contrário ao movimento do avanço tecnológico que tinha como protagonista a máquina, a tecnologia, os robôs. O fator humano é a grande chave para o posicionamento estratégico das empresas nesse momento pandêmico/pós pandêmico. Com os novos formatos de trabalho o comprometimento organizacional precisará ser olhado com atenção. E nessa nova estrutura o grande pilar é a cultura organizacional (GUIMARÃES, 2020).

#### 4.4.2.1. Categoria 1. Reestruturação empresarial

A empresa tem o dever de zelar por seus colaboradores, tendo fundamental importância na vida dele, pois é a ferramenta que ajuda na luta pela efetivação dos direitos (DE CARVALHO, ARAÚJO, 2021).

A corporação tem como um de seus deveres, por ser responsável pelo cumprimento dos Direitos Humanos, de dar efetivação aos direitos fundamentais à sociedade. Especialmente na pandemia do Coronavírus, empresas devem mostrar tremendo interesse nas questões sociopsicológicas ao que tange seus funcionários (DE CARVALHO, ARAÚJO, 2021). De acordo com essas concepções, os entrevistados apresentam os excertos abaixo acerca de suas empresas:

**Entrevistado 1:** “Sim, a empresa continua 100% *Home Office*, ainda não decidiu como vai ser o novo formato, se vai ser híbrido ou vai ter um *cowork*, ainda não definiu, porque não tem mais os escritórios físicos, ai na semana passada, a gente uma lançou uma pesquisa pra entender as pessoas que já tomaram a vacina, as duas doses e aquelas que se sentem confortáveis já pra um encontro, algum evento da empresa, então a gente tá fazendo essa pesquisa pra entender, mas hoje a gente já viu que 100% da empresa já optaram pela vacina, 80% já tomaram a 1ª dose, só faltam 20% pra tomar as duas doses, 80% já tomaram as duas, e é isso que a empresa tá olhando, com esse cuidado de esperar mais um período pra definir se vai ser híbrido ou não. Não querem voltar mais 100%, querem híbrido, irem duas, três vezes na semana no escritório, mas tem uma parte do pessoal de comercial, relacionamento que querem mais, tem mais essa necessidade, agora o pessoal de tecnologia é mais *Home Office* mesmo, já adere melhor, gosta mais [...]”.

**Entrevistado 2:** “[...] Sim, é por conta dessa crise e por conta de tudo, apesar da gente fazer todas essas ações ‘pra’ tentar impactar o mínimo os nossos colaboradores, a gente teve que fazer demissão né, então infelizmente. Mas a gente espera que o que já foi feito seja a única coisa a acontecer, que a partir de agora a gente só se reestruture e cresça. Então que num breve momento, a gente possa contratar novamente, a gente teve que fazer isso ‘pra’ continuar [...]”.

**Entrevistado 3:** “[...] a todas essas questões como a gente falou, mas agora a gente vai ter que se readaptar de novo porque uma vez que a gente voltar ‘né’? Pro escritório e estiver um esquema meio hibrido, a gente vai ter que se readaptar de novo porque por exemplo: as vezes eu posso fazer uma reunião com um time aqui onde eu tenho parte do time presencial e parte do time remoto, a gente não teve ainda essa experiência, a gente vai passar a ter, vamos ter que nos readaptar de novo, o que mais? Eu acho que é isso Julio. [...]”.

**Entrevistado 4:** “[...] então eu retive mais gente eu contratei mais gente, eu aumentei a remuneração deles, e eles pareceram mais engajados no dia a dia aqui da empresa, então a gente só teve pontos positivos. [...]”.

**Entrevista 5:** “[...]teve o momento do retorno, que a gente começou a ter aquele retorno, aquela positividade e o momento de recontratação, então assim, foi uma surpresa ‘pra’ todo mundo de várias partes, então realmente é... [...]”

#### 4.4.2.2. Categoria 2. Acompanhamento do colaborador

Neste momento em que tudo é incerto, é essencial manter o comprometimento, a satisfação e o bem-estar dos seus colaboradores, que também têm muitas incertezas e, consequentemente se sentem inseguros em relação aos acontecimentos presentes e futuros, tanto pessoais quanto profissionais. Deste modo, necessita-se acompanhar de perto as evoluções e exigências deles (LIZOTE, 2020). A partir disso, os entrevistados revelam através dos excertos como atuaram em suas empresas:

**Entrevistado 1:** “[...] então nós enviamos todos os equipamentos, cadeiras para o colaborador estar preparado em casa, ter todos os ambientes de trabalho ali.... Implantamos um benefício flexível que a pessoa pode usar o Vale Refeição em supermercado, e em outros locais também [...]”.

**Entrevistado 2:** “[...] então, como nós não somos em muitos a maior ação que a gente tem é o diálogo, então é chamar, conversar é.… propor por exemplo férias ou então essa ajuda, você quer que eu te ajude, marque um médico para você, quer que eu vá com você? Eu acho que é mais isso, uma coisa mais humana. Em que uma empresa muito grande.... Obviamente uma empresa muito grande não tem com a gente fazer isso tão de perto, mas aqui pelo nosso número de colaboradores é possível [...]”.

**Entrevistado 3:** “[...] vamos supor que deu tudo certo, ele foi admitido, beleza, então a admissão dele era toda presencial né? Era aqui dentro, onde a gente entregava para o novo colaborador, olha aqui está seu equipamento, seu crachá, está aqui uma camiseta da empresa, enfim todo kit de boas-vindas para ele a gente entregava pessoalmente, toda essa questão era presencial né? Com a pandemia, a gente teve que se renovar, trazendo um processo novo, porque, poxa vida, não dá mais para a gente ter acesso a essa pessoa presencialmente né? [...]”.

**Entrevistado 4:** “[...] tem um aplicativo chamado Deco, que é um aplicativo ‘pra’ controle de quem vai na empresa ou não, então pra você ir na empresa, a pessoa precisa entrar 24h antes nesse aplicativo e me dizer, olha Paulinha eu vou na Big Data presencialmente amanhã, por que? ‘Pra’ eu conseguir ter uma estrutura ‘pra’ receber ele lá. Então a empresa está aberta, tem o álcool em gel, tem o termômetro ‘pra’ poder medir as pessoas, garantir que não vai ter aglomeração de pessoas, que vai ter, enfim, todos os recursos que a pessoa pode receber lá, então esse foi um que a gente implementou, mas além disso acho que nada muito fora do usual né, a gente já usava um que chama *Mattermost*, ele é irmão gêmeo do Slack, não sei se vocês já ouviram falar no Slack, ele é um aplicativo também de comunicação, como se, sabe o chat do Google? [...]”.

## 4.5. Tema 4. Resultados e seus impactos

Com a fatalidade da pandemia causada pela COVID-19, em 2020, modificações foram exigidas para o cumprimento das determinações da crise sanitária mundial, afetando diretamente as organizações (SCHYMIK; FADINGER, 2020).

Além disso, compreender o comportamento dos indivíduos na organização se revela uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que a capacidade de cada indivíduo se torna plano de diferenciação frente à concorrência (WAGNER III; HOLLENBECK, 2020).

