

PRÁTICAS IMPLEMENTADAS E CONTEXTO: A INFLUÊNCIA DA CRISE PANDÊMICA (COVID-19) NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

HUMBERTA KARINNE DA CONCEIÇÃO SANTOS SILVA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

FLAVIA CZARNESKI

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP) - FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA E CONTABILIDADE

FILIFE TALAMONI FONOFF

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

MATTHIAS WEGENER

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

DANIEL ANDERE DE MELLO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

Agradecimento à órgão de fomento:

Esta pesquisa foi realizada com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, Brasil.

PRÁTICAS IMPLEMENTADAS E CONTEXTO: A INFLUÊNCIA DA CRISE PANDÊMICA (COVID-19) NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

1. Introdução

Neste momento, a pandemia do novo coronavírus assola o mundo e impacta todos os campos da atividade humana. Ainda não se pode dimensionar o seu raio de interferência na vida individual, social e organizacional (OBEC, 2020), contudo, percebe-se que algumas organizações têm tomado ações, que refletem na implementação de novas práticas de Recursos Humanos (RH), buscando sua própria sobrevivência ao reduzir os impactos das incertezas da crise.

Pesquisas sobre sistema de RH têm sugerido que as práticas podem ser a solução para o aumento do desempenho das organizações tanto financeiramente como operacionalmente (Wright *et al.*, 2005; Collins & Clark, 2003, Sikora & Ferris 2014), inclusive, no contexto de crise (Gunnigle *et al.*, 2013; Marchington & Kynighou, 2012). Pois, no geral, estão vinculadas a recursos internos críticos, ambíguos e difíceis de imitar (Barney, 1991).

A vinculação do RH com a *performance* organizacional, de acordo com Rynes (2004), ocorreu quando a área adotou a perspectiva estratégica; ou seja, quando deixou de direcionar suas políticas aos funcionários e ao bem-estar desses, para adotar uma abordagem de parceiro de negócios para finanças e contabilidade, orientando suas ações para fins econômicos.

Conseqüentemente, há crescido o número de estudos dedicados a entender o papel e a influência do RH nesse vínculo (Wright *et al.*, 2005; Piening *et al.*, 2014). De modo geral, estes estudos empíricos afirmam que a razão de existir do RH está relacionada com o valor agregado que provem a organização (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Macduffie, 1995). Uma abordagem contrária, explana que a relação RH-*performance* deve ser tratada com cautela, pois há uma distância muito grande entre os indicadores de desempenho e as intervenções de RH que influenciam os negócios (Guest, 1997; Wall & Wood, 2005). Esse desentendimento entre pesquisadores tem como sequela o *link* entre *Human Resource Management (HRM)* e *Performance*, como uma teoria não consolidada.

De acordo com Boselie *et al.*, (2005) e Combs *et al.*, (2006), o que impede a evolução dessa temática é a ausência de respostas para as perguntas-chave “por que” e “como” a relação *HRM-performance* ocorre, uma vez que é preciso alinhamento dos *outcomes* de RH, finanças, estratégia do negócio e de mercado (Boselie & Van der Wiele, 2002; Paauwe & Boselie 2005; Trullen *et al.*, 2020).

Para Wright *et al.*, (2001; 2005) é por meio das práticas que o RH agrega valor às empresas, tanto em tempos de *downscaling* quanto de *upscaling*, fazendo uso dos “*imperfectly imitable resource and a unique historical conditions*” (Barney, 1991), e gerenciando eficazmente sua implementação (Guest & Bos-Nehles, 2013).

De acordo com Trullen *et al.*, (2020), a implementação pode ser definida como um processo dinâmico que envolve a interação de múltiplos atores, e que evolui em direções diferentes, mas com um ponto de partida, que é a adoção de novas práticas, e de término, representada pela rotinização. Esse conceito foi formado a partir da interdisciplinaridade com as áreas de Estratégia, Inovação e Gestão da Mudança com base nos setores de Administração pública, Educação e Saúde, que, segundo os autores, trabalham extensivamente com a temática.

Vale salientar que a implementação das práticas e sua conseqüente rotinização não é garantia de bons resultados. Uma prova disso, é que algumas empresas adotam práticas similares, mas têm resultados diferentes. Para Woodrow & Guest (2014) e Trullen *et al.*, (2020) a diferença não é apenas quais práticas e como elas estão sendo adotadas, mas sim, a qualidade das práticas e sua implementação de maneira eficaz.

Baird & Meshoulam (1988); Schuler (1992) e Guest & Bos-Nehles (2013) acrescentam que a eficácia dos *Human Resource Practices* (HRPs) depende muito de quão bem eles são projetados, pelos quais contribuem mais para o sucesso dos negócios quando são consistentes não apenas entre si (ajuste horizontal), mas também com variáveis contextuais (ajuste vertical), incluindo a estratégia de negócios da empresa, tamanho ou indústria.

São inconclusivos os estudos empíricos que estabeleçam uma relação das práticas com o desempenho da empresa (Cappelli & Neumark, 2001; Piening *et al.*, 2014), bem como, a implementação de práticas e sua relação com o contexto, que segundo Guest & Bos-Nehles (2013), é considerado relevante por pesquisadores da área.

Sendo assim, para atender esse *gap* da literatura, este trabalho tem como objetivos: identificar as práticas que estão sendo implementadas pelas organizações durante a pandemia do COVID-19; e avaliar as práticas que trouxeram retorno ao desempenho organizacional, conforme as percepções das empresas, sobre quais práticas se estima que permanecerão após a pandemia. Tais objetivos levam em consideração a perspectiva configuracional, ao adotar o porte e a atividade econômica como norteadores deste trabalho.

O artigo está estruturado da seguinte forma: na primeira seção, delinea-se o desafio da implementação de acordo com o contexto em acordo com os objetivos da pesquisa. A seguir, descreve-se o arcabouço teórico. Na terceira sessão, apresenta-se a metodologia e a estrutura de análise por meio do software Iramuteq. Na quarta seção, estão dispostos os resultados e a discussão das evidências sobre as práticas implementadas, bem como a influência do contexto pandêmico e a possibilidade de sua perpetuação. Por fim, estão elencadas as contribuições teóricas, limitações e direcionamentos para pesquisas futuras.

