

PRÁTICAS DE RH NA PANDEMIA DE COVID-19

HR PRACTICES IN THE COVID-19 PANDEMIC

Recebido em 17.01.2023. Aprovado em 30.05.2023.

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v17i1.57090>

Raíssa Luchi

luchiraissa@gmail.com

Universidade Federal do Espírito Santo - Vitória/Espírito Santo, Brasil

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2685-0073>

Kátia Cyrlene de Araujo Vasconcelos

katiacavasconcelos@gmail.com

Universidade Federal do Espírito Santo - Vitória/Espírito Santo, Brasil

ORCID <http://orcid.org/0000-0001-6972-7599>

Julia Bellia Margoto

julia.margoto@gmail.com

Universidade Federal do Espírito Santo - Vitória/Espírito Santo, Brasil

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5090-1347>

Resumo

A pandemia de Covid-19 impôs desafios para a função Recursos Humanos (RH). Esta pesquisa analisou as percepções dos trabalhadores de uma empresa de tecnologia sobre as práticas de RH adotadas durante a pandemia. Os dados da entrevista com a Gestora de RH e do questionário de Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), respondido por 52 profissionais da organização Alpha, indicam níveis de concordância nas práticas de Recrutamento e Seleção, Envolvimento e Condições de Trabalho. Por outro lado, identificam-se níveis de baixa concordância quanto às práticas de Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e Remuneração, evidenciando oportunidades de aperfeiçoamento das políticas e práticas de RH frente aos impactos da pandemia nas relações de trabalho.

Palavras-chave: Políticas e Práticas de RH. Pandemia de Covid-19. Escala de Percepção de Políticas e Práticas. Recursos Humanos. Gestão de Pessoas.

Abstract

The Covid-19 pandemic imposed challenges on the Human Resources (HR) function. This research analyzed the perceptions of workers at a technology company about the HR practices adopted during the pandemic. Data from the interview with the HR Manager and from the People Management Policies Perception Scale (EPPGP) questionnaire, answered by 52 professionals from the Alpha organization, indicate levels of agreement in Recruitment and Selection practices, Involvement and Working Conditions. On the other hand, low levels of agreement were identified regarding Training and Development, Performance Assessment, and Compensation practices, highlighting opportunities for improving HR policies and practices in the face of the impacts of the pandemic on labor relations.

Keywords: HR Policies and Practices. Covid-19 Pandemic. Scale of Perception of Policies and Practices. Human Resources. People Management.

Introdução

Diversos segmentos de negócios são recorrentemente afetados pelas transformações sociais e econômicas e o mercado busca diferentes formas para responder a todas essas mudanças. Uma delas, é a flexibilização dos modelos de trabalho, que marca uma dinâmica diferente de organização dos trabalhadores, tornando fundamental o apoio estratégico da função Recursos Humanos - RH (Hanashiro, Teixeira, & Zaccarelli, 2013; Zanon, 2020).

Nesta concepção, compreende-se que a chave para a sustentabilidade empresarial é a capacidade de as empresas desenvolverem pessoas, maximizando desempenhos, movimento que ocorre por meio do alinhamento entre as metas organizacionais e as políticas e práticas de RH (Sant'anna; Diniz, & Paiva, 2018). Assim, criam-se condições favoráveis para que os profissionais atuem de forma efetiva rumo ao cumprimento dos objetivos traçados (Demo, Fogaça, & Costa, 2018; Demo, Fogaça, Nunes, Edrei, & Francischeto, 2011).

A função RH possibilita a convergência das expectativas de empregados e da organização, por meio de um sistema de políticas e práticas. Políticas se referem às diretrizes básicas que formam a base para decisões e condutas da organização. Por sua vez, as práticas são compostas por métodos, técnicas e processos que norteiam as ações e a relação organizacional com o ambiente (Dutra, Dutra, & Dutra, 2017; Dutra, 1996).

A crise histórica provocada pela pandemia de Covid-19 levou muitas organizações a adotarem novas práticas que atendessem às restrições para conter a propagação do vírus, sendo uma das principais soluções o regime de trabalho remoto. Esse modelo de trabalho foi facilitado pela evolução da tecnologia, que se tornou essencial, tanto para manutenção das operações organizacionais, bem como para cuidar dos trabalhadores (Curtis, 2020; Mishima-Santos, Sticca, & Zerbini, 2020).

Entretanto, apesar desta modalidade de trabalho não ser exatamente nova, ela era impensável para muitas empresas, ainda que a adoção do teletrabalho apresentasse crescimento a cada ano. De acordo com dados do IBGE, em 2012 o percentual de brasileiros que exerciam suas atividades laborais em seus domicílios (*home office*) era de 3,7%. Nos anos de 2018 e 2019, os últimos dois antecedentes à pandemia, esses percentuais passaram para 5,2% e 6,0%, respectivamente (IBGE, 2020).

Tendo em vista que as inovações tecnológicas são baseadas em processos, e não na tecnologia propriamente dita, é necessário que as organizações se reinventem continuamente. Há pelo menos cinco aspectos que demandam atenção e cuidado em um negócio: pessoas, produtos e serviços, processos, espaços físicos e infraestrutura de apoio tecnológico. Tais preocupações se intensificaram ainda mais, quando se considera o contexto pandêmico, em que as alterações no formato de trabalho levaram as organizações a buscarem adaptar suas políticas e práticas de RH, em um movimento necessário para adequação ao meio digital (Crooks *et al.*, 2020; Ravindran & Boh, 2020; Gomes, Santoro, Silva, & Iacob, 2019).

Cada empresa produz suas próprias políticas e práticas, com base em modelos de gestão de pessoas de outras empresas ou por indicação de consultoria especializada (Ogliara & Fischer, 2019). Entretanto, o processo de implementação de políticas e práticas de GP geralmente é mais complexo quando os gestores e profissionais especializados adotam práticas de outras empresas, pois exige desses agentes o desenvolvimento de um conjunto de competências e conhecimentos para alinhar tais políticas e práticas ao ambiente interno, a legislação local, a cultura organizacional, as estratégias do negócio, ao mercado de trabalho e outros (Amorim; Comini, & Fischer, 2019).

Considerando-se que as políticas e práticas de RH são um conjunto de processos e atividades aplicados pela organização ao seu grupo de trabalhadores, as percepções destes profissionais compõem um fator fundamental para compreensão do direcionamento de esforços e dos efeitos da aplicação do sistema de

políticas e práticas, de forma efetiva (Demo, 2008; Wright & Nishii, 2007). Segundo Costa e Oliveira (2022), lida-se, ainda, com o chamado contrato psicológico, que é individual e subjetivo, de orientação cognitiva, e que intermedia implicitamente o envolvimento entre profissional e organização, o que envolve percepções e expectativas. Esta percepção é informal, composta por crenças e convicções e se baseia, normalmente, em expectativas deduzidas, sendo marcada, portanto, pela subjetividade.