Ademais monitorar como o ambiente externo afeta o seguimento interno das organizações, e ainda, como esse movimento afetará as relações entre as pessoas dessa organização, são de extrema relevância para apurar os resultados (WAGNER III; HOLLENBECK, 2020).

### 4.5.1. Indicador 1. Efeitos decorrentes do teletrabalho

As medidas dos Recursos Humanos precisaram ser aprimoradas, neste momento, cabendo a esses profissionais organizar o trabalho remoto, facilitando para que os processos internos sigam numa estrutura organizada de forma eficaz, assim, houve uma mudança na estratégia de gestão da área de Recursos Humanos e sistemas de medidas eficazes precisaram ser encaixados no processo de gestão devido às mudanças (MADDALENA, 2021).

Aos gestores dos Recursos Humanos coube descobrir formas de incentivos e manter valores, ambiente, crenças e comportamentos relevantes na determinação de atuação dos funcionários, pois cada pessoa tem a sua capacidade de reagir às influências do ambiente, sobre isso, Porto *et al.*, utiliza-se da seguinte argumentação: “Essas transformações repentinas no trabalho impõem demandas para todos nas organizações, e vão além das mais evidentes relacionadas às exigências ergonômicas e de espaço físico necessário para viabilizar a adequada execução das tarefas em casa” (PORTO *et al.*, 2020, p. 59).

#### 4.5.1.1. Categoria 1. Sobrecarga dos colaboradores

No novo modelo de trabalho, agora remoto, denominado *Home Office*, gestores por fim não encontraram a quantidade correta de tarefas que devem ser passadas e distribuídas. Esse fato pode acarretar a sobrecarga dos colaboradores. Além disso, é fato que, em termos gerais, houve uma intensificação do trabalho na conjuntura pandêmica do COVID-19 (LOSEKANN, MOURÃO, 2020).

Apesar do teletrabalho já ser usados por muitas empresas previamente a crise pandêmica, para a grande maioria das corporações, esse é um modo novo de trabalhar. Com isso em mente, é possível concluir que gestores não tem domínio completo sobre o trabalho remoto. As consequências disso são o mau manejo do tempo dos colaboradores e a falta de uma liderança forte e assertiva (LOSEKANN, MOURÃO, 2020). Tendo conhecimento disso, nos excertos abaixo os entrevistados apontam que:

**Entrevistado 1:** “[...] ela as vezes, ela não tem obrigação de estar sempre disponível, cem por cento, ela tem as necessidades dela ‘né’? Então eu acho que uma questão que levantou muito aí na mudança ‘né’? Porque hoje a pessoa tem que dar uma resposta muito rápida ‘né’? Porque tudo ‘tá’ sendo muito rápido tudo tá sendo muito acelerado, por exemplo, um *Whatsapp* hoje ele também virou uma ferramenta de trabalho, então se ela não responder ali no mesmo minuto, ela visualizou não respondeu, talvez já falam ‘ah ela não tá trabalhando’, vem uma cobrança [...]”.

**Entrevistado 3:** “[...] É... A gente também dentro da pandemia, criamos um programa de apoio aos nosso colaboradores, de toda essa parte é..., psicológica pra que houvesse um suporte né, por mais que a gente fale muito, muito, fala: gente tomem cuidado, a gente sabe que é muito tentador, porque agora a empresa fica na porta ao lado, né, porque não tem mais sua casa né, você fica com a sua família, tudo certo, bonitinho e o seu trabalho em outra localização né, você tem um trajeto pra chegar até ele, não isso quebrou, então a empresa tá na porta ao lado ‘né’? Na mesa da cozinha, que ‘tá’ a 10 passos de mim, enfim. Então por mais que a gente fale gente toma cuidado, tenta se policiar com relação a horários, é... Não estende demais, resguarda o momento da tua família ‘pra’ tua família, do jantar com a tua família, do final de semana com a sua família, se policie, não estende, é... A gente se preocupa, tenta arrumar um cantinho né, bacana ‘pra’ você trabalhar, com uma luz um pouquinho melhor, cadeira a gente abriu pra quem quisesse levar a cadeira do escritório pra levar pra casa, também podia fazer, pra gente tentar resgatar um pouco da ergonomia, por mais que a gente fale tudo isso, gente se hidrata, fica com a garrafinha de água do lado, tenta dar uma mexida, uma alongada, por mais que a gente frise esse tipo de comportamento, eu não ‘tô’ vendo o que tá acontecendo ‘né’? Eu só vejo o que acontece na minha casa e com o meu time [...]”.

**Entrevistado 4:** “[...] O segundo ponto o *over hours*, então muitas vezes eles trabalham mais do que eles deveriam sem perceber [..]”.

#### 4.5.1.2. Categoria 2. Forças evidenciadas

Nesse momento surgiram estratégias emergentes para as vendas de produtos no intuito de manter minimamente a comercialização de bens para a geração de receita nas empresas. Estratégias bem-sucedidas tendem a mitigar os efeitos econômicos e financeiros decorrentes da interrupção das atividades produtivas e dar algum fôlego a estas empresas, dado que o futuro ainda está repleto de incertezas (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2021). Assim, os entrevistados afirmam:

**Entrevistado 1:** “[...] É.… os pontos positivos é que as pessoas elas estão é.… mais motivadas em relação a não ter aquele é.… a dificuldade do deslocamento ‘né’? É.… isso aí foi um ponto positivo ‘né’? Porque a pessoa não tem mais aquele deslocamento que às vezes eram 2 horas ‘né’? E as pessoas hoje no teletrabalho, no *Home Office*, elas são mais focadas. Porque não tem distração por mais que falte nessa parte do social, mas elas são mais focadas ali no resultado, então isso foi algo que positivo para a empresa e para o colaborador ‘né’? [...]”.

**Entrevistado 2:** “[...] Pontos positivos e negativos do *Home Office* eu acho que o ponto mais negativo que a gente percebeu foi essa falta do nosso contato humano, tanto na relação emocional né, porque nós precisamos um dos outros, eu acho que isso que a pandemia mais ensinou para gente como nós somos dependentes uns dos outros, é, e o ponto positivo é que apesar dessa distância de uma tela a gente ainda tá junto né, então a gente se reinventou de uma forma de outra, a gente continuou se aglomerando mas agora de uma forma pela internet. Então, qual a parte boa do *Home Office*, eu acho para os meus colaboradores é eles viram que eles são valorizados e que é e que nós temos confiança no trabalho deles. Por que em nenhum momento eu liguei ‘pra’ ele e perguntei você está no acesso? Você está trabalhando? Se ele saiu, se ele não trabalhou eu não sei, eu não cobrei. O resultado do trabalho foi entregue? Então ‘tá’ tudo certo né? Então acho que isso foram positivos e esses outros como pontos negativos. Eu acho que a força que eu pessoalmente senti, foi essa troca [...]”.

**Entrevistado 3:** “[...] Mas com toda certeza o grande, o grande pulo do gato aí, foi a nossa gestão financeira que a gente sempre fez uma gestão financeira muito redondinha. Então isso já permitiu a gente estar preparado financeiramente falando para esse momento. Então quando as coisas começaram a pipocar da pandemia, nosso departamento financeiro já estava em contato com fornecedores enfim. Então a gente não sofreu com relação as cifras né, graças a Deus estávamos bem-preparados para isso. [...]”.