2. Referencial Teórico

2.1 A pandemia do Covid-19 e as organizações

O cenário turbulento em decorrência da Covid-19 – *Coronavirus disease* – (Senhoras, 2020; Luigi & Senhoras, 2020), forçou novas adequações a sociedade com repercussões que se manifestam, não apenas em um problema epidemiológico para 188 países atingidos, quase 4,5 milhões de pessoas contaminadas e mais de 300.000 mortos (Jhu, 2020; Senhoras, 2020), mas geram, também, um efeito cascata em uma série de atividades humanas frente às respostas de isolamento social, vertical e horizontal implementadas pelos diferentes países.

Para as organizações, o contexto externo sempre impôs o desafio de novas (re)adaptações e performances constantes. Contudo, a crise atual, se difere de todas as já vivenciadas (financeira, política, econômica, guerras, atentados), pelo seu súbito aparecimento, abrangência e repercussão. Logo, o modo como as empresas respondem e/ou neutralizam as contingências vai depender do seu porte, do tipo de negócio, dos recursos internos disponíveis e do ambiente no qual está inserida (Oliveira, 1991; Sampaio, 2005; Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2011), sendo suas escolhas e operação de caráter singular e inédito (Marchington & Kynighou, 2012).

A área de serviços hospitalares, por exemplo, se articula para responder as novas demandas de trabalho. Bloom (2020) enfatiza a existência de oportunidade no desenvolvimento da assistência médica online, para o setor. Anteriormente, tal situação esbarrava em regulamentos na relação médico-paciente, normas de privacidade, entre outros requisitos. Entretanto, a necessidade imediata, o isolamento e a facilidade de acesso aos recursos tecnológicos, permitiram que alguns dos serviços fossem realizados de maneira remota.

Os setores cultural e criativo possuem particularidades que deixam os efeitos da crise ainda mais críticos. Tal condição é decorrente da súbita e substancial perda de oportunidades de receita, o do fechamento de teatros, museus, cinemas, centros culturais, bem como o cancelamento/adiamento de vários eventos públicos, apresentações e produções (OBEC, 2020).

Os impactos da pandemia sobre a educação são preocupantes, pois reproduzem de modo ampliado assimetrias previamente existentes nas sociedades. Os atores econômicos “privilegiados” com amplo acesso ao ensino privado junto às Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), conseguem minimizar os efeitos pandêmicos em curto prazo, por meio da continuidade educacional via Ensino a Distância (EAD). Em contraposição estão os atores econômicos mais vulneráveis (Senhoras, 2020). Além disso, muitos pais que exercem atividades empregatícias, foram compelidos a assumirem o papel adicional do professor, em período integral (Bloom, 2020).

Nas demais setores, de produtos e serviços não essenciais, os trabalhadores e organizações se viram forçados a transferir suas atividades para o ambiente virtual, a fim de garantir que os efeitos da crise possam ser superados o mais rápido possível (Constancio, 2020).

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho em decorrência das imposições tecnológicas às pressas, fazem com que as organizações enfrentem novas exigências em termos de estruturas e processos de trabalho, definindo novos formatos organizacionais para se adequarem às novas demandas e a realidade (Oliveira, 2019). Esses formatos envolvem mudanças significativas na distribuição, no planejamento, nas normas, leis, nos conjuntos de valores e de elementos da cultura organizacional e também nas práticas (Constancio, 2020; OBEC, 2020).

De acordo com a teoria Contingencial, as condições do ambiente causam transformações, principalmente, no interior das organizações (Silva, 2014). A pesquisa conjunta realizada pela Fundação Instituto de Administração (FIA) e pela Faculdade de Economia e Administração (FEA) da Universidade de São Paulo (USP), coletou dados de 1.566 brasileiros, de 27 de maio e 3 de junho de 2020, fez essa constatação ao determinar que 90% dos respondentes migraram para o modelo de trabalho em casa (denominado de *home office* pelos autores), no período da pandemia, motivado pelo isolamento compulsório e pela possibilidade de manter-se empregado (Fischer *et al.*, 2020). Esse modelo de trabalho em períodos anteriores a pandemia alcançava a taxa de 58% entre os participantes, segundo os autores.

Quanto aos impactos no desempenho e satisfação, a pesquisa de Fischer *et al.*, (2020) constatou que trabalhar em casa (*home office*) tem potencial para proporcionar uma maior satisfação no trabalho na indústria e nos serviços, e um menor índice de satisfação em setores de educação e administração pública. Já quanto ao desempenho, 71% dos respondentes afirmam estar igual ou, até mesmo, superior, de acordo com a pesquisa.

Um outro estudo realizado, em tempos menos turbulentos, por Bloom *et al.*, (2015), com 1.000 funcionários de *call center* da Ctrip (empresa de viagens chinesa) identificou um aumento de 13% de desempenho dos colaboradores e evidenciou uma diminuição de 50% na taxa de demissão de funcionários, durante um período de nove meses em que se aplicou o experimento. Outros benefícios destacados pelos autores, foi a melhora na satisfação no trabalho e a queda na taxa de conflito interpessoal, evidenciando, desta forma, que a adoção de práticas modernas como o *working from home* (WFH) pode ser a resposta para diversos tipos de organizações inseridas em condições sociais e culturais em transformação, neutralizando as possíveis ações negativas dessa conjuntura.

Em contrapartida, as previsões de Bloom (2020) para o cenário atual são pessimistas. O autor faz uma alerta ao desenvolvimento de uma crise de saúde mental, que afeta negativamente na produtividade e atinge a inovação, diminuindo o surgimento de produtos no mercado, o que impossibilita o crescimento a longo prazo das organizações. Portanto, é primordial que haja mudanças, não apenas no modelo de trabalho de trabalho, como também em práticas de bem-estar.

Nesta perspectiva, percebe-se que práticas podem ser implementadas ou descontinuadas, a depender do contexto e do propósito para o qual foram inicialmente

projetadas. Ou seja, a entidade, ao deparar-se com contingências que geram desequilíbrio, pode sentir-se motivada a modificar seu sistema de gestão, com o intuito de alinhar verticalmente o tipo de informação gerencial que possui, com as características do ambiente, tamanho e indústria, e horizontalmente com as práticas pré-existentes (Silva, 2014).

Com os diferentes recursos que as empresas possuem, o maior desafio é o de coordená-los, encontrando a configuração exata que a permita ter uma melhor resposta frente às mudanças experimentadas. Por isso, muitas empresas reexaminam suas práticas de RH e passam a relacioná-las com a performance organizacional e a efetividade (Guest & Bos-Nehles, 2013; Lepak & Shaw, 2008), com ações planejadas e destinadas a alcançar os objetivos organizacionais por meio das pessoas.