O aumento de estudos sobre políticas e práticas de RH, mostra que as organizações têm atribuído maior valor a esse tema nos últimos anos (Demo *et al.*, 2011; Demo, Fogaça, & Costa, 2018). Vasconcelos, Mello, Silva Junior, Luchi e Soares (2021), indicam tendência nas organizações quanto ao uso das tecnologias no estabelecimento de políticas e práticas de GP, bem como a importância da implementação de políticas e práticas que apoiem a sustentabilidade empresarial. Ademais, no campo de políticas e práticas de GRH, assume-se que há uma lacuna entre o conjunto delas, implementado pela organização, e a forma como os profissionais notam e vivenciam tais práticas (Jesus; Rowe, 2015).

Estudos indicam também a necessidade de mais pesquisas que abordem a implementação de políticas e práticas (Amorim *et al.*, 2019; Ogliara & Fischer, 2019; McIver, M. L. Lengnick-Hall, & C. A. Lengnick-Hall, 2018; Trullen, Stirpe, Bonache, & Valverde, 2016). Além disso, no Brasil, o conhecimento sobre políticas e práticas é escasso e não cumulativo (Amorim *et al.*, 2019), havendo, portanto, espaço para produção.

Diante deste contexto, esse estudo apresenta a seguinte questão de pesquisa: quais as percepções dos trabalhadores de uma empresa de tecnologia sobre as políticas e práticas de RH adotadas durante a pandemia de Covid-19? O objetivo geral se concentra em analisar as percepções dos trabalhadores sobre as políticas e práticas durante a pandemia de Covid-19.

A premissa de que o trabalho interfere na vida pessoal dos profissionais corrobora para a relevância deste estudo, visto que ele absorve considerável percentual de tempo do ser humano, além de ser um espaço em que há interação, favorecendo, conseqüentemente, a geração de percepções acerca do que o rodeia. Dessa forma, há de se considerar as possíveis conseqüências dos esforços organizacionais relacionados à gestão de pessoas, tanto para as pessoas como para os resultados empresariais.

Por se deter em um período de pandemia de Covid-19, em que os referenciais de gestão não se mostraram suficientes (Vasconcelos *et al.*, 2021; Castro, Oliveira, Morais, & Gai, 2020), além de atingir de forma direta as pessoas que trabalham nas organizações e suas dores (Cepellos, 2020), esta pesquisa contribui para elucidar as percepções dos profissionais e para orientar empresas quanto ao direcionamento e ajuste de suas práticas, visando melhor desempenho das estratégias de RH em períodos de instabilidade e incertezas. Ademais, no campo teórico, a pesquisa contribui com elementos acerca de percepções sobre políticas e práticas de RH – visto que o contrato psicológico abrange subjetividade e expectativas individuais – além de evidenciar quais são as principais ações adotadas e valorizadas pelos trabalhadores. No aspecto prático, a análise deste estudo pode contribuir para fundamentar diretrizes para a criação de políticas e práticas sustentáveis.

Referencial teórico

Políticas e práticas de recursos humanos

A função RH é composta por políticas e práticas que viabilizam a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que possam alcançá-las com o decorrer do tempo (Dutra *et al.*, 2017; Dutra, 1996). As constantes e intensas transformações na sociedade e nas organizações trouxeram uma crescente atenção à magnitude psicológica dos trabalhadores (Amorim *et al.*, 2019).

A partir dessa perspectiva, torna-se ainda mais importante que a função RH assuma uma condição estratégica e competitiva nas organizações, visto as possíveis oscilações na forma sobre como as

peças agem, trabalham, executam, lidam com tarefas e clientes. Neste sentido, para gerenciar pessoas em suas funções organizacionais, é necessária uma estrutura organizada de políticas e práticas, utilizando-se de métodos e métricas para adequar e qualificar trabalhadores e empresas (Amorim *et al.*, 2019; Dutra *et al.*, 2017; Ribeiro, 2017).

Segundo Dutra (1996), processos administrativos são fundamentados em dois pilares principais: as políticas e as práticas. Entende-se por políticas, as diretrizes básicas que formam a base para decisões e condutas. Já as práticas, são compostas por métodos, técnicas e processos, que são os meios pelos quais as decisões são executadas, norteadas as ações na organização e em sua relação com o ambiente. Por sua vez, Demo (2012) argumenta que as políticas de gestão de pessoas estabelecem o referencial teórico e prático que viabiliza o êxito dos objetivos organizacionais, atuando como um manual para a área.

Portanto, políticas e práticas de Gestão de Pessoas são constituídas por recursos e processos e, para fins de delimitação neste estudo, consideram-se os listados a seguir: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, avaliação de desempenho, saúde e segurança no trabalho – conforme conceitos e definições apresentados na Quadro 1.

Quadro 1 - Conceitos das Políticas de Recursos Humanos

Políticas e práticas	Conceitos	Autores
Recrutamento e Seleção	Favorece condições para a convocação de profissionais, visando compatibilizar as aptidões do candidato com necessidades da empresa. Faz uso de ferramenta de avaliação dos traços psicológicos considerados necessários para cada função. É um processo que tem evoluído constantemente ao longo dos anos.	Demo (2012); Carvalho, Passos & Saraiva (2008)
Envolvimento	Favorece ao “acolhimento e integração” e suas práticas representam o empenho organizacional em criar uma relação entre o colaborador e seu trabalho, saudável e motivadora, mesmo em meio à pressão por resultados e/ou mudanças.	Carvalho, Rua (2017); Barlach, Limongi-Franca & Malvezzi (2008); Ribeiro, Mattos, Antonelli, Canêo & Goulart (2011)
Treinamento e Desenvolvimento	Favorece condições que facilitam a geração de conhecimento, a aprendizagem e a integração das pessoas na organização. Para atingir um resultado positivo, é essencial que os envolvidos se sintam motivados durante todo processo. O desenvolvimento vai além de treinamentos específicos para a realização do trabalho.	Araujo, Garcia (2009); Demo (2008)
Condições de Trabalho	Esta política se enquadra nos processos de manter pessoas e tem por finalidade proporcionar um ambiente em condicionamento ambiental e psicológico adequados para o trabalho. Entende-se que as condições são os primeiros fatores observados nas instalações sob a ótica dos empregados, sendo ponto de interferência na satisfação no trabalho.	Demo (2012); Ferreira, Assmar (2004)
Avaliação de Desempenho	Este processo pode subsidiar tomadas de decisão, pois seus resultados direcionam a necessidade de capacitações e reconhecimentos.	Dutra <i>et al.</i> (2017)
Remuneração	Contempla todas as variáveis de pagamento aos empregados, além de bonificações consequentes de sua performance. O processo de recompensar pessoas inclui políticas de remuneração, benefícios e incentivos, o que exige também a estrutura e definição de cargos e salários.	Caxito (2008)

Fonte: Elaborado pelas autoras

Em uma relação de trabalho, além do acordo formal, que geralmente é firmado entre empresa e empregado, há o que se pode chamar de contrato psicológico, informal e composto por crenças e convicções do profissional acerca de seu vínculo com a organização, ou seja, do que admite ser seu conjunto de direitos e deveres, baseado, normalmente, em expectativas deduzidas. Portanto, refere-se à

subjetividade de percepções nem sempre devidamente esclarecidas entre as partes, podendo causar-lhes insatisfação (Rousseau, 1995).