**Entrevistado 4:** “[...] Para ir para o escritório você precisa ter as duas doses tomadas, e aí a gente tá pedindo o comprovante de vacinação, é como eu falei para vocês tem Deco que me avisa quando a pessoa vai, quantas pessoas vão no dia que elas vão para o escritório, quando elas chegam lá tem a medição de temperatura e o uso do álcool em gel e as máscaras descartáveis para todo mundo, a gente pede que a pessoa use uma máscara no período da manhã e outra no período da tarde, ela tem que trocar a máscara na troca de período, basicamente assim que a gente tem feito o controle. [...]”.

### 4.5.2. Indicador 2. Política salarial

Diante dos efeitos severos da crise, os países vêm adotando medidas de proteção de empresas, empregos e renda. A Organização Mundial do Trabalho procura acompanhar as respostas gerais de políticas públicas em cada país, tendo identificado quatro pilares distintos de interesse: (I) medidas de estímulo à economia e ao emprego; (II) medidas de suporte às empresas, ao trabalho e à renda; (III) medidas de proteção aos trabalhadores no local de trabalho; e (IV) busca do diálogo social para definir soluções aos problemas (HORN, 2020).

Este cenário pandêmico, a despedida do empregado ou a redução dos salários levaria a aprofundar ainda mais a crise e não apenas enfraquecerá a condição financeira do empregado, como também abalará sua moral para lutar contra esta epidemia. (HORN, 2020).

#### 4.5.2.1. Categoria 1. Manejo

Em consequência limitação de oferta de produtos e serviços ocasionada pela conjuntura atual levou a todos os agentes sociais e econômicos (indivíduos, empresas e governos) a modificarem seu comportamento de consumo. Os agentes principais do processo econômico e de manutenção do fluxo comercial e financeiro, tendem a mudar seu comportamento perante situações adversas (DE REZENDE, 2020). Visando isso, os excertos das empresas entrevistadas apontam que:

**Entrevistado 2:** “[...] olha, essa foi uma parte bem sensível porque assim, as empresas elas são responsáveis por famílias né? Se você pensar, cada colaborador é uma família. Então é... A empresa é responsável não só por aquela pessoa, mas por uma casa e a empresa também passou por uma dificuldade. Então a inadimplência, perda de clientes, empresas fechando. Então foi muito complicado, aí você vai me perguntar, a política salarial mudou? [...]”.

**Entrevistado 3:** “[...] então é não nós não tivemos cortes. É... Com relação a, até tiveram algumas pessoas que foram desligadas, mas pouquíssimas pessoas que foram desligadas, mas não tem nada a ver com pandemia, foi por desempenho, por performance, baixa performance. Então não foi porque a gente precisa desligar, nada a ver, é... [...]”.

**Entrevistado 4:** “[...] Cara, nada parou, assim, agora vai sair a PLR, a gente conseguiu garantir PLR aí para todos, para todo mundo. Então impactou em zero o nosso mercado de inteligência artificial, a gente recebeu cinco novos clientes como companhias é... E nosso faturamento vai estar por volta de 5% a mais do que a gente teve no ano passado então.... Lidou super bem, a gente só teve aumentos salariais aí, mas por ser um mercado de tecnologia e eu contratar só pessoas técnicas de tech mesmo. Desenvolvedores, cientistas de dados, engenheiros de dados, analista de dados, eu contrato esse tipo de profissional. [...]”.

**Entrevistado 5:** “[...]então assim, naquele susto que foi no começo a empresa dispensou bastantes funcionários porque ficaram com medo do que, não sabia como que iriam lidar. Então teve um corte enorme de funcionários[...]”.

#### 4.5.2.2. Categoria 2. Projetos de segurança salarial

Na conjuntura pandêmica, houve duas principais normas emergenciais na esfera do trabalho, ambas normas tratavam de simples manifestação do poder diretivo do empregador, tendo em vista que ele perdeu parte de sua capacidade na atual conjuntura. A primeira medida não foi transformada em lei, apenas a segunda medida foi oficializada de forma atemporal. Essa última medida garante a preservação do contrato de trabalho, conhecida por redução de jornada e vinculada a redução salarial (SILVA, 2021). A respeito disso, os entrevistados afirmam através dos excertos que:

**Entrevistado 1:** “Sim, teve, mesmo durante a pandemia tiveram pessoas que tiveram reajuste. Na média da empresa os salários são bons, não tinha nenhuma pessoa assim... com salário baixo, para não ter condição e a empresa também lançou ‘né’? É.… pesquisas de como as pessoas estavam durante esse período e até teve apontamento de gente que teve/estava com dificuldades ‘né’? E a empresa ajudou. Agora em relação aos salários tiveram as movimentações normais de acordo com a desenvolvimento ‘né’? Da pessoa. [...]”.

**Entrevistado 2:** “[...] eu gostaria muito que tivesse mudado, mas nesse período, a grande colaboração que a gente conseguiu dar para os nossos colaboradores foi, não coloca-los na redução salarial, nem com a suspensão que eles também receberiam menos salário. Então assim, independente do que aconteceu, a empresa se reestruturou, segurou em outras coisas para não afetar os colaboradores ao máximo que ela pode. Então assim, as ações foram essas que eu disse a empresa é... Ter uma economia em outras áreas. Então por exemplo é... O nosso plano de telefonia ele foi menor, a gente fez alguns cancelamentos de é... Alguns serviços que a gente tinha, é... Convênio médico a gente teve que rever né? Então são pequenos ajustes que precisaram ser feitos para que a gente pudesse cuidar disso que nós gostaríamos, de não afetar o colaborador. Então agora, ainda não estamos com isso resolvido, porque a inflação está maior do que no ano passado. Então é... A gente ainda vai passar por uns anos que a gente ainda não vai conseguir talvez, ter aquele incentivo ou aquela melhora salarial, até que as coisas se organizem melhor ‘né’? [...]”.

**Entrevistado 3:** “[...] Sim é.…como eu comentei com vocês a gente fez ‘hãm’... revisitamos ‘né’? Toda a nossa política de cargos e salários ‘né’? Para ficar bacana para que o pessoal é..... Enxergasse como uma trilha mesmo de carreira onde: [...]”.

**Entrevistado 4:** “[...] E aí eu volto a dizer, como a gente é uma empresa de tecnologia, a gente tinha vagas, mais vagas abriram, para vocês terem uma ideia, todo mundo teve um aumento salarial de 27% na empresa, a gente fez uma reestrutura de cargos e salários, então todo mundo teve um aumento médio de 27% [...]”.

**Entrevistado 5:** “[...] tivemos a redução né, que foi lá o Bem que foi criado pelo governo, com 25% da carga horária, e foi isso, mas se foram 5 meses de bem desespero, porque até a gente colocar o pé no chão e sentir que não era nada daquilo que a gente ‘tava’ esperando, estávamos esperando o pior e foi passando os dias, a gente ficou cadê o pior?

E graças a Deus não aconteceu né, aconteceu para uns lógicos, e não aconteceu para outros, [...]”.