2.2 Gestão estratégica de pessoas em contexto de crise

Para as empresas no Brasil, a pandemia COVID-19 foi um enorme choque assimétrico (Senhoras, 2020). Empresas demitiram, atrasaram salários, decretaram falência, enquanto outras seguiram recrutando, investiram em comunicação por TICs, mudaram o modelo de trabalho e obtiveram lucro. As que conseguiram obter sucesso no ambiente econômico alterado devem, em grande parte, às políticas e práticas de Gerenciamento Estratégico de Recursos Humanos (GERH) implementadas no período, que possibilitaram o ajuste às adversidades do mercado em curto prazo.

Em comparação a outras funções de negócios, o impacto da crise na GERH atinge vários domínios críticos, a saber: o nível estratégico, pois o RH tem uma sólida compreensão dos processos e estruturas organizacionais e o ambiente em que negócios e seres humanos operam; o operacional, por estar à mercê do dinamismo e a volatilidade das políticas governamentais; além do design da arquitetura de RH no nível da empresa e a forma como as pessoas são gerenciadas (Zagelmeyera & Gollan, 2012).

Nijssen e Paauwe (2012) em seu artigo intitulado *HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?* desenvolveram uma estrutura heurística para identificar como as organizações podem sobreviver em um ambiente dinâmico causado por crises econômicas, identificando as práticas que são importantes para agilidade organizacional, caracterizadas pelo elemento essencial para enfrentar os desafios do ambiente.

Para os autores, uma organização ágil é caracterizada pela escalabilidade da força de trabalho (na construção de relações com fornecedores de recursos humanos), no alinhamento do conhecimento (na capacidade de acessar informações) e uma infraestrutura organizacional altamente adaptável. Esses três elementos integrados permitirão que as organizações adquiram versatilidade e estejam prontas para esse futuro incerto, podendo escolher uma resposta conformista, inovadora ou desviante.

Vardarlier (2016) agrega, que em contextos de crise, um plano deve ser desenhado considerando o tipo e tamanho da organização. Dentre as medidas e ações a serem tomadas, o autor considera: a reorganização e priorização do processo de recrutamento; novos programas de bonificação e incentivos; retenção dos talentos; revisão de metas de curto prazo; reformulação dos objetivos de longo prazo; demissões voluntárias; modelos de trabalho de meio período.

Já Lockwood (2005) evidencia a importância da construção de um Plano de Comunicação de Crises pelo RH, com o objetivo de centralizar informações eliminando a fofoca e a desinformação entre funcionários, clientes, mídia e demais *stakeholders*. O autor descreve que é importante usar vários canais como: intranet da empresa, atualizações por e-mail, boletins diários e site na Internet (fórum), além de mídia social.

Além do modelo de trabalho, e comunicação, estudos anteriores mostraram evidências de que a instabilidade econômica afeta o desempenho da empresa e as atividades de gestão de RH (Fodor & Poór, 2009; Jaidi & Thevenet, 2012). Ademais, abalam a capacidade físicas e

psicológicas dos funcionários (Šontaitė-Petkevičienė, 2014) que precisam ser bem atendidas, gerenciadas. No entanto, isso geralmente é ignorado pela alta gerência, pois são indiferentes a essa situação (Vardarlier, 2016).

Um estudo realizado com três organizações italianas durante a crise econômica de 2008, demonstrou que fatores ambientais podem gerar sofrimento psicológico e baixa satisfação no trabalho, causada pelas demandas de trabalho, a falta de controle no trabalho, medo (Giorgi *et al.*, 2015). Para moderar essa situação, os autores sugerem um melhor relação entre o controle do trabalho dos indivíduos e sua saúde ocupacional.

2.3 Implementação de práticas e contexto

A julgar pelas pesquisas sobre a GERH no capítulo anterior, parece não haver dúvida de que as empresas podem melhorar seu desempenho investindo em *Human Resource Practices* (HRPs) de alta qualidade (Guest, 2011). No entanto, cabe ressaltar que a implementação, apesar do que os gerentes acreditam, não ocorre de forma automática (Guest & Bos-Nehles, 2013).

Na busca por uma padronização na implementação, os autores Guest & Bos-Nehles (2013) propuseram um modelo de análise da eficácia das práticas de RH e de sua implementação a partir de três dimensões principais (estágio, principais implementadores e principais avaliadores) e duas dimensões contextuais (interno e externo). A primeira dimensão central identifica quatro estágios no processo de implementação; a segunda identifica os principais atores na implementação de RH e; a terceira considera quem avalia a eficácia da implementação de RH. O modelo também destaca a importância de duas dimensões contextuais principais, o contexto interno e contexto externo. De acordo com esse *framework*, o RH é um importante ator na implementação, intervindo nos diferentes estágios do processo. A Tabela 1 apresenta o framework com detalhes.

Em um contexto de crise, Valdalier (2016) aponta que uma situação é aterradora e toma conta de uma organização com RH tradicional (características mais passivas), devido seu despreparo, acarretando surpresa para a gerência e os funcionários, além de pânico e o estresse. Por outro lado, uma empresa com RH moderno (características mais ativas e estratégicas) enfrenta isso, formando uma equipe de gerenciamento de crises para lidar com o problema. Para o autor esse o primeiro passos no controle da crise e, portanto, é muito crucial.

Jaidi e Thevenet (2012) sinalizam que a implementação de práticas em períodos de crise, pelos gerentes, segue estágios diferentes. Inicialmente adota a postura do “esperar para ver”, passando por uma fase de alívio, uma fase duvidosa e depois o retorno à fase normal. Os autores argumentam que três fatores podem ajudar a explicar essa evolução: (1) as emoções pessoais motivadas pela política, (2) as demais políticas de RH que foram conduzidas simultaneamente durante a crise e (3) a evolução do contexto da empresa e da economia global durante o período.

Os resultados dos estudos de Gunnigle *et al.*, (2013) mostraram que a crise econômica global de 2008 teve um impacto significativo na gestão de RH e em suas práticas. Como exemplo, cabe destacar que, mesmo após um crescimento econômico robusto na Irlanda, as mudanças que a crise econômica promoveu, foram dramáticas. O estudo de Gunnigle *et al.*, (2013), indicam que os sistemas de recrutamento, seleção e recompensa foram os mais afetados pela crise. Seguidos pela redução de gastos com treinamento e desenvolvimento, cortes e congelamentos de salários, redução de benefícios e mudanças nas relações industriais.