Assim, no campo de políticas e práticas de gestão de pessoas, considera-se que possam existir diferenças entre o conjunto implementado pela organização e a forma como os profissionais notam e vivenciam tais políticas e práticas, “o que pode levar a um sentimento de inequidade, que aparece quando o indivíduo percebe que as recompensas não foram proporcionais aos investimentos feitos” (Jesus & Rowe, 2015).

A Pandemia de Covid-19 e as reorganizações do trabalho e das políticas e práticas de RH

A crise histórica provocada pela pandemia de Covid-19 levou muitas empresas a adotarem novas práticas que atendessem às restrições para conter a propagação do vírus (Castro *et al.*, 2020). Isto provocou impactos para organizações e trabalhadores, trazendo desafios para as relações de trabalho, uma vez que, mesmo diante das mudanças no formato de trabalho, permanece a necessidade de manter o trabalhador especializado e engajado (Cepellos, 2020; Mishima-Santos *et al.*, 2020; Zanon, 2020; Hanashiro *et al.*, 2013).

De acordo com Aquino *et al.* (2020), na ausência de vacinas e medicamentos antivirais comprovadamente eficazes (situação vivida pelo mundo em 2020, enquanto estudiosos e profissionais realizavam pesquisas para a criação da vacina), as ações de controle que se destacaram foram o isolamento, distanciamento social, medidas de contenção comunitárias e a quarentena. Segundo Silva, Machado, Oliveira e Ribeiro (2020), os locais de trabalho poderiam promover e propiciar a propagação do vírus, sendo importante analisar a forma como se organizam para a precaução do contágio. Além de prevenir a disseminação entre os colaboradores, ponderam-se as condições de trabalho, segurança e estabilidade emocional e psíquica dos mesmos (Bahl *et al.*, 2020; Huh, 2020).

Costa (2007) afirma que o modelo de trabalho remoto pode ser interpretado como efeito da reorganização do mercado, do capital e da atividade de trabalho. Entretanto, apesar dessa modalidade de trabalho não ser exatamente nova, ela não era considerada como uma possibilidade para muitas organizações. No contexto da pandemia de Covid-19, no Brasil, o legislativo dispôs de medidas para enfrentamento, como a Medida Provisória (MP) n. 927/20 que estabeleceu diretrizes específicas para o trabalho remoto, o qual deveria ser priorizado (Gauriau, 2020). A MP se fundamentou na indispensabilidade de providências para garantir o isolamento dos colaboradores em suas moradias, visando à preservação do emprego e da renda, sempre que possível.

Para assegurar sobrevivência de negócios e pessoas, as organizações precisaram acelerar a digitalização de seus processos de trabalho e a tecnologia tornou-se um dos elementos centrais nesse cenário, moldando novas formas de trabalho (Lavarda, Perito, Gnigler, & Rocha, 2021). Se, por um lado, essa adoção permitiu a continuidade das atividades, por outro, trouxe à tona a necessidade de infraestrutura tecnológica, adequações dos modelos de trabalho, assim como a necessidade de revisão das políticas e práticas de GP (Vasconcelos *et al.*, 2021). Neste cenário, organizações atuaram para promover mudanças e/ou adaptações nas diretrizes e parâmetros para (1) contratação e socialização de novos profissionais, (2) transferência de conhecimento e de aprendizagem, (3) modelos de trabalho que considerem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, (4) gestão de desempenho, (5) atuação da liderança e, (6) comunicação e obtenção de engajamento (Vasconcelos *et al.*, 2021; Cepellos, 2020).

Por fim, o crescimento do trabalho remoto e as mudanças requeridas em decorrência dele têm ampliado as preocupações sobre produtividade e bem-estar, assim como na adoção de medidas para criar um senso de comunidade, conexão e pertencimento entre os profissionais (SHRM, 2020). Estas preocupações justificam-se pelo fato de que muito do que se encontra na literatura sobre as relações de pessoas com seus trabalhos está pautado na presença física e na estabilidade de cenários (Rodrigues, Moscon, Queiroz, & Silva, 2020), o que vai exigir transformações culturais em todas as dimensões do trabalho (Vasconcelos *et al.*, 2021)

Procedimentos metodológicos

Para a compreensão do evento estudado, adotou-se como estratégia de pesquisa um estudo de caso, que é adequado às análises de fenômenos contemporâneos. Este método é planejado a partir dos aprendizados obtidos por meio do referencial teórico, além de contar com entrevistas a grupos que experimentaram na prática o problema pesquisado (Farias & Arruda, 2015; Martins, 2008; Yin, 2008).

Devido à variedade de fatores envolvidos na temática e no contexto deste trabalho (pandemia e percepções), considera-se a necessidade da união de diferentes metodologias capazes de analisar as diversas perspectivas sobre uma única situação. Portanto, realizou-se uma triangulação metodológica que mescla a pesquisa qualitativa e a quantitativa. O estudo qualitativo auxilia a compreensão do contexto do problema, enquanto o quantitativo traduz opiniões em dados e informações a serem analisadas e classificadas. De uma forma secundária, há traços de pesquisa exploratória, uma vez que a pesquisa buscou o aprimoramento de conceitos (Tuzzo & Braga, 2016; Vergara, 2016).

O objeto de estudo foi uma empresa do ramo de tecnologia com filial em Vitória, capital do Espírito Santo, denominada como Alpha. A coleta de dados foi realizada entre março e abril de 2021, sendo dividida em dois momentos: (1 - qualitativo) entrevista com a Gerente de RH e (2 - quantitativo) um levantamento de percepções dos trabalhadores da empresa, por meio de questionário.

A entrevista com a Gerente de RH foi realizada utilizando-se a plataforma *Google Meet*, com duração de 60 minutos, sendo gravada e transcrita para facilitar a análise dos dados. Caracteriza-se como semiestruturada, tendo como ponto de partida um roteiro realizado previamente, possibilitando, porém, abertura para novas perguntas originadas no momento da interação entre entrevistador e entrevistado (Silva & Russo, 2019). Por meio da entrevista, buscou-se compreender os desafios e práticas de RH da empresa durante a pandemia.

O questionário foi baseado na Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), de Demo (2008), constituído para captar a percepção dos profissionais em relação às políticas de gestão de pessoas aplicadas. Tendo em vista que este estudo analisou uma realidade isolada, considerando apenas o período da pandemia de Covid-19, a EPPGP foi utilizada em uma versão reduzida e adaptada com 23 questões fechadas, trazendo o enfoque da pandemia em cada um dos itens julgados pelos respondentes.

Segundo Siqueira (2014), a EPPGP pode ser aplicada de forma presencial ou eletrônica. Assim, de acordo com a conveniência e a acessibilidade aos respondentes, e considerando o período pandêmico, o questionário foi aplicado digitalmente por meio da ferramenta *Google Forms*, sendo divulgado aos profissionais pela Gerente de RH da empresa.