## 4.6. Tema 5. Perspectivas futuras

A pandemia do Coronavírus virou o mundo, metaforicamente falando, de ‘pernas para o alto’. Nem em nossos piores pesadelos, ou no roteiro mais talentoso e criativo de *Hollywood*, poderia se conceber tal realidade. Desde março de 2020, quando a Organização Mundial da Saúde – OMS – declarou que o mundo estava enfrentando uma pandemia, tudo e todos foram impactados ao redor do globo. Em muitas empresas, já havia atividades e funções que viabilizavam o trabalho a ser feito de casa, eventualmente, e, com a pandemia, aderiram às pressas ao *Home Office* de forma integral, a fim de da continuidade às atividades mesmo diante do *lockdown* (POLI; TEIXEIRA; SOUZA; PAVLAK; LUEDKE, 2021).

Como foram expostos anteriormente, muitos dos impactos e das mudanças da área de Recursos Humanos já vinham ocorrendo há bastante tempo. Com a chegada da pandemia, essa evolução tornou-se imprescindível e de extrema urgência. Pontos de melhoria, adequações e demais tendências que estavam previstas para a próxima década, por exemplo, passaram a prevalecer nos *trend topics* do contexto organizacional, como algo urgente e de demasiada atenção plena por parte dos Recursos Humanos e lideranças (POLI; TEIXEIRA; SOUZA; PAVLAK; LUEDKE, 2021). O chamado ‘novo normal’ causa estranheza para alguns, receios para muitos e esperança para poucos (POLI; TEIXEIRA; SOUZA; PAVLAK; LUEDKE, 2021). Contudo, Gil advém nessa questão ao abordar que:

O ambiente de rápida mudança requer das organizações capacidade de adaptação para se transformar internamente com vistas a atender aos novos desafios e necessidades. Como a mudança implica ganhar os corações e mentes das pessoas, os profissionais de RH devem ter habilidades para ajudar os gerentes de linha a conseguir essa transformação. Os profissionais de RH com competência para administrar processos de mudança são capazes de diagnosticar problemas, formar relações com os clientes, articular visões, definir agendas de liderança, resolver problemas e implementar metas (GIL, p. 152, 2019).

### 4.6.1. Indicador 1. Pós-pandemia

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

No novo normal, cada empresa precisa revisar o que aprendeu com toda a situação, revisar como agiu diante dos problemas, revisar os processos internos e toda a dinâmica do trabalho para construir a nova realidade, a nova cultura organizacional (CÉSAR, 2020).

#### 4.6.1.1. Categoria 1. Transformações

A partir de 2021, de acordo com os planos governamentais, a atividade econômica foi retomada no Brasil inteiro de forma plena, empresas tiveram que se readaptar para a volta ao trabalho presencial, ou até mesmo lidar com a decisão de dar continuidade ao trabalho remoto (DA SILVA, DA SILVA, 2021). Tendo conhecimento disso, os entrevistados expõem através dos excertos que:

**Entrevistado 1:** “[...] então hoje com o novo sistema que está implantando, exatamente, vai ajudar muito a área de RH para avaliar ‘né’? As pessoas porque vai ter um teste individual por pessoa ‘né’? Então vai avaliar como a pessoa está hoje ‘né’? Qual o status dela tanto de competências quanto de conhecimentos mesmos ‘né’? Tecnológicos, conhecimentos ali da área, então esse novo sistema agora vai trazer isso à tona ‘né’? Para cada gestor desenvolver aquela pessoa ali que está com determinada necessidade ‘né’? [...]”.

**Entrevistado 2:** “[...] Eu acho que a gente teve muita mudança por conta da pandemia né, nós aprendemos muita coisa então esse novo ele vai ficar, então, por exemplo esse tipo de reunião online, são coisas que a gente tem que se adaptar, teve que fazer e vai continuar fazendo porque deu certo né, então é eu acho que essas mudanças tecnológicas vieram pra ajudar... metodologias de trabalho, a gente teve esse *Home Office* por exemplo que é uma nova metodologia de trabalho que a gente não tinha e que se fez muito atual, então hoje se a gente precisar todo mundo ir pra *Home Office* de novo já está todo mundo preparado, então a gente pode fazer sem grandes problemas isso é uma coisa que aconteceu na covid que a gente pode continuar [...]”.

**Entrevistado 3:** “[...] a todas essas questões como a gente falou, mas agora a gente vai ter que se readaptar de novo porque uma vez que a gente voltar ‘né’? Pro escritório e estiver um esquema meio hibrido, a gente vai ter que se readaptar de novo porque por exemplo: as vezes eu posso fazer uma reunião com um time aqui onde eu tenho parte do time presencial e parte do time remoto, a gente não teve ainda essa experiência, a gente vai passar a ter, vamos ter que nos readaptar de novo, o que mais? Eu acho que é isso Júlio. [...]”.

**Entrevistado 4:** “[...] a gente começou a ver uma necessidade maior no acompanhamento mais pessoal das pessoas, nesses *one a one* que eu falei, então a gestão está mais sobrecarregada, os líderes tão precisando ter mais contato com o time, conversar mais sobre a vida pessoal, o que está acontecendo com eles. É.... Essa parte de benefícios ‘né’? Gente colocou o auxílio saúde e o auxílio *Home Office* por causa desse momento pandemia isso vai ficar, então foi um aumento nos benefícios para poder também se adaptar a essa nova realidade [...]”.

#### 4.6.1.2. Categoria 2. Exigências posteriores

O mundo corporativo transformou-se após a pandemia, teve que se reinventar diversas vezes. Não só o mundo corporativo mudou, como o Brasil todo em diversos aspectos, houve crescimento da informalidade nos empregos, ampliação da pobreza e da desigualdade de renda. Essas mudanças afetam as empresas diretamente, fazendo-as, assim, mudarem suas estratégias e suas formas de gerenciar seus colaboradores (DA SILVA, DA SILVA, 2021). Assim, os excertos indicam que:

**Entrevistado 1:** “[...] então acho que uma necessidade muito grande é de trabalhar com os gestores, com o líder, ele se adaptar ao tempo da pessoa organizar ali o trabalho, não trabalhar muito assim com metas e resultados, se a pessoa entrega ela não tem que fazer aquele horário fechado, então acho que hoje vai ser muito, as empresas vão ter que ser flexíveis mesmo no horário ‘né’? Não ter aquele horário cem por cento fechado ‘né’? Acho que vai ter que ser bem flexível aí. [...]”.

**Entrevistado 2:** “[...] assim ó, como eu vou explicar isso... Vou dizer que o *Home Office* ele tem os pontos positivos e negativos. Ah o *Home Office* deu para a empresa uma diminuição é, não sei eu entendi errado, mas uma diminuição de custo. Aqui não teve uma diminuição de custo, ele continuou o mesmo, por quê? É, a única coisa que diminuiu foi o vale transporte porque a pessoa não usou. O resto a pessoa recebeu tudo igual, então não teve uma diminuição. Equipamentos é..., ele continuou porque como expliquei para vocês a pessoa ela utiliza da casa dela, mas esse computador daqui, então a conta de energia continua igual, todas as contas nossas continuaram igual então aqui pelo menos na nossa empresa não teve essa diminuição está? Num primeiro momento a nossa ideia de que nossa, ia ser maravilhoso que ia ter essa dimensão, mas não teve está bom, então isso é uma coisa [...]”.