O que leva uma empresa a aplicar uma determinada prática em detrimento de outras é a eficácia e qualidade das HRPs. No entanto, essas podem ser percebidas de forma diferente, por diferentes atores, como *line managers* e executivos de RH (Mitsuhashi *et al.*, 2010; Wright *et al.*, 2001), ou empregados e profissionais de RH (Piening *et al.*, 2014).

Wright *et al.* (2001) coletaram dados de gerentes seniores de RH e gerentes seniores de linha, e descobriram que os gerentes de RH adotavam uma visão consistentemente mais positiva

da eficácia do que os gerentes de linha. Guest e Conway (2011) não encontraram diferença nos níveis percebidos de eficácia das práticas de RH entre os principais executivos e diretores de RH. Já no estudo Piening *et al.* (2014), foi constatado que os funcionários só reconhecem algumas práticas das RH aplicadas na organização, e que não experimentam seu uso contínuo, contudo, eles conseguem entender as mensagens enviadas pela GRH e a intenção da prática.

Diante disso, Guest & Conway (2011) abordam a importância da definição de índices classificatório para categorizar a eficácia dessas práticas. Ao trazer os indicadores, os autores evidenciam o papel básico de todo gestor, o de controle e monitoramento, podendo assim ajustar as práticas, conforme o desempenho almejado.

Um outro ponto que cabe ressaltar é a adoção da perspectiva de duas ou mais partes interessadas para as avaliações, essencialmente, subjetivas, dessa forma a avaliação será mais confiável (Tsui, 1987; Gerhart *et al.*, 2000).

Por fim, não se pode chegar a conclusões sobre a qualidade das práticas devido ao inúmeros pontos de vistas. Mas pode-se afirmar que as HRP's implementadas de maneira inconsistentes com sua intenção inicial ou ainda quando não são implementadas geram consequências graves para as organizações (Wright & Nishii, 2013; Woodrow & Guest, 2014).

3. Metodologia

A temática da pesquisa permeia uma situação atípica, no ramo dos estudos organizacionais, caracterizado pela pandemia da COVID-19 na implementação de práticas de Recursos Humanos, frente a esse contexto.

Dessa forma, para compreender e explicar o fenômeno social enquanto se desenrola, possibilitando aos pesquisadores imergir nas características mais complexas dentro do contexto analisado, como comportamento e resultados, aplicou-se a abordagem qualitativa. Segundo Godoi *et al.*, (2010) esse tipo de abordagem permite a subjetividade e múltiplas interpretações. Para Flick (2013) tal abordagem não mensura e nem padroniza a situação pesquisada. Ao invés disso, capta os significados subjetivos e latentes dos sujeitos, que foram escolhidos propositalmente, e o ambiente que estão inseridos, sem exaustão ou generalização.

Com o objetivo de analisar as ações estratégicas dos gerentes e profissionais de Recursos Humanos durante a pandemia da COVID-19 e suas intenções para o futuro, esta investigação classifica-se como exploratória. Este tipo de pesquisa viabiliza o aprofundamento sobre o fenômeno com suas interrelações, e amplia o conhecimento da comunidade científica, por exemplo, sobre a intenção de entender os agentes e o que levou a agir diante de situações críticas. Por sua singularidade e para dar embasamento a temática, realizou-se um estudo de caso, em consonância com a pesquisa bibliográfica e a análise de dados secundários.

De acordo com Creswell (2010), o estudo de caso é uma estratégia de coleta de informações em que se explora um evento, um programa, uma instituição, um grupo de pessoas e/ou uma unidade social de interesse do pesquisador-observador, que se volta a compreender os processos sociais que ocorrem em determinado contexto. Neste método são utilizados procedimentos de coleta dentro de um período determinado, conforme os objetivos que se propõe na pesquisa. O “como” e o “porquê” são os principais questionamentos a serem respondidos neste tipo de procedimento (Godoi *et al.*, 2010).

A pesquisa bibliográfica contribuiu para o direcionamento dos dois objetivos da pesquisa: identificar as práticas que estão sendo implementadas pelas organizações durante a pandemia COVID19, e avaliar as práticas que trouxeram retorno ao desempenho organizacional, de acordo com as percepções das empresas sobre as práticas que se estima que permanecerá pós-pandemia, ambos levando em consideração o porte e atividade econômica.

Para atender aos objetivos desta pesquisa fez-se uso de dados secundários, obtidos por meio da pesquisa Gestão de Pessoas na Crise da COVID-19 realizada pela Fundação Instituto de Administração (FIA Business School), em conjunto com a Companhia de talentos e

Xtrategie. A pesquisa abrange 30 perguntas, das quais 17 eram abertas e 13 fechadas. A coleta de dados desse estudo se deu de maneira contínua, por meio do questionário composto por 9 sessões: (1) Dados pessoais do entrevistado; (2) Análise sociodemográfica; (3) Legal e Regulamentar; (4) *Home Office*; (5) Saúde Física e Psicológica; (6) Responsabilidade Social Corporativa; (7) RH Estratégico; (8) Comunicação; e (9) Impactos no futuro da gestão de pessoas. Os questionários foram enviados a 138 empresas, de diferentes tamanhos e segmentos, durante o período de 14 a 29 de abril de 2020. A taxa de retorno foi de 93,47%.

Para o desenvolvimento da atual pesquisa, utilizou-se da seção Sociodemografia da amostra, além das questões abertas que fazem parte das dimensões: RH estratégico - Descreva quais práticas estão sendo adotadas pela empresa na dimensão 'RH Estratégico' durante a pandemia da COVID-19; e Futuro - Quais práticas adotadas pela empresa durante a pandemia da COVID-19 devem permanecer em uso na empresa depois deste período?

As respostas foram tratadas por meio de técnicas de estatística descritivas e análise de conteúdo, usando como recurso o software Iramuteq.

O Iramuteq consiste em um software gratuito, desenvolvido por Pierre Ratinaud, que permite fazer análises estatísticas sobre corpus textuais e sobre tabelas, indivíduos e palavras. O software auxilia na análises de textos, fornecendo informações lexográficas, análises estatísticas básicas, como frequência e quantidade de palavras, e também análises mais avançadas, como Análise Fatorial de Correspondência (AFC), Classificação Hierárquica Descendente (CHD), Análise de Similitude e Nuvem de Palavras (Silva, 2018).