O critério de avaliação das 23 questões apresentadas se baseou em uma escala *likert*, utilizada para mensurar perspectivas, com categorias de resposta em grau de concordância (Feijó, Vicente, & Petri, 2020). Cada item do questionário foi avaliado de 1 a 5, sendo: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo nem discordo / Não se aplica; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente.

Adicionalmente, foram incluídos ao formulário perguntas demográficas que permitissem identificar tempo de trabalho e área de atuação. O questionário foi distribuído aos 346 colaboradores da empresa e um total de 52 respostas foram recebidas, correspondendo aproximadamente a 15% do quadro de pessoal.

A análise dos dados da entrevista com a gerente de RH foi realizada utilizando-se da análise textual interpretativa (Flores, 1994). Por sua vez, para analisar os dados da *survey*, primeiramente, as questões sobre práticas de RH foram agrupadas, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Distribuição dos itens do questionário por categoria

Itens	Categoria	Itens	Categoria
01 ao 02	Recrutamento e Seleção	15 ao 17	Condições de Trabalho
03 ao 11	Envolvimento	18 ao 20	Avaliação de Desempenho
12 ao 14	Treinamento e Desenvolvimento	21 ao 23	Remuneração

Fonte: Elaborada pelas autoras

Os resultados da EPPGP foram obtidos calculando-se a média aritmética simples dos itens, de acordo com a escala de 1 a 5. Inicialmente, calculou-se as médias de resposta para cada variável, com a utilização do *software* Excel. Segundo Demo (2008), médias obtidas por meio da EPPGP, com valores até 2,9 denotam discordância, o que significa que o respondente não percebe a política em questão. Valores entre 3 e 3,9 representam indiferença do respondente à política e, por fim, valores entre 4 e 5 demonstram concordância. Valores mais baixos podem indicar desperdício de recursos ou até mesmo problemas de comunicação empresarial. Quanto mais próximo a média estiver de 5, melhor é o grau de percepção dos profissionais sobre as políticas e melhor é o nível de efetividade das práticas da empresa.

Por fim, a partir do agrupamento das práticas e da codificação das respostas, foram realizadas análises por meio de tabelas de referências cruzadas, bem como a contraposição entre as percepções dos profissionais e da Gerente de RH.

Apresentação e análise dos resultados

A Empresa Alpha

A empresa Alpha, nome fictício adotado, foi fundada em 1998 e desenvolve soluções tecnológicas, visando garantir entregas com qualidade, bons resultados e boas relações, conforme declara em seu site. Em sua política de gestão integrada, afirma apoiar a transformação digital dos clientes, atingir a satisfação das partes interessadas (sócios, profissionais e parceiros de negócio), desenvolver pessoas por meio da capacitação e crescimento profissional dos trabalhadores e promover a busca pela melhoria contínua do desempenho da organização.

A empresa está presente em cidades da região Sudeste e, no período da pesquisa, mantinha uma estrutura organizacional representada por níveis de gestão, operação e funções administrativas, incluindo uma área destinada à gestão de RH. É uma empresa gerida pelos seus fundadores e que mantém em seu quadro 346 profissionais, dos quais 85% pertencentes à área de operações, aproximadamente 9% na área administrativa e 6%, em níveis de gestão.

Desafios e Práticas de RH da Alpha durante a pandemia: a visão da Gerente de RH

De acordo com a gestora de RH, a pandemia de Covid-19 impôs para a empresa a necessidade de enfrentamento e de adaptação a desafios em vários níveis da gestão organizacional. Até março de 2020, o planejamento estratégico da organização estava voltado para crescimento e inovação. Com a pandemia, segundo a gerente, “o foco mudou da prosperidade para a preservação de clientes e pessoas, que são o maior patrimônio no setor de serviços”. Entretanto, mesmo a organização tendo feito uso de todos os mecanismos governamentais para a proteção ao emprego, com o impacto financeiro advindo da perda e redução de contratos, foi necessário realizar o desligamento de mais de cem profissionais, além de reduzir um dos escritórios administrativos.

Um comitê de crise, com representantes de áreas, foi instaurado a fim de envolver os responsáveis pela tomada das decisões e auxiliar no momento de maior mudança, que foi a transição para o trabalho remoto. Esse processo exigiu planejamento tecnológico e de infraestrutura para sua viabilização, com

necessidade de investimentos, já que a empresa “não possuía sistema de trabalho remoto”.

Adicionalmente, a gerente relata a necessidade de também vencer o desafio cultural imposto pelo trabalho remoto. De acordo com a entrevistada, “os sócios não acreditavam na produtividade em um sistema de trabalho remoto”. Com isso, a gestão remota exigiu uma mudança no comportamento das lideranças, antes mais controladores com suas equipes.

Tentando encontrar formas mais adequadas para o trabalho e que refletissem o cuidado com as pessoas, inicialmente a empresa fez períodos de revezamento de profissionais no escritório, com cerca de 15 a 20 por vez, devido ainda a esta resistência por parte dos líderes. Com o transcorrer do tempo, esse número reduziu em 90% e, posteriormente, os poucos profissionais que trabalhavam presencialmente estavam por escolha própria.

Na medida em que a organização possuía mais estrutura e amadurecimento com o trabalho remoto, foram sendo integrados novos métodos para gerenciamento do trabalho, como ferramentas de monitoramento. Ao mesmo tempo, buscou-se maior aproximação - apesar do distanciamento - dada a preocupação com as necessidades individuais, saúde e bem-estar dos profissionais, pois, segundo a gerente de RH, “a empresa entende que o trabalho flui melhor com atenção a estes fatores”.

Mesmo com a restrição orçamentária imposta pela organização como resposta ao momento de crise, a gestora relata que a área não deixou de atentar a nenhuma data comemorativa, “para demonstrar cuidado com as pessoas e engajá-las, por meio do desenvolvimento da confiança e da autonomia”. Os resultados foram percebidos, segundo a gerente de RH, por meio da participação e envolvimento dos profissionais medidos em pesquisas semanais de percepção.

A fase inicial da pandemia trouxe para a área de RH muitos desafios e tensões. A gestora relata que foi preciso alterar práticas de RH já que os padrões de trabalho e de relacionamentos também se modificaram. Como exemplo, a gestora relata que as práticas de seleção, admissão e demissão de profissionais foram alteradas, de forma a abarcar a necessidade de digitalizar processos, trazendo agilidade e segurança no fluxo.

Elementos tecnológicos também foram incorporados nos processos de capacitação e desenvolvimento de trabalhadores, desde o processo de integração dos novos trabalhadores até aos programas de capacitação para o trabalho e desenvolvimento de lideranças. Neste período, foram necessários também o desenvolvimento de temas relacionados à proteção, segurança, relacionamentos, família e saúde mental. Como forma de dar boas-vindas aos que chegavam na empresa, um kit foi desenvolvido e entregue na casa dos recém-contratados. Segundo a gerente “era preciso levar um pouco da Alpha para a casa do profissional”.