**Entrevistado 3: “**[...] ‘Não beleza hoje eu estou aqui e eu sei o que eu preciso me desenvolver para chegar em tal patamar da carreira ou enfim, eu quero ser um gerente o que eu preciso? Eu preciso crescer tudo isso aqui com relação aos meus conhecimentos, as minhas habilidades, atitudes pra ser um gerente.’ Então esse caminho fica claro, então eu acho que isso é bem bacana, a gente passou por isso, o que mais? Novas metodologias de trabalho, a gente teve que se adaptar néh... [...]”.

**Entrevistado 4:** “[...] Éh...eu acho que a necessidade desse novo modelo de trabalho como eu já comentei com vocês néh...o *remote first* a gente vai éh...se manter remoto a maior parte do tempo, os escritórios abrem para quem quiser ir, éh...necessidades? [...]”.

### 4.6.2. Indicador 2. Quadro de colaboradores

A pandemia do Coronavírus, suas repercussões sociais e econômicas, e as medidas de politica editadas pelo Poder Público para seu enfrentamento, são circunstâncias que a que se submetem os particulares, sem que possam evitá-las. Tratando-se de indivíduos que celebraram contratos, tendo por pressuposto determinada realidade fática que veio a ser substancialmente alterada, de modo a dificultar ou impedir seu cumprimento posterior, devem incidir as soluções previstas na legislação para tais situações. Porém, é preciso distinguir, em relação a contratos cujos efeitos se projetam no tempo, aqueles cujo objeto compreende prestações sucessivas ou periódicas, e os de simples diferimento entre o momento da sua celebração e o da realização da prestação, de que modo a pandemia perturba a relação contratual (MIRAGEM, 2020)

Nos anos de 2020 e 2021, diante da pandemia do Coronavírus, que arruinou diversas formas de interações das pessoas no mundo todo, muitos contratos estão sofrendo com as consequências atípicas desta pandemia, em virtude das restrições legais de controle de contágio impostas pela administração pública (JÚNIOR; MOTA; SANTOS, 2020).

#### 4.6.2.1. Categoria 1. Política contratual

Tendo por base a renovação dos princípios elementares aos contratos, assim como a marcante trajetória das teorias revisionistas ao longo dos séculos, doravante será analisado os aspectos que nortearam a incorporação do intuito da revisão contratual ao ordenamento jurídico pátrio, e em seguida observaremos como sua aplicabilidade se revela como um mecanismo de garantia do equilíbrio contratual, sobremaneira em tempos de pandemia (COSTA, 2021). Visando isso, as empresas entrevistadas apontam através dos excertos que:

**Entrevistado 1:** “Sim, a gente no ano passado... A empresa teve que fazer dez desligamentos, foram as pessoas que ‘né’? Durante o *Home Office* não eram necessárias, eram pessoas que trabalhavam na faxina, no administrativo, então eram pessoas que perderam um pouco a função delas por não ter o presencial, então teve que fazer esses dez desligamentos, mas a empresa se propôs a cuidar dessas pessoas ‘né’? Ofereceu um pacote desligamento, então a pessoa recebeu auxílio por seis meses, ganhou um notebook, é... teve toda aí uma ajuda, teve que passar por esses 10 por cento de corte [...]”.

**Entrevistado 2:** “[...] Sim, é por conta dessa crise e por conta de tudo, apesar da gente fazer todas essas ações pra tentar impactar o mínimo os nossos colaboradores, a gente teve que fazer demissão né, então infelizmente. Mas a gente espera que o que já foi feito seja a única coisa a acontecer, que a partir de agora a gente só se reestruture e cresça. Então que num breve momento, a gente possa contratar novamente, a gente teve que fazer isso para continuar [...]”.

**Entrevistado 3:** “[...] a todas essas questões como a gente falou, mas agora a gente vai ter que se readaptar de novo porque uma vez que a gente voltar ‘né’? Pro escritório e estiver um esquema meio hibrido, a gente vai ter que se readaptar de novo porque por exemplo: as vezes eu posso fazer uma reunião com um time aqui onde eu tenho parte do time presencial e parte do time remoto, a gente não teve ainda essa experiencia, a gente vai passar a ter, vamos ter que nos readaptar de novo, o que mais? Eu acho que é isso Julio [...]”.

**Entrevistado 4:** “[...] então eu retive mais gente eu contratei mais gente, eu aumentei a remuneração deles, e eles pareceram mais engajados no dia a dia aqui da empresa, então a gente só teve pontos positivos [...]”.

**Entrevistado 5:** “[...] Sim a crise abalou bastante o quadro de colaboradores [...] então assim realmente foi desligado muitos colaboradores [...] eles foram cortando muitos funcionários pra empresa não sofrer a crise econômica né, então teve e era muito chato de dispensar as pessoas porque era por vídeo chamada, é muito triste, um cenário bem complicado tanto pra empresa quanto pro colaborador, inclusive eu participei de duas ligações de colaborador, foi muito triste tá, ligavam por chamada de vídeo, desligava a pessoa e o líder ia até a residência da pessoa buscar o material tá, então assim era bem constrangedor mesmo [...] mas o mercado pra construção civil que era nossa área, não sofreu, as pessoas que foram dispensadas logo se colocaram de volta no mercado de trabalho porque estava aberto, então elas não sentiram o desemprego [...]”.

#### 4.6.2.2. Categoria 2. Expectativas

O futuro exigirá do país e das empresas muita luta, confiança na ciência e mudança de paradigmas, ainda haverá vidas perdidas, mas que nenhuma delas sejam em vão. Cabe a cada um dos brasileiros uma reflexão de suas atitudes como coletividade, como povo, como nação. Que seja possível a volta ao normal, ou a adaptação ao novo normal, que o aprendizado tenha sido suficiente para que reações como estas não mais aconteçam, ou sejam combatidas antes de tantas narrativas fora de contexto, que levaram o país para o caos (DE JESUS; MADRID, 2020) A respeito disso os entrevistados afirmam:

**Entrevistado 1:** “[...] Então a política provavelmente vai manter ‘né’? O híbrido, não vai ter um espaço físico novamente assim, um escritório pra ter as cem pessoas ali ‘né’? Provavelmente vai ser híbrido, algumas pessoas porque hoje tem colaboradores ‘né’? Fora do estado de São Paulo, tem em outros estados ‘né’? No Brasil, então provavelmente a empresa vai ter a metade das pessoas cem por cento *Home Office*, e uma outra parte de pessoas que precisem ir ao escritório, administrativo, financeiro, comercial, tem esse híbrido ‘né’? Então a política provavelmente será essa ‘né’? Mas agora todas os novos benefícios adaptados aí ‘né’? Que foram incorporados nesse período, vão manter, vão continuar, não vai mais, agora vai ter toda essa ajuda de custo, vai continuar esse benefício flexível [...] Sim, o bom vai ser aquilo que eu já tinha falado lá no início, que a pessoa vai ter essa flexibilidade de ir até o escritório ‘né’? Mas não todos os dias então ela evita ter que ter aquele deslocamento todos os dias, mas o híbrido é importante porque ela vai ter um contato ali ‘né’? Um relacionamento com as pessoas, então não fica cem por cento ali só no computador ‘né’? Então acho que essa nova política aí do híbrido vai ser muito importante assim, vai trazer muitos pontos positivos assim para a empresa [...]”.