No presente trabalho foi realizada a análise no software Iramuteq (Interface de R *pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*) 0.6 alpha 3. O corpus está constituído por 256 Unidades de Contexto Iniciais (UCI) com 308 segmentos analisados, ou seja, 83,12% do total do corpus foram agrupados. Por ter um agrupamento superior a 70%, as suposições são consideradas válidas. Tal recurso também serviu de subsídio para a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2006), se refere a um conjunto de técnicas para análise das comunicações, cuja intenção está direcionada para a inferência e frequência dos conteúdos nessas comunicações.

4. Análises e Discussões

4.1 Análise descritiva da amostra

Foram pesquisadas 138 empresas, sendo 72,46% do setor de serviços, (referente ao agrupamento das seguintes atividade 3º Setor, Comércio, Serviço, Serviços hospitalares, Atividade considerada essencial pelo governo federal (como mercados, farmácias, empresas de transporte e logística, serviços públicos básicos, Setor primário (agronegócio, mineração, extrativismo); e 27,53% setor de indústria. A Figura 1 apresenta o perfil das empresas analisadas.

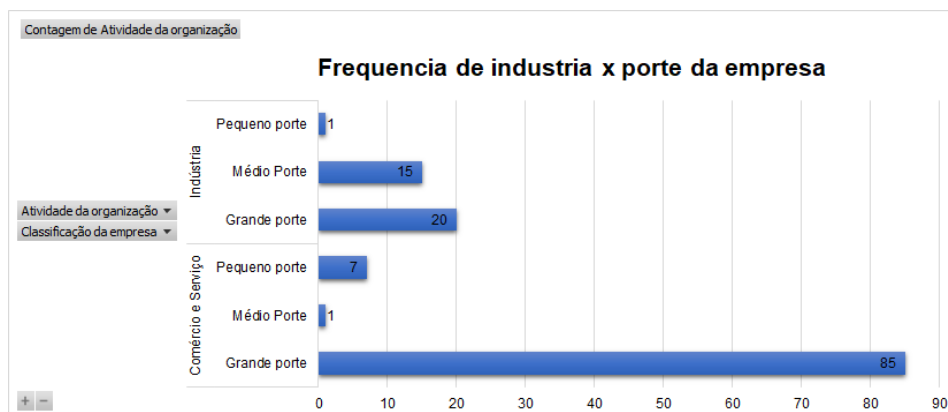


Figura 1. Perfil da amostra
Fonte: Dados da pesquisa

A definição do porte da empresa segundo o número de empregados é baseada no anuário Sebrae/Dieese 2013. Dentre as empresas de serviço, 92% são consideradas de grande porte em comparação a 57,89% das indústrias.

4.2 Análise Textual - Iramuteq

A análise textual da pesquisa ocorreu através da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), que, além de segmentar os textos, os classifica pelos vocabulários de maior frequência. Essa análise permite uma associação dos ST e apresenta um agrupamento das palavras estatisticamente significativas. Desta forma, gera a base para a realização da análise qualitativa, ou seja, cada uma das respostas emitidas pelos gestores consiste em uma Unidade de Contexto Inicial (UCI). Assim, as classes são formadas pelos ST a partir das UCI's.

O software Iramuteq auxiliou na codificação e categorização para a realização da análise de conteúdo. Através do software foi possível codificar e organizar as informações, viabilizando a localização do segmento de texto (ST) utilizado na escrita qualitativa, relacionado às respostas dos gestores de RH quanto ao 'RH estratégico diante da pandemia' e 'as práticas adotadas pela empresa durante a pandemia da COVID-19 e que devem permanecer em uso depois deste período'.

O corpus analisado pelo software Iramuteq continha os relatos descrevendo as práticas que: estão sendo adotadas pela empresa na dimensão 'RH Estratégico' durante a pandemia da COVID-19 – formando o corpus textual 'RH estratégico'; e as práticas que foram adotadas pela empresa durante a pandemia da COVID-19 e devem permanecer em uso na empresa depois deste período – formando o corpus textual 'Futuro'.

Para isso, inicialmente se preparou o banco de dados, ou seja, os ST's foram agrupados em um único arquivo, separados por uma linha de comando, compreendendo somente uma variável (n), escolhida conforme o número dado a cada publicação (**** *empresa_001_RH estratégico até **** *n_138_RH estratégico e **** *empresa_001_Futuro até **** *n_138_Futuro). O *corpus* geral estruturado por 213 textos resultou em: 308 segmentos de texto (ST's). Emergiram 7.274 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos) sendo 1.429 palavras distintas e 76 com uma única ocorrência. O índice de aproveitamento de 83,12% o que se mostra confiável. As análises do tipo CHD precisam de uma retenção mínima de 75% dos ST's para serem úteis à classificação do material textual, conforme Camargo, & Justo (2013). Os autores salientam que, para alguns pesquisadores, existe a possibilidade de aceitar com, no mínimo, 70% de aproveitamento dos segmentos de textos.

A partir da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), apresentada na Figura 2, foram analisados 308 segmentos de texto (ST), retendo-se 83,12% do total, os quais geraram seis classes. Inicialmente, o software dividiu o corpus em dois *subcorpus*:

1. 'Cuidados, saúde e bem-estar' – composto pela classe 6 (13,7%), incluindo aspectos relacionados ao cuidado para a prevenção
2. 'Trabalho' – composto pelas classes 1 (14,1%), 2 (19,9%), 3 (13,3%), 4 (18%) e 5 (21,1%), relacionando as ações do departamento de RH diante da pandemia. O software ainda dividiu esse subcorpus em dois: Ações, formado pela classe 3 (denominada 'Ferramentas de apoio à gestão') e classe 4 (denominada 'Ações responsivas'); e 'Alinhamento', formado pela classe 5. O *subcorpus* 'Alinhamento' de subdivide em: classe 2 (denominada 'Suporte e comunicação') e classe 1 (denominada 'Gestão Participativa').

Com a conclusão da organização e processamento dos dados, deu-se início a análise de conteúdo das 6 classes fornecidas pelo software. Os ST's de cada classe foram lidos exaustivamente para compreensão e a possível nomeação das mesmas.