Se por um lado a entrevistada relata a necessidade de fomentar ações de comunicação e de atenção à cuidados básicos com pessoas, por outro, indicou a interrupção ou desaceleração de processos que estavam em fase de implantação, como o processo de Avaliação de Desempenho, para a qual foi realizado investimento e planejamento com início em abril de 2020. Entretanto, após analisarem as circunstâncias, foi admitido pela gestão que não seria o momento apropriado para tal, devido a todos os impactos pessoais causados pela pandemia sobre os profissionais e a necessidade de repensar as formas de monitoramento e de conversas.

Por fim, a gestora indica que, para a Alpha, a tendência é a coexistência de modelos diferentes de trabalho – presencial, remoto e híbrido, e que a experiência vivida pela organização durante as fases iniciais da pandemia possibilitou aprendizagem acelerada para todas as partes envolvidas, mas, especialmente, para a área de RH.

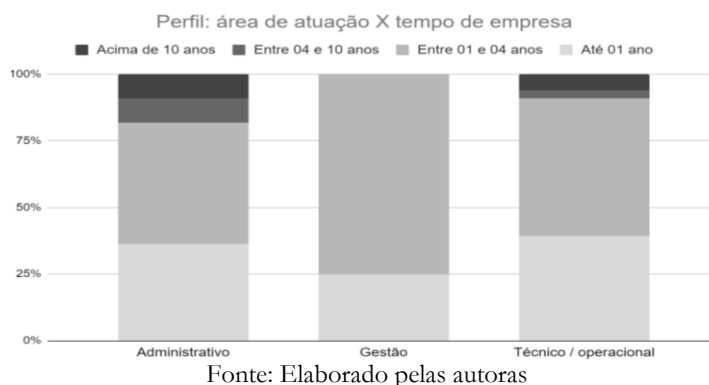
A Percepção dos Profissionais da Empresa Alpha - Perfil dos Respondentes

Os 52 questionários respondidos foram analisados e, segundo o perfil demográfico dos respondentes, considerando a área de atuação e o tempo de trabalho na empresa, a amostra vai ao encontro do perfil total de trabalhadores da Alpha. A maioria dos respondentes é da área técnica/operacional (64,7%), seguida da administrativa (19,6%) e da gestão (15,7%). Destaca-se que a acentuada diferença percentual entre os níveis de atuação pode impactar diretamente nas percepções, visto que cada área observa as práticas sob uma ótica e aproximação diferentes.

Quanto ao tempo de atuação na Alpha, a maior parte dos respondentes está na empresa entre 01 e 04 anos (54,9%) e na sequência, pessoas com menos de 01 ano (37,3%). Ou seja, a maior parte dos respondentes (92%) vem atuando na empresa por períodos de até 4 anos. Entre 04 e 10 anos e acima de 10 anos, identifica-se 3,9% cada da amostra.

Na sequência, apresenta-se o cruzamento dos dados entre tempo de empresa e área de atuação dos participantes da pesquisa, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 Área de atuação X Tempo de empresa



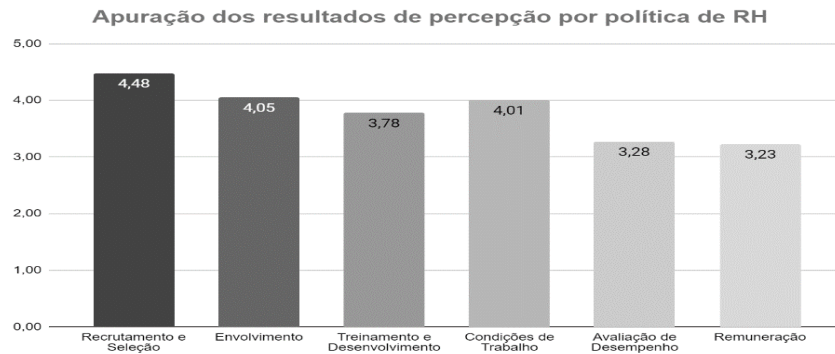
Analisando o gráfico, observa-se que a gestão é composta, em sua totalidade, por profissionais com menor tempo de empresa, quando comparado com os demais grupos. Destes, 25% possuem menos de um ano. No setor administrativo, por outro lado, 18% do total dos profissionais possui mais de 04 anos de empresa. O time técnico/operacional segue uma composição semelhante ao administrativo, em que 91% dos profissionais possuem, no máximo, 04 anos de empresa.

Estes dados podem refletir, conforme relatado pela gerente, a estratégia de crescimento da organização anterior à pandemia. Ademais, ressalta-se que, dentre os respondentes, uma parcela passou a compor o quadro funcional da Alpha durante a pandemia, sendo 25% de gestão, 36% de administrativos e 39% de operacionais. Pode-se inferir que para estes, como a admissão já se deu em um ambiente remoto e processos de trabalho mais digitais, podem existir expectativas diferentes nas relações entre empresa e profissionais, quando comparados aos profissionais que já conheciam a empresa e vivenciaram o processo de migração de modelo de trabalho.

Apresentação e discussão dos dados de percepção: RH X Profissionais

No Gráfico 2, são apresentados os dados gerais, considerando as políticas e práticas de Recrutamento e seleção, Envolvimento, Treinamento e desenvolvimento, Condições de trabalho, Avaliação de desempenho, Remuneração.

Gráfico 2 Apuração dos resultados da EPPGP – dados gerais



Fonte: Elaborado pelas autoras

Os dados indicam que as políticas que obtiveram maior grau de concordância (Demo, 2008), sob a percepção dos profissionais, foram a de Recrutamento e Seleção, seguida pelas políticas de Envolvimento e Condições de Trabalho, nesta ordem. Considerando que 37,3% dos respondentes estão na empresa há menos de 1 ano, pode-se inferir que estes resultados indicam uma conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas (Dutra *et al.*, 2017; Dutra, 1996) que refletem um período em que a organização declara ter intensificado investimentos nestas práticas, em função da pandemia. Dito de outra forma, em um período assolado pela pandemia, esses respondentes indicam ter vivenciado práticas de seleção que asseguraram a agilidade e a segurança necessárias ao processo de contratação, assim como ações de acolhimento e integração ao novo trabalho e a oferta de um espaço de trabalho seguro e adequado (Demo, 2012; Ferreira & Assmar, 2004) às condições impostas pela pandemia.

Observa-se ainda, que de forma geral, o grupo demonstra indiferença (Demo, 2008) quanto às práticas de Treinamento e desenvolvimento, Avaliação de desempenho e Remuneração. Todas as dimensões apresentaram coeficientes entre 3,7 e 3,2. Esses resultados podem indicar que, por um lado, os investimentos em Treinamento e desenvolvimento informados pela Gestora de RH não foram percebidos pelos profissionais, o que evidenciaria desperdício de recursos ou até mesmo problemas de comunicação empresarial (Demo, 2008). Por outro, a baixa percepção de políticas e práticas relacionadas à Avaliação de desempenho parecem estar refletindo de forma coerente a decisão da organização em não investir nessa prática durante a fase da pandemia até a realização da pesquisa. Sobre a Remuneração, há alguns indícios no relato da Gerente de RH de que foi necessário haver restrições de gastos diversos na organização em decorrência de perdas e reduções de contratos de clientes, o que pode ter resultado na inexistência de práticas que viessem a modificar as condições de remuneração e benefícios. Na sequência, procedeu-se com a análise do extrato obtido a partir dos respondentes do grupo de gestão, conforme Gráfico 3.