**Entrevistado 2:** “[...] mas é a minha ideia é que a gente tenha um crescimento econômico né, como a gente teve essa crise e teve muita empresa fechando, da mesma forma, eu me alegro quando eu vejo novas lojas no shopping abrindo, quando eu vejo novas lanchonetes, quando eu vejo um ponto comercial que tava mudando que já tem alguém ali, então eu penso que os empreendedores vão aumentar né, no nosso país e eu conto com isso.

Então, a gente ainda não teve grandes planejamentos para o após, porque a gente ainda está dentro dele então a minha ideia é essa de que tenha essa melhora né, que a gente tenha esse crescimento [...]”.

**Entrevistado 3:** “[...] O mercado está extremamente aquecido, pessoas aí recebendo de 4 a 5 ofertas de emprego por dia. É, sei lá às vezes vocês vão ver no noticiário que putz, o desemprego está lá em cima, enfim, realmente está. Mas para quem é, tem especialização, para quem tem o conhecimento. Esses caras estão sendo muito assediados, essas pessoas todas estão sendo muito assediadas. Entra até na questão de retenção né? Da gente trabalhar fortemente na questão de retenção de talentos [...]”.

**Entrevistado 4:** “[...] Só aumentar o quadro, a nossa ideia é que a gente consiga aumentar o quadro de colaboradores no ano que vem em pelo menos 25% [...]”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O RH foi e continua sendo uma ferramenta de suma importância durante esse momento pandêmico o qual estamos passando. O objetivo do trabalho foi apontar os métodos utilizados pelo setor de RH para contornar os obstáculos impostos pela pandemia. As ferramentas digitais foram primordiais em meio às dificuldades sociais, econômicas e físicas.

O departamento de RH surgiu a partir da época chamada Administração Científica, também conhecida como Taylorismo, nesse modelo, passa a vigorar a valorização de cada fase do trabalho, buscando atingir o rendimento máximo, através de treinamento dos a funcionários, salários adequados, racionalização do trabalho, entre outros. Henry Ford também teve grande importância nesse modelo, afirmava que o trabalho deveria ser fortemente especializado, ou seja, cada operário realiza uma tarefa. Junto disso, também visava propostas positivas para seus funcionários, propostas essas que também refletem positivamente para a organização, como a boa remuneração salarial e a diminuição das horas de trabalho

Tendo sua origem a partir da urgência de regulamentar as relações entre empregado e empregador, o RH atua na melhora dos resultados a partir do desempenho de cada empregado. Para que isso aconteça, o departamento atuará em diversas fases da trajetória de um funcionário na empresa, desde o momento em que ele aplica para trabalhar no local até o momento em que ele é despedido. Antes, os empregados eram vistos como recurso, então não possuíam direitos ou condições dignas de trabalho. Indo contra esse pensamento antigo, hoje o pensamento principal é que os colaboradores formam a empresa e ela depende do colaborador, também defendem a ideia de que o ser humano é um ser social, que necessita um semelhante para compartilhar suas emoções e alcançar suas metas.

Com base no estudo, foi possível concluir que não houve uma generalização na gestão de Recursos Humanos, cada empresa tirou uma conclusão e teve uma maneira de conduzir o departamento no momento pandêmico. As empresas entrevistadas possuem muitas diferenças, logicamente por serem de áreas distintas, mas principalmente por cada gestor ter um método próprio para conduzir o departamento em seu respectivo ambiente, onde alguns optam por uma condução mais aliada ao padrão antigo, as bases do RH, enquanto outros optam por inovar na área.

As mudanças começam pelo próprio gestor, que deve mudar sua mentalidade para se adaptar ao momento pandêmico e após sua mudança, repassá-la ao colaborador, pois só assim haverá evolução da empresa como um todo. Mudanças as quais foram feitas por meio de diversas ações, como citam os entrevistados. Ceder computador, cadeira ou adquirir novos equipamentos foram algumas das maneiras encontradas para preparar o colaborador para esse novo cenário. Já os desafios são inúmeros, surgindo dezenas a cada momento, pois nunca foi imaginado um cenário como o tal, pandemia, com fechamento de diversos estabelecimentos e *lockdown*. Desafios os quais geraram necessidade de agir efetivamente do departamento, no caso, utilizando se das ações citadas anteriormente. Os entrevistados citaram a velocidade da inovação como um grande desafio, a logística para inovar no processo de envio de documentação por exemplo. Outros citaram também a falta de contato como um fator de extrema importância.

O bem-estar dos colaboradores é outro ponto a ser destacado nessa conclusão, onde podemos observar que mantê-lo é umas das principais funções do departamento de Recursos Humanos. Existem diversos tópicos que devem ser exaltados, mas nesse momento pandêmico os que mais se destacaram foram a saúde mental dos colaboradores e a motivação dos mesmos. Tópicos os quais são estimulados por ações como as citadas acima, então a aproximação dos departamentos da empresa, pois a falta de contato prejudicou muito o psicológico, assunto que será desenvolvido mais à frente. Foi possível observar que problemas familiares afetaram diretamente o trabalho, por essa questão de unir o trabalho com a casa, no caso um dos malefícios do home office, algumas das empresas entrevistadas inclusive se dispuseram a auxiliar nessas questões que afetam o colaborador e querendo ou não o sistema todo, pois a empresa no todo logicamente depende do colaborador. Daí então a questão de gerir o bem-estar de seus colaboradores

Como resposta as rápidas mudanças, houve a necessidade de implementação de novas tecnologias, processo que gera uma necessidade de preparação do colaborador, pois não estão habituados com tais tecnologias. Tomando por exemplo a empresa Big Data, ela citou que não houve grandes mudanças nessa parte, pelo fato de a empresa já conter todos seus dados em nuvem e estar habituada com essa tecnologia, pois é uma empresa da área efetivamente. Isso deixa mais claro o que foi citado inicialmente, que as necessidades de cada organização são muito especificas, tomando como base diversos dados – nicho da empresa, média de idade dos colaboradores, perfis individuais. Algumas das funções dessa tecnologia que devem ser exaltadas são: aprimoramento da comunicação interna, possível identificação e solução de problemas e auxílio na interação dos funcionários, interação a qual foi enfraquecido pela falta do contato visual, o estar junto.

Quando se trata da transição ao *Home Office*, foi considerada um dos grandes desafios, marcada por grandes mudanças rápidas, pois as empresas foram pegas de surpresa com a pandemia da Covid-19, tendo uma necessidade de realojamento muito ágil para que houvesse perda de estoque. Foram feitas pesquisas que visam observar a importância que a área de Recursos Humanos teve nas empresas durante essa crise pandêmica, questionando quais foram os desafios enfrentados na transição, como foi a comunicação, como a empresa lidou com a questão sociopsicológica dos colaboradores e quais foram as adaptações necessárias. O RH teve a função de criar e manter um espaço vital do trabalho, buscando manter a continuidade das atividades da empresa. Diante disso, entrevistados que possuem empresa na área de tecnologia disseram que não sofreram muito com a transição, por já estarem habituados com o trabalho *Home Office*, a maior dificuldade, segundo essas empresas foi da falta de contato entre os colaboradores. Porém, outros entrevistados disseram que tiveram muitas dificuldades, por não estar acostumado com o esquema de trabalho *Home Office*, a maioria dos colaboradores teve que adaptar sua rotina de trabalho, buscando criar um ambiente de trabalho em casa para conseguir um local mais reservado e calmo dentro de casa. Além disso, as empresas forneceram os equipamentos, contribuíram com a *internet*, entre outros para ajudar na transição ao *Home Office*. Em relação à questão sociopsicológica dos colaboradores, a maioria das empresas investiu em programas de saúde mental, por meio de psicólogos, incentivando a prática de esportes, lazer, outras trouxeram palestras, conscientizando os funcionários sobre doenças mentais provenientes do estresse, ensinando a organizar melhor o tempo.