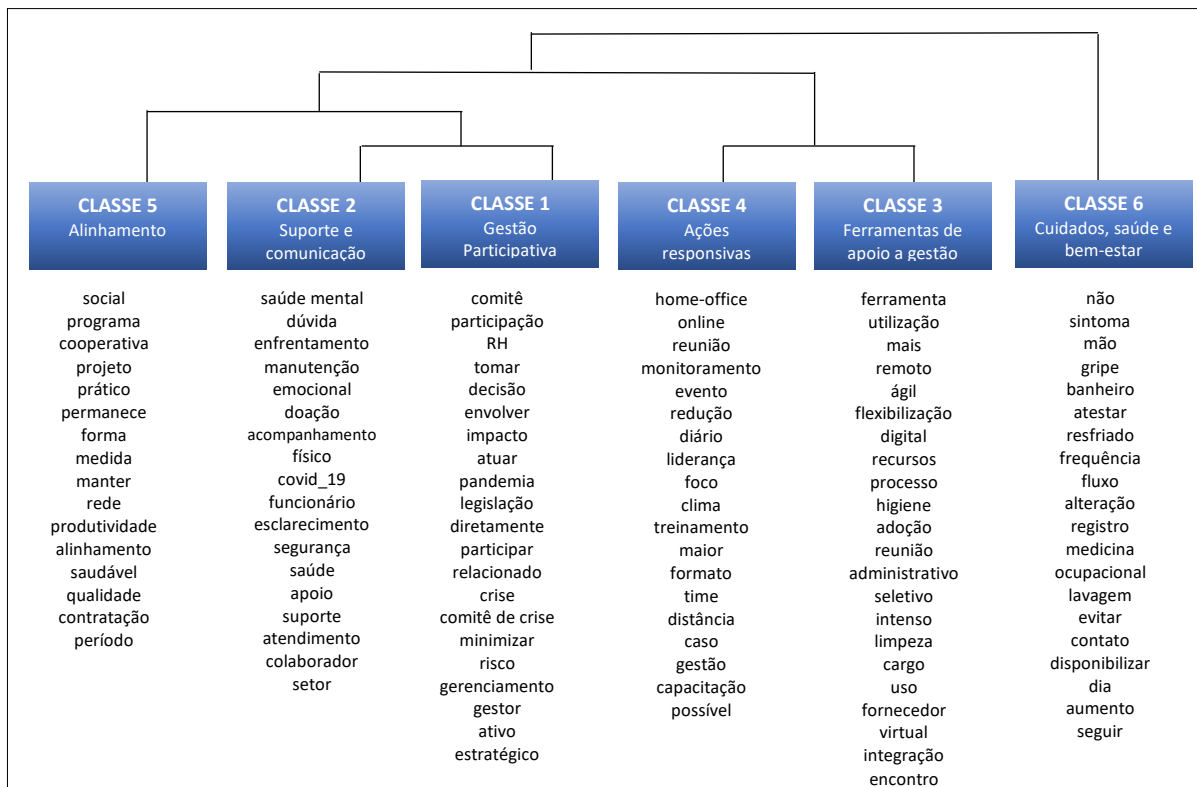


Figura 2. Classificação Hierárquica Descendente
 Fonte: Dados da pesquisa fornecidos – adaptado do Iramuteq

A Classe 1, denominada ‘Gestão Participativa’, apresenta resultados quanto aos ajustes na gestão durante a pandemia e, principalmente, na ação do departamento de Recursos Humanos (ou Gestão de Pessoas). A empresa_014 considera que o “*RH faz parte do comitê estratégico para Tomada de Decisão em relação a qualquer ação vinculada ao tema COVID_19*”.

Já a empresa_017 considera importante a participação do RH nos comitês que analisam situações de emergência, como o da pandemia – “*Analizamos junto com o Comitê de crise a melhor forma de executar as ações, para gerar menor impacto no time*”. O mesmo pensamento é salientado pela empresa_018 “*Participa com dois líderes no Comitê de crise*”.

Vardarlier (2016) cita que medidas o desenho do plano é a melhor estratégia, desde que adaptado ao tipo e tamanho da organização. E o RH exerce um papel primordial em se tratando de gerir comunicação (Lockwood, 2005).

Uma outra preocupação apontada pelas empresas foi quanto a aplicabilidade e impactos da legislação, enfatizando o cuidado com os custos e a segurança: “*o RH está à frente de todas as iniciativas que envolvem pessoas, atuando diretamente nas análises da legislação e seus impactos e sua aplicabilidade, a fim de reduzir custos e garantir segurança aos colaboradores*” (empresa_091).

Percebesse que a palavra de ordem é reduzir. Assim como afirmado por Gunnigle *et al.*, (2013), ao indicar as medidas realizada pelas empresas em épocas de crise envolvem essas ações, principalmente nas áreas, treinamento e desenvolvimento, de salários, benefícios e mudanças nas relações industriais.

A Classe 2, denominada ‘Suporte e comunicação’, apresenta os resultados quanto a preocupação das empresas com a assistência aos colaboradores. A empresa_056 salientou sobre a atuação do departamento: “*A área de Desenvolvimento de Pessoas se colocou à disposição para atendimentos pontuais, através de psicólogas, visando a prevenção e manutenção da saúde mental, emocional das pessoas e do clima organizacional*”. A empresa_060 também

demonstra essa preocupação: *“Realizamos principalmente ações de cuidado com a saúde mental e física neste momento”*.

A instabilidade econômica tem interferência no desempenho e nas atividades de RH, como já evidenciaram os estudos de Fodor & Poór (2009) e Jaidi & Thevenet (2012). Para Šontaitė-Petkevičienė (2014) podem ainda interferir na capacidade físicas e psicológicas dos colaboradores; mas Vardarlier (2016) salienta que esse fato é, algumas vezes, ignorado pela alta gerência, pois são indiferentes a essa situação

A intensificação da comunicação nesse período pandêmico foi apontada pela empresa_107: *“Estamos estruturando treinamentos voltados a aprendizagens no cenário de crise para que possamos evoluir e inovar. Intensificamos a comunicação com a liderança para reforçar nossa cultura e apoio nos novos desafios”*.

Esse fato é evidenciado por Lockwood (2005). Segundo o autor, é importante que o RH esteja a frente de um Plano de Comunicação de Crise, para que centralize as informações e diminua as fofocas entre colaboradores, clientes, mídias e outros envolvidos.