Gráfico 3 Apuração dos dados da EPPGP – nível de Gestão



Fonte: Elaborado pelas autoras

Para os respondentes do nível de gestão, os maiores níveis de concordância (Demo, 2008) estão nas práticas de Condições de trabalho e de Recrutamento e Seleção, com coeficientes de 4,46 e 4,38, respectivamente. Há indicativos de que, para este grupo, a oferta de um ambiente em condicionamento ambiental e psicológico adequado para o trabalho, interferem diretamente na percepção, conforme discutido por Demo (2012) e Ferreira & Assmar (2004). Além disso, os dados podem sugerir que, como 25% dos gestores estão na empresa por períodos de até 1 ano, os níveis de concordância quanto aos processos de Recrutamento e seleção podem representar suas próprias experiências favoráveis que facilitaram o acesso à nova posição na empresa e/ou a experiência que vivenciaram com a contratação de membros de suas equipes. Também neste recorte, as práticas de treinamento, avaliação de desempenho e remuneração demonstram-se indiferentes ao grupo.

Por fim, o extrato dos resultados obtidos dos respondentes das áreas administrativa e técnico/operacional, são apresentadas no Gráfico 4. Ressalta-se que, optou-se por apresentar estes 2 grupos de forma consolidada, considerando a natureza do trabalho e o número de respondentes.

Gráfico 4 Apuração dos dados da EPPGP - níveis Administrativo e Técnico/operacional



Para estes respondentes, os maiores níveis de concordância (Demo, 2008) estão nas práticas de Recrutamento e Seleção e Envolvimento, com coeficientes de 4,50 e 4,06, respectivamente. A partir destes dados, pode-se inferir que, o menor tempo de empresa pode estar contribuindo para a percepção de maior concordância com práticas de seleção, tal como ocorre com o nível de gestão. Da mesma forma, é um grupo que indica que, no período pandêmico, os esforços da organização para criar uma relação saudável e motivadora, mesmo em meio à pressão por resultados, mudanças e crises (Carvalho & Rua, 2017) podem ter sido eficazes, dada à percepção de concordância.

Por outro lado, os dados indicam uma diferença nos níveis de concordância relacionadas às Condições de trabalho, quando comparada ao nível de gestão. Observa-se que a percepção é menor para as áreas administrativa e técnico/operacional. A análise cruzada do relato da gestora, ao indicar investimentos nesta dimensão, e os dados de gestores e de profissionais administrativos e técnicos operacionais, pode indicar: (1) que as práticas adotadas pela organização não foram suficientes para os profissionais do grupo administrativo e técnico-operacional; (2) a necessidade de a empresa considerar que diferentes grupos profissionais possuem expectativas diferentes, considerando que contratos psicológicos são subjetivos e individuais (Costa & Oliveira, 2021); (3) que a natureza do trabalho do grupo administrativo e técnico-operacional requer maior atenção da gestão e da função RH, especialmente sobre os efeitos do trabalho remoto nas condições psicológicas adequadas ao trabalho (SHRM, 2020) e; (4) a insegurança dos gestores quanto à garantia das entregas na fase inicial do modelo de trabalho remoto, pode ter influenciado a percepção dos profissionais sobre as condições de trabalho.

Entretanto, a despeito de uma diferença de percepção quanto a Condições de trabalho por parte deste grupo, ainda assim foram as políticas e práticas de Recrutamento e seleção, Condições de trabalho e

Envolvimento, que obtiveram os maiores graus de concordância, conforme já apresentado.

Em relação às políticas de Envolvimento e Condições de Trabalho, observa-se uma congruência entre a ótica dos profissionais e da Gerente de RH, visto que na entrevista esforços da organização foram relatados de forma a ofertar ambiente e condições psicológicas adequadas, visando fomentar o senso de conexão e pertencimento (SHRM, 2020). Entretanto, a pesquisa pode sugerir que, será cada vez mais crescente nas pautas das organizações e da função RH, as preocupações sobre produtividade e bem-estar (SHRM, 2020), especialmente, porque as referências até então existentes estão pautadas no trabalho presencial e em cenários mais estáveis (Vasconcelos *et al.*, 2021; Rodrigues *et al.*, 2020). Ou seja, o modelo de trabalho remoto, que foi acelerado em período pandêmico, trouxe impactos sobre as condições emocionais das pessoas, destacando a importância dos vínculos e do zelo no contato entre empresa e profissional, conforme salientado por Bahl *et al.*, (2020), Huh (2020) e Amorim *et al.* (2019).

Logo, se por um lado os dados indicam a necessidade de a organização fomentar cada vez mais esforços para questões relacionadas às condições de trabalho e envolvimento, por outro, há uma dimensão que indica um hiato entre o que é proposto e o que é percebido por todos os grupos (Jesus & Rowe, 2015; Rousseau, 1995). Trata-se da divergência entre as percepções da Gerente de RH e dos profissionais sobre a política de Treinamento e Desenvolvimento. Os dados indicam que as práticas que vêm sendo ofertadas pela organização não foram percebidas com relevância pelos profissionais, o que pode revelar uma perda de recursos e esforços até o momento, conforme avaliado por Demo (2018).

Embora a Gerente aponte uma melhoria neste processo durante o período pandêmico, o índice de 3,78, quando considerado todos os grupos, indica indiferença dos trabalhadores quanto a essa prática, durante a pandemia. Observa-se que o ponto que mais influenciou na indiferença da percepção dos profissionais está ligado à realização de investimentos da empresa no desenvolvimento pessoal e profissional. Como a Gerente de RH informou que os treinamentos foram, geralmente, gravados e disponibilizados digitalmente aos profissionais, pode-se inferir que este formato não favoreceu ao engajamento. Ademais, Demo (2008) discute que o desenvolvimento vai além de treinamentos técnicos específicos, devendo valorizar o crescimento pessoal e profissional contínuo, o que leva a atenção para os conteúdos destas ações. Por fim, pode-se ainda inferir que, o período de pandemia, apesar de exigir muitas adaptações e aprendizagens, para estes profissionais as ações propostas não foram suficientes para prepará-los para o enfrentamento ou foram desnecessárias, já que havia uma necessidade extrema de proteção à vida em todas as suas dimensões (Vasconcelos *et al.*, 2021).

Por fim, as percepções de ambas as partes sobre a política de Avaliação de Desempenho estão em consonância. Compreende-se que a paralisação deste processo pela empresa tenha levado ao baixo índice de concordância na EPPGP. Destaca-se que, dentre os itens do questionário relacionados a este processo, a falta de discussão com os profissionais sobre os critérios utilizados na avaliação e os resultados obtidos a partir dela foram os fatores que mais influenciaram na baixa média de percepção.