A readaptação é um dos assuntos mais delicados relacionado ao setor de Recursos Humanos, pois ninguém sabe o que esperar desse futuro incerto no pós pandemia. Alguns dilemas foram colocados a mesa, pois agora existe um novo normal, então foi reforçado a ideia de manter o sistema híbrido, com a ida no escritório sendo totalmente opcional, atitude a qual acaba gerando até um corte de gastos. O mercado em crescimento também é um dos símbolos da adaptação, pois haverá diversas propostas sendo oferecidas aos empregados, então essa gestão de talentos é um ponto que deve ser extremamente reforçado. Segundo as respostas dos entrevistados, é possível concluir que essa volta está muito relacionada a opção do colaborador, sendo algo realmente facultativo, o não pegar no pé nas horas como era no presencial acaba por aliviar o ambiente. A entrevistada Fernanda da Magnus Contábil deu um exemplo claro disso: “(...) em nenhum momento eu liguei para ele e perguntei, você está no acesso? Você está trabalhando? Se ele saiu, se ele não trabalhou eu não sei, eu não cobrei. O resultado do trabalho foi entregue? Então tá tudo certo”. Isso é um puro exemplo dessa readaptação, uma suposta perca de controle, porém com o resultado sendo entregue, logicamente cuidando do *over hour*.

Em relação aos efeitos decorrentes do teletrabalho, notou-se que as medidas do RH precisaram ser aprimoradas, para conseguir organizar o trabalho remoto, mudanças na estratégia de gestão e sistemas de medidas eficazes precisaram ser implantadas. Os gestores precisaram descobrir como incentivar a determinação de seus colaboradores em meio às dificuldades impostas pela pandemia. A partir disso ocorreram pesquisas com o intuito de entender as novas técnicas e formas de trabalho usadas durante a pandemia, mensurando os pontos positivos e negativos e as forças evidenciadas na empresa durante essa crise. Além disso, foram necessários reajustes salariais em algumas empresas, foram questionadas quais foram as ações da empresa para garantir a não perda salarial de seus funcionários. A partir disso, foi possível observar que algumas empresas reduziram seus gastos com aluguel, condomínio, energia após a implementação do teletrabalho, entretanto, outras tiveram que continuar pagando o mesmo de antes, o que acarretou políticas de redução salarial. Empresas citaram que durante o *Home Office* foram implementadas novas técnicas de trabalho, como reuniões *online* e foi percebido um aumento na produtividade da empresa, visto que as pessoas conseguiam gerenciar seu próprio tempo, conseguindo focar no trabalho e evitando distrações que ocorriam no trabalho presencial, porém tiveram também pontos negativos, como o alto índice de estresse e ansiedade nos colaboradores, muitas vezes gerado pela falta de contato com pessoas, alguns não conseguiram se adaptar tão rápido e acabaram trabalhando mais que deveriam pra cumprir suas tarefas.

Além disso, reajustes salariais foram feitos por algumas empresas, por exemplo, na Assa Bloy, ocorreram diversas demissões como forma de prevenção, pois ninguém sabia como seria as relações trabalhistas em meio a pandemia. Entretanto, quando a situação normalizou, as contratações foram renovadas e o rendimento econômico da empresa só aumentou. Empresas de tecnologia afirmaram que não foi necessário políticas de reajuste salarial, visto que essa área superfaturou com a chegada da pandemia, a Big Data, por exemplo, teve um aumento salarial médio de 27% de seus colaboradores. Outras empresas não reduziram o salário, mas para que isso acontecesse, foi necessário corte de gastos com outros custos, como plano telefônico, cancelamento de convênio médico, entre outros.

As perspectivas futuras, pós-pandemia, é um assunto muito comentado nas empresas, visto que a pandemia impactou em mudanças em todas as empresas e no dia a dia dos colaboradores, muitas empresas passaram dificuldades na transição para o *Home Office*, ao mesmo tempo, algumas não tiveram, pois já estavam habituadas com esse modelo de trabalho. Com a pandemia foi criado um novo normal, que causou estranheza para alguns e entusiasmo para outros, em que cada empresa precisou revisar o que aprendeu com toda a situação, como agiu diante dos problemas, revisar os processos internos e toda a dinâmica do trabalho. O novo mercado induz as empresas a elaborar estratégias para ter vantagens sobre as outras, buscando proteger sua posição no mercado, por meio de novos nichos para seus produtos, ainda mais em um momento de constante crescimento da concorrência. Por meio das entrevistas, concluiu-se que grande parte das empresas está esperançosa com o pós-pandemia. As empresas passaram por diversos ajustes e adaptações na empresa que acarretaram positivamente e vão continuar sendo usados após a pandemia, os funcionários se sentiram mais engajados para trabalhar devido às mudanças ocorridas no período pandêmico. Em relação ao quadro de colaboradores, é necessário que haja uma boa estruturação e formação do mesmo. Entre os desafios do RH está em contratar bons talentos. Os empregadores buscam profissionais cada vez mais completos, com habilidades técnicas e criativas. Encontrar pessoas com este perfil pode ser difícil, ainda mais nesse momento de crise global. Por isso, é importante que as empresas fortaleçam sua própria equipe em vez de terceirizar alguma parte do processo.

Foram necessárias exigências posteriores nas empresas, segundo os entrevistados, grande parte das empresas teve que estabelecer regras que não existiam antes, como a questão da utilização da máscara, o uso de álcool em gel, foi delimitado os espaços de cada colaborador na empresa, tornou-se necessária a medição das temperaturas dos funcionários.

A pesquisa chegou a esse ponto que foi destrinchado anteriormente, porém com certeza existem diversos campos que ainda podem ser explorados, pois o ramo de RH é muito extenso e sempre está se renovando. Com isso, sempre haverá novas ferramentas sendo inseridas, principalmente nesse pós pandemia, que na verdade ainda não acabou total, assim será possível explorar grandemente o assunto.

# **REFERÊNCIAS**

AGUIAR, F. F., RAUPP, D. S., & MACEDO, M. (2019). *A transformação digital no setor de recursos humanos: um estudo de caso sobre o uso da tecnologia no processo de recrutamento e seleção.* Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–ciki.

ALVES, P. B., & GALVÃO, H. M. (2019). A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL A PARTIR DE DIFERENTES FUNÇÕES ORGANIZACIONAIS. . *Revista H-TEC Humanidade e Tecnologia*, p. 30-44.