A Classe 3, denominada ‘Ferramentas de apoio a gestão’, apresenta a percepção das empresas frente às atividades que mudaram com a pandemia e que deverão permanecer com esse novo formato. A empresa_035 considera que o “uso de ferramentas de comunicação online, trabalho remoto” e a empresa_067 enfatiza que a “ampliação das ferramentas de comunicação remota, treinamentos EAD e possivelmente a prática de home_office em alguns cargos que atualmente não praticamos” são algumas das atividades que deverão permanecer após o período pandêmico. As novas ferramentas digitais foram ressaltadas como além de apoio ao trabalho. Elas também são importantes para transmissão do conhecimento e relacionamento interpessoal, como considera a empresa_099: *“a utilização das ferramentas digitais como conexão, como relacionamento, e fazendo parte da transmissão de conhecimento e desenvolvimento da equipe”*.

Assim como evidenciado por Lockwood (2005), a comunicação, pode se dar por multicanais, da intranet da empresa, atualizações por e-mail, boletins diários e site na Internet (com associação e fórum), além das plataformas de mídia social.

A empresa_034 salienta a sua preocupação quanto a necessidade futura de *“Flexibilidade e criatividade para novas soluções”*. Nijssen e Paauwe (2012) destacam em seu estudo uma estrutura heurística para verificar como as organizações podem sobreviver em um ambiente dinâmico diante de crises econômicas. Os autores ressaltam as práticas envolvidas para a empresa atingir um estado de agilidade organizacional, visando os desafios do ambiente. Os autores consideram que uma organização ágil é caracterizada pela escalabilidade da força de trabalho, no alinhamento do conhecimento e possuir uma infraestrutura organizacional altamente adaptável. Com isso, as organizações terão versatilidade e estarão prontas para esse futuro incerto.

A Classe 4, denominada ‘Ações responsivas’, se constitui das considerações acerca das ações adotadas mediante a pandemia. A empresa_004 apontou o foco no novo: *“Realizando reuniões estratégicas online para orientação e foco em novas diretrizes diante da pandemia”*. Já a empresa_018 mencionou sua preocupação com a capacitação de seus colaboradores diante do novo cenário, é mostrou sua visão estratégica ao enfatizar a necessidade de capacitação também dos parceiros estratégicos, mencionando que em sua gestão: *“Desenvolve diversas campanhas de engajamento interno; Capacita parceiros de negócios em novas operações online e utilização de app; Tem plataforma online de capacitação para colaboradores e parceiros de negócio”*.

A empresa_075 salientou sua preocupação com os impactos na economia e a necessidade de traçar cenários futuros, considerando sua atenção com: *“Proximidade das lideranças; Ações de Capacitação online; Pesquisa de monitoramento de clima; Estudos de impacto de possíveis cenários econômicos”*.

Com relação a cenários futuros, a empresa_051 considera que: “*Processos que passaram a ser digitais Treinamentos EAD Reuniões online*”. Assim como a empresa 078 “*Trabalho Flexível, reuniões e treinamentos online*”, serão algumas ações que permanecerão após a pandemia. Piening *et al.*, (2014) constataram que os colaboradores não conhecem todas as práticas de RH aplicadas na organização, e ainda, segundo o autor, os colaboradores não experimentam seu uso contínuo, no entanto, eles entendem as mensagens enviadas pela GRH e a intenção das ações adotadas.

Percebe que as medidas adotadas não seguem um padrão, isso porque, segundo Marchington & Kynighou (2012), as contingências internas (pessoas, recursos, configuração) e externas (Pandemia) é que vai determinar as escolhas e a operacionalização das práticas, e estas serão, de caráter singular, serão baseadas pelas características de cada empresa, e inédito.

A Classe 5, denominada ‘Alinhamento’, apresenta as ações que estão sendo traçadas para enfrentar o período pandêmico. Entre as preocupações apontadas, se encontra ações de responsabilidade social, como se pode conferir: “*estamos promovendo uma ação de Responsabilidade Social através da Doação de máscaras infantis*” (Empresa_005); “*acompanhamento diário dos colaboradores, liderança participação decisória da comunicação interna e responsabilidade social interna*” (Empresa 005).

Foi ressaltado também sobre a atuação do RH em um processo de adaptação e a necessidade de criação de ações nesse novo contexto. A empresa 099 considera que “*temos nos reinventando em ações para que todos os colaboradores possam se cuidar e cuidar de seus familiares, temos dado continuidade aos projetos de qualidade, desenvolvimento para que a motivação de criar se mantenha em nossa equipe*”.

Evidencia-se também há a preocupação com a produtividade e em como analisar o desempenho dos colaboradores. A empresa_122 considerou que uma grande preocupação de um RH estratégico deve ser como “*Premiar ou demitir de acordo com a produtividade*”. O mesmo também foi apontado pela empresa_136, ao considerar que “*Controle e acompanhamento dos afastados, acompanhamento e suporte aos gestores que estão com as equipes em home_office para garantir o desempenho das funções e produtividade*”, são as principais atividades adotadas pela empresa.

Observa que as práticas de RH abrangem o nível estratégico - ao se preocupar com a produtividade e o papel da empresa como ator social na distribuição de máscaras-; e operacional – interesse sobre como os indivíduos atuam e como são gerenciadas. Tal como foi evidenciado por Zagelmeyera & Gollan (2012), ao comparar as demais funções organizacionais com a GERH, em um contexto de crise.

Opostamente as classes citadas acima, que focaram suas considerações no trabalho. A Classe 6, denominada ‘Cuidados, saúde e bem-estar’ aborda sobre a preocupação com a humanidade, indo além da visão do trabalho e de cenários econômicos, como se pode verificar nos seguintes casos: “*Colaboradores com sintomas de gripe ou resfriado foram dispensados sem a necessidade de apresentar atestado médico, sendo acompanhados pela Medicina_Ocupacional*” (empresa_011). “*Liberção de colaboradores com sintomas de gripe colaboradores que apresentam sintomas de gripe têm sido liberados do trabalho, sem a obrigatoriedade da apresentação de atestado médico*” (empresa_113). “*Fazer monitoramento diário de pessoas com sintomas gripais, Compartilhamento de informações sobre proteção e segurança, as ações preventivas e estratégicas do RH foram essenciais para evitar uma propagação descontrolada, além de manter a produtividade das companhias*” (empresa_049).

A empresa_111 também se mostrou solidária a saúde de seus colaboradores: “*Acompanhamento dos funcionários que estão em situação de isolamento através de contatos telefônicos e de acordo com a necessidade de cada um desenvolvendo outros acompanhamentos, doação de alimentos. Encaminhamento de qualquer funcionário que apresente sintomas gripais para rede de apoio a saúde*”.