Vale ressaltar que, conforme discutido e salientado por Oliveira (2015), a realização do processo de Avaliação é fundamental para a empresa e as tomadas de decisão, pois seus resultados apresentam informações qualificadas para direcionar treinamentos necessários, bem como norteiam as estratégias organizacionais. Araújo e Garcia (2009) também reforçam que a Avaliação ajuda a identificar a necessidade e importância de instruções aprimoradas para que os profissionais consigam colaborar mais para o crescimento da empresa.

Em relação à política de Remuneração, embora não tenham sido obtidas informações efetivas da Gerente de RH, em seu relato há indicativos de contexto de perdas e reduções de contratos de clientes, o que resultou na restrição de gastos diversos. Portanto, pode-se inferir que, de fato, não existiram práticas que alteraram as condições remuneratórias e de benefícios. Observando os resultados do questionário relacionados a esta política, destaca-se que o fator de maior influência na baixa percepção

foi o item que trata sobre a prática de incentivos, por meio de promoções, bônus, prêmios e gratificações.

Em suma, observa-se que, mesmo com diferenças de percepção quanto às políticas e práticas, pode-se inferir que os esforços organizacionais descritos pela gerente durante a pandemia, de forma geral, parecem ter sido percebidos. Ademais, há evidências de que a tecnologia foi uma aliada na reestruturação dos processos, tal como sinalizado por pesquisas anteriores (Lavarda *et al.*, 2021; Vasconcelos *et al.*, 2021). Ainda, as mudanças conduzidas pela organização e o grau de percepção dos profissionais podem sinalizar rumos futuros para a função RH, em que sejam consideradas políticas e práticas que abarquem a multidimensionalidade humana e novos posicionamentos éticos (Vasconcelos *et al.*, 2021).

Considerações finais

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as percepções dos profissionais sobre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas durante a pandemia de Covid-19. Para isso, conduziu-se uma pesquisa mista em uma empresa de tecnologia, utilizando-se de entrevista semiestruturada com a gerente de RH e a aplicação da Escala de Percepção de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (Demo, 2018).

Por meio da entrevista da gestora de RH buscou-se mapear os principais desafios enfrentados pela organização e pela função RH, durante a pandemia de Covid-19. Os dados indicaram que uma série de medidas foram necessárias para adequar as práticas de RH aos novos modelos de trabalho. Estas mudanças trouxeram como desafios, a mudança de cultura para o trabalho remoto, a gestão de times e entregas neste modelo e a comunicação. Neste contexto, a gestora declara alterações nas práticas de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Envolvimento e Condições de Trabalho, com foco na proteção, segurança e saúde mental dos profissionais, bem como no cuidado e atenção às relações.

Por outro lado, por meio da EPPGP, mapeou-se as percepções dos profissionais sobre as políticas e práticas e os resultados indicam que há pontos de convergência e outros de discordância, quanto à implementação e à percepção sobre elas. De forma geral, as práticas com maior grau de concordância estão diretamente relacionadas com os relatos da gerente de RH. Ou seja, práticas de Recrutamento e seleção, Condições de trabalho e Envolvimento, foram as que apresentaram maiores coeficientes, indicando possível coerência entre investimentos organizacionais e percepção de profissionais. Destaca-se, entretanto, que o grupo administrativo e técnico-operacional indicou valorizar aspectos diferentes do grupo de gestão.

Em direção contrária, os investimentos relatados pela organização em relação a Treinamento e desenvolvimento não foram percebidos pelos profissionais. A indiferença a este conjunto de políticas e práticas, pode indicar desperdício de recursos e distância entre a oferta e as reais demandas e expectativas dos profissionais.

Embora se trate de um estudo com limitações geográficas e de participação, compreende-se que ele pode contribuir nos seguintes aspectos: (1) ao se juntar com estudos que indicam a existência de hiato entre proposição e percepção quanto às políticas e práticas de RH; (2) ao indicar diferenças na percepção entre grupos profissionais; (3) ao corroborar com os estudos que demonstram a necessidade de as organizações buscarem, diante de mudanças nos modelos de trabalho, políticas e práticas que priorizem a oferta de ambientes psicologicamente saudáveis, que considerem a subjetividade humana e que aliem os avanços tecnológicos.

A pesquisa ainda contribui para os estudos no âmbito da Administração, ao servir como ponto de partida para novos trabalhos sobre percepção, promoção e efetividade de práticas de gestão de pessoas e até mesmo para outras investigações sobre o impacto de Covid-19 sobre as relações de trabalho e a gestão de pessoas.

Referências

- Amorim, W. A. C.; Comini, G. M.; & Fischer, A. L. (2019). Ensino e Pesquisa em Gestão de Pessoas/Gestão de Recursos Humanos no Brasil: Convergência ou Divergência. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 59, n. 3, p. 215-221. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190307>
- Aquino, E. M., Silveira, I. H., Pescarini, J. M., Aquino, R., & Souza-Filho, J. A. D. (2020). Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(suppl 1), 2423-2446. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020256.1.10502020>
- Araujo, L. C. G.; & Garcia, A. A. (2009). *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2ª ed. São Paulo: Atlas S.A.
- Bahl, P.; Doolan, C.; Silva, C.; Chughtai, A. A.; Bourouiba, L.; MacIntyre, C. R. (2020). Airborne or Droplet Precautions for Health Workers Treating Coronavirus Disease 2019? *The Journal of Infectious Diseases*. <https://doi.org/10.1093/infdis/jiaa189>
- Barlach, L.; Limongi-Franca, A. C.; & Malvezzi, S. (2008). O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. *Revista Interamericana de Psicologia*, v.42, n. 1, p. 101-112.
- Carvalho, A.; & Rua, O. L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos - Abordagem das boas práticas*. Porto: Vida Económica - Editorial, SA.
- Carvalho, I. M. V.; Passos, A. E. V. M.; & Saraiva, S. B. C. (2008). *Recrutamento e seleção por competências*. 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Castro, B. L. G. D., Oliveira, J. B. B. D., Moraes, L. Q., & Gai, M. J. P. (2020). COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(3), 1059-1063. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.3.20821>
- Caxito, F. A. (2008). *Recrutamento e Seleção de Pessoas*. 1ª ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Cepellos, V. M. (2020). Recursos humanos na linha de frente. *GV- Executivo*, 19(3), 34-37. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v19n3.2020.81730>
- Costa, I. S. A. (2007). Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 105-124. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000100007>
- Costa, N., & Oliveira, C. (2022). The Psychological Contract of Higher Education Teachers in Portugal-Confirmatory Factor Analysis. *Procedia Computer Science*, 204, 952-960. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.08.116>
- Crooks, C. L.; Hogg, J. L.; Martin, S. M.; Grant, J.; Lemoie, K.; & Robbins, M. (2020). Understanding Generational Factors in the Workplace: Current Considerations for Telework Practices and the Digital Native. In: 2020 *IEEE International Professional Communication Conference (ProComm)*, Kennesaw. Anais [...], Kennesaw: IEEE. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9201216/>. Acesso em: 10 jan. 2022.
- Curtis, P. M. (2020). Managing Through Pandemics. In: *Maintaining Mission Critical Systems in a 24/7 Environment*. 3. ed. John Wiley & Sons, p. 481-498.
- Demo, G. (2008). Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). *Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 6, p. 77-101.
- Demo, G. (2012). Políticas de Gestão de Pessoas nas organizações: Estado da arte, Produção Nacional, Agenda de Pesquisa, Medidas e Estudos Relacionais. 1ª ed. São Paulo: Atlas.
- Demo, G.; Fogaça, N.; Nunes, I.; Edrei, L.; & Francischeto, L. (2011). Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenários dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, set./out. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000500002>
- Demo, G.; Fogaça, N.; & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos Ebape.BR*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 250-263. <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>
- Dutra, J. S. (1996). A Utopia da Mudança das Relações de Poder na Gestão de Recursos Humanos. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). In: *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S.; Dutra, T. A.; & Dutra, G. A. (2017). *Gestão de pessoas: realidade e desafios futuros*. São Paulo: Atlas.
- Farias, M. C., Fº.; & Arruda, E. J. M., Fº. (2015). *Planejamento da pesquisa científica*. 2ª edição. São Paulo: Atlas.
- Feijó, A. M., Vicente, E. F. R., & Petri, S. M. (2020). O uso das escalas Likert nas pesquisas de contabilidade. *Revista Gestão Organizacional*, 13(1), 27-41. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v13i4>
- Ferreira, M. C.; & Assmar, E. M. L. (2004). Cultura, satisfação e saúde nas organizações. In: A. Tamayo (Org.). *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed, p. 102-126.