ANDRELO, R. (2016). *As relações públicas e a educação corporativa: uma interface possível.* São Paulo: Editora UNESP.

BANOVIĆ-ĆURGUZ, N., & ILIŠEVIĆ, D. (2018). *Customer-centric culture as enabler of digital transformation. In: 2018 41st International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO).* IEEE.

BARDIN, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (1ª ed.). São Paulo: Edições 70.

BECKER, B. E., HUSELID, M. A., & ULRICH, D. (2018). *Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”: interligando pessoas, estratégia e performance* (1ª ed.). São Paulo: Alta Books.

BENSBERG, F., BUSCHER, G., & CZARNECKI, C. (2019). *Digital transformation and IT topics in the consulting industry: A labor market perspective. In Advances in consulting research.* Springer, Cham.

BRIDI, M. A. (2020). *O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19.* Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade.

CACHIONI, M. e. (2017). Bem-estar subjetivo e psicológico de idosos participantes de uma Universidade Aberta à Terceira Idade. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, p. 340-351.

CARNEVALE, J. B., & HATAK, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 183-187.

CHIAVENATO, I. (2016). *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos* (8ª ed.). São Paulo: Manole.

CHIAVENATO, I. (2020). *O Capital Humano das Organizações* (11ª ed.). São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, I. (2020). *O Novo Papel da Gestão do Talento Humano* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, I. (2021). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

CORREIA, FELIPE DA SILVA; MOURA, JAQUELINE. (2020). A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES THE IMPORTANCE OF PERFORMANCE ASSESSMENT IN THE DEVELOPMENT OF EMPLOYEES. *RAA*.

DE FREITAS BARROS, S. R., & COTA, A. L. (2021). Inteligência Artificial na pandemia da COVID-19: dilemas éticos a partir da fórmula da soma. *Revista Thema*, p. 201-214.

DOS SANTOS LEITE, Y. G. (2020). *TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL.*

DOS SANTOS LEITE, Y. G., & DINIZ, E. A. (2020). Gestão por processos como ferramenta de otimização de procedimentos na empresa Fênix RH.

DUTRA, J. S. (2016). *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

FORD, H. (2021). *Minha vida, minha obra* (1ª ed.). São Paulo: Principis.

GIL, A. C. (2016). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis estratégicos* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

GIL, A. C. (2017). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.

GIL, A. C. (2019). *Método e Técnicas de Pesquisa Social* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.

GOMES, C. M. (2021). Infográfico 5-Entrevista em profundidade. *Cadernos de Comunicação*.

HAUBRICH, D. B., & FROEHLICH, C. (2020). Benefícios e desafios do *Home Office* em empresas de tecnologia da informação. *Revista Gestão & Conexôes*, p. 167-184.

HECKSHER, M. D., & FOGUEL, M. N. (2020). Benefícios emergenciais aos trabalhadores informais e formais no Brasil: estimativas das taxas de cobertura combinadas da Lei nº 13.982/2020 e da Medida Provisória nº 936/2020.

JÚNIOR, J. A., MOTA, P. S., & SANTOS, T. M. (2020). Os efeitos da pandemia Coronavírus nos contratos. *Scientia Generalis, v.1, n. S1*, 26.

LEE, S. (15 de Fevereiro de 2021). *What is employee experience?* Fonte: https://www.cultureamp.com/blog/what-is-employee-experience

LIZOTE, S. A. (2021). TEMPOS DE PANDEMIA: BEM-ESTAR SUBJETIVO E AUTONOMIA EM *HOME OFFICE*. *Revista Gestão Organizacional*, p. 248-268.

MALHOTRA, N. (2019). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (7ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

MARCONI, M. d., & LAKATOS, E. M. (2021). *Técnicas de pesquisa* (9ª ed.). São Paulo: Atlas.

MARRAS, J. P. (2017). *Administração de recursos humanos.* Saraiva Educação SA.

MEDEIROS, C. (20 de Abril de 2021). *Employee Experience: por que ele é tão importante para as empresas?* Fonte: https://blog.socialbase.com.br/employee-experience-importancia-ematuridade/

MENDONÇA, A. e. (2017). A TECNOLOGIA ATRELADA AO RESULTADO-RECURSOS HUMANOS FRENTE AS NOVAS POSTURAS E ATRIBUIÇÕES. *Revista Razão Contábil & Finanças*.

MENEZES, M. e. (2018). *Comunicação diagnóstica de transtornos do espectro autista: o uso da entrevista em profundidade para acessar as perspectivas parentais.*

MIRAGEM, B. (2020). Nota relativa à pandemia de Coronavírus e suas repercussões sobre os contratos e a responsabilidade civil. *Revista dos Tribunais*.

MIRANDA, L. B., DE ARAÚJO SANTOS, N., & DE ALMEIDA, F. M. (2019). GESTÃO DE RISCOS DE CONTRATOS DA TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE PARA UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR. *Contabilidade Vista & Revista*, p. 143-170.

Nair, K. (2019). Overcoming today’s digital talent gap in organizations worldwide. Development and Learning in Organizations: An International Journal.

NEIVA, E. R., MACAMBIRA, M. O., & RIBEIRO, E. M. (2020). Práticas de gestão, bem-estar e comportamento de apoio. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*.

NOVIKOFF, C. (2020). Proposições Científicas e Éticas aplicadas em Entrevista e Questionário. *Revista Valore, v.5*, 5027.

OLIVEIRA, Á. F., GOMIDE, S., & POLI, B. V. (2020). Antecedentes de bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*.

OLIVEIRA, E., & ORTIZ, B. (16 de Novembro de 2020). *Ministério da Saúde confirma primeiro caso de Coronavírus no*. Fonte: Portal G1: https://g1.globo.com/ciencia-esaude/noticia/2020/02/26/ministerio-da-saude-fala-sobre-caso-possivel-paciente-comcoronavirus.ghtml

PASSOS, A., CARVALHO, I., & SARAIVA, S. (2016). *Recrutamento e Seleção por Competências* (2ª ed.). São Paulo: FGV.

PAZ, M. G. (2020). Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*.

POLI, F. e. (2021). *RH e o Novo Normal nas Organizações.* Porto Alegre: Totalbooks.

SCHWAB, K. (2016). *A Quarta Revolução Industrial* (1ª ed.). São Paulo: Edipro.

SERRA, L. F. (2018). Gestão de Recursos Humanos: As práticas de gestão de Recursos Humanos numa empresa do setor automóvel.

SEVERINO, A. J. (2018). *Metodologia do trabalho científico* (2018 ed.). São Paulo: Cortez.

SILVA, J. e. (2017). A importância da gestão de recursos humanos nas organizações . *Revista Conexão Eletrônica*.

TASCHETTO, M., & FROEHLICH, C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*.

TEIXEIRA, M. d. (2020). Intervenção educacional para empoderamento das famílias no tratamento de crianças com diabetes Mellitus. *Brazilian Journal of Development, v. 6, n.8*, 55007-55017.

VERGARA, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração* (16ª ed.). São Paulo: Atlas.

WERNECK, T. S. (2020). Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19. *Boletim de Gerenciamento*, p. 1-9.

APÊNDICE

CD-ROM contendo os arquivos da apresentação visual e da monografia, além das entrevistas na íntegra.