- Flores, J. F. (1994). *Análisis de datos cualitativos*. Aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 7-107.
- Gauriau, R. (2020). Trabalho remoto em tempos de Covid-19: estudo comparado franco-brasileiro. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região*, Belo Horizonte, Edição especial, t. 2, p. 665-684. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/180790>. Acesso em: 27 mar. 2021.
- Gomes, S. B.; Santoro, F. M.; Silva, M. M.; & Iacob, M. E. (2019). A Reference Model for Digital Transformation and Innovation. In: *2019 IEEE 23rd International Enterprise Distributed Object Computing Conference (EDOC)*, Paris, França. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8945004/>. Acesso em: 10 jan. 2022. doi: 10.1109/EDOC.2019.00013.
- Hanashiro, D. M. M.; Teixeira, M. L. M.; & Zaccarelli, L. M. (2013). *Gestão do Fator Humano: Uma Visão Baseada em Stakeholders*. 2ª ed. Saraiva, p. 7.
- Huh, S. (2020). How to train health personnel to protect themselves from SARS-CoV-2 (novel coronavirus) infection when caring for a patient or suspected case. *Journal of Educational Evaluation for Health Professions*. <https://doi.org/10.3352/jeehp.2020.17.10>
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020). *Características adicionais do mercado de trabalho 2019*. Rio de Janeiro: IBGE. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101743>. Acesso em: 02 fev. 2022
- Jesus, R. G.; & Rowe, D. E. O. (2015). Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. *Tourism & Management Studies*. v.11, n.2, p. 211-218. <https://doi.org/10.18089/tms.2015.11226>
- Martins, G. A. (2008). *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. 2ª edição. São Paulo: Atlas.
- McIver, D., Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A. (2018). A strategic approach to workforce analytics: Integrating science and agility. *Business Horizons*. V. 61, Issue 3, May–June, Pages 397-407. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.005>
- Mishima-Santos, V.; Sticca, M. G.; & Zerbini, T. (2020). *Teletrabalho e a Pandemia da Covid-19*. Porto Alegre: Artmed.
- Ogliara, M., & Fischer, A. L. (2019). Implementação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos: revisão da literatura acadêmica. In *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Ravindran, T.; & Boh, W. F. (2020). Lessons From COVID-19: Toward a Pandemic Readiness Audit Checklist for Small and Medium-Sized Enterprises. In: *IEEE Engineering Management Review*, v. 48, n. 3, p. 55–62. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9171439>. Acesso em: 10 jan. 2022.
- Ribeiro, A. C. A.; Mattos, B. M.; Antonelli, C. S.; Canêo, L. C.; & Goulart, E., Jr. (2011). Resiliência no trabalho contemporâneo: promoção e/ou desgaste da saúde mental. *Psicologia em Estudo*. Maringá, p. 623-633.
- Ribeiro, A. L. (2017). *Gestão de Pessoas*. 2ª ed. Saraiva.
- Rodrigues, A. C., Moscon, D. C. B., Queiroz, G. C., & Silva, J. D. (2020). Trabalhadores na pandemia: múltiplas realidades, múltiplos vínculos. *Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho*, Porto Alegre: Artmed, 2020. p. 1-14.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Sant'anna, A. S.; Paiva, S. M. G.; Diniz, D. M. Afinal, RH para quê? um estudo em economia periférica. *Revista de Ciências da Administração*, v. 20, n. 51, ago./2018. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018v20n51p138>
- SHRM - Society For Human Resource Management (2020). The future of work arrives early how HR leaders are leveraging the lessons of disruption. 2020. Disponível em: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/documents/sap%20oe%20shrm%20global%20report.pdf> Acesso em: 30 mai. 2021.
- Silva, L. S.; Machado, E. L.; Oliveira, H. N.; & Ribeiro, A. P. (2020). Condições de trabalho e falta de informações sobre o impacto da COVID-19 entre trabalhadores da saúde. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 45, e24. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000014520>
- Silva, L. F.; & Russo, R. F. S. M. (2019). Aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 10, n. 1. <https://doi.org/10.5585/gep.v10i1.13285>
- Siqueira, M. M. M. (2014). *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. 1ª ed. Artmed.
- Souto, X. M. (2020). Covid-19: aspectos gerais e implicações globais. *Recital - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara*, v. 2, n. 1, jan./abr. <https://doi.org/10.46636/recital.v2i1.90>
- Tuzzo, S. A.; & Braga, C. F. (2016). O Processo de Triangulação da Pesquisa Qualitativa: O Metafenômeno como Gênese. *Revista Pesquisa Qualitativa*. São Paulo, v. 4, n.5, p. 140-158.

- Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J., Valverde, M. (2016). The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal*. V. 26, Issue 4, p. 449-470. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12116>
- Vasconcelos, K. C. A., Mello, A. S., Silva, A., Jr., Luchi, R., Soares, L. B. (2021). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas no Contexto da Pandemia de Covid-19: o Equilíbrio entre a Tática e a Estratégia. In: *XLV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2021*, São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD, 2021.
- Vergara, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 16ª ed. São Paulo: Atlas.
- Wright, P. M.; & Nishii, L. H. (2007). *Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis*. Disponível em: <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/77351>. Acesso em: 10 jan. 2022.
- Yin, R. K. (2008). *Case Study Research: Design and Methods*. 4ª ed. Sage Publications.
- Zanon, B. (2020). Depois do pós-fordismo: as últimas décadas da razão material do trabalho. *Revista Estudos de Sociologia*, 25(48). <https://doi.org/10.52780/res.13504>