As ações tomadas pelas empresas, segue os direcionamentos de Giorgi *et al.*, (2015), em expandir as práticas para promover um maior bem-estar dos trabalhadores, ao mesmo tempo que melhora o controle do trabalho.

Após a CHD, para um aprofundamento das classes emergidas do Iramuteq, se realizou uma Análise Fatorial de Correspondência (AFC), que permite a visualização do plano fatorial em quadrantes. Para o cálculo da AFC, o software considera o cruzamento das ocorrências das formas léxicas das palavras que formam o *corpus*. Assim, as classes resultantes da CHD são apresentadas em um plano cartesiano fatorial divididos em 4 quadrantes, conforme Figura 3. O quadrante superior esquerdo fazem parte do núcleo central da representação, ou seja, representa a função geradora e organizadora e é influenciado pela natureza do objeto e pela relação entre esse com o sujeito/grupo (Aquino, 2015). Os quadrantes superior e inferior direito, para o autor, representam o sistema periférico da representação, e tem a função de criar uma interface em torno do núcleo central. O autor também esclarece que o quadrante inferior esquerdo incorpora elementos que fazem parte da zona de contraste da estrutura da representação.

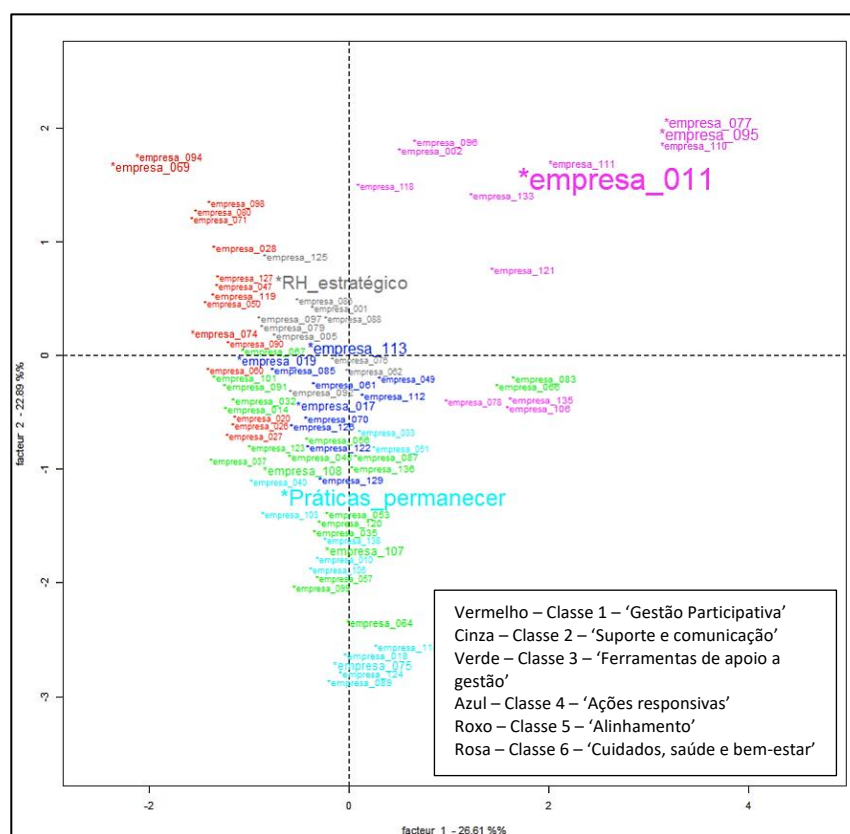


Figura 3. Análise Fatorial de Correspondência – por empresas
 Fonte: Dados da pesquisa fornecidos

Resultante da AFC, o núcleo central do *corpus* está caracterizado pelos elementos lexicais mais relevantes, observados no quadrante superior esquerdo do plano cartesiano, formado por palavras como: gripe, necessidade, conscientização, distanciamento, necessidades, entre outras, se referindo a Classe 6 – ‘Cuidados, saúde e bem-estar’. Salienta-se que a CHD, ao separar as classes, deixou essa classe isolada, separando-a das demais voltadas mais ao trabalho. As empresas pesquisadas que se demonstraram estar com suas atividades mais voltadas a Classe 6 são: 4 empresas de porte grandes do setor de indústrias (empresa_002; empresa_077; empresa_095 e empresa_118) e 6 empresas de porte grande do setor de serviços (empresa_011; empresa_096; empresa_110; empresa_111; empresa_121 e empresa_133), totalizando apenas 7,2% da amostra estudada.

O futuro das empresas ainda é incerto após a pandemia, mas muitas já pensam em continuar com o sistema de home office, como a empresa_002: *“ainda não temos clareza de todas, mas home_office é com certeza uma delas”*. A empresa_001 abordou sobre sua preocupação com a comunicação, clara e direta: *“Práticas que já eram realizadas devido aos valores fortes da empresa e que estão ainda mais fortes. Papo reto, transparência, sou dono, adaptação, crescer e capitalismo consciente cuidar do entorno”*.

A segurança também continuará reforçada: *“Trabalho home_office, WhatsApp empresarial Compras online, Reforço na higienização e segurança no trabalho* (empresa_104). Assim como a busca de novos negócios: *“Captura de novos clientes e mercados* (empresa_40). Ou flexibilizar o trabalho: *“Flexibilização da jornada de trabalho e utilização do Home_office. Tornar o processo decisório mais simples e desburocratizar processos de trabalho”* (empresa_053); *“diálogos constantes e a continuidade do comitê para decisões* (empresa_069); *“Foco em pessoas e liderança com boa comunicação* (empresa_104).

Há empresas que estão pensando em retornar suas atividades no escritório, como a empresa_047 *“Retorno ao escritorio será gradual após junho, e com medidas para distanciamento, medição, temperatura, uso máscaras, entre outras medidas sobre adensamento etc. Discussão para estender home_office para outras áreas da organização, além da área de vendas. Intensificar ações e medidas do programa de bem_estar aos colaboradores”*. Enquanto outras acreditam que tudo voltará a ser como era antes: *“Nenhuma prática vai se manter* (empresa_081).

5. Conclusões

Globalização, digitalização de produtos e serviços, concorrência acirrada, crescente inovação, pandemia Covid-19. O contexto externo sempre foi uma variável importante na estratégia organizacional, pois impõe às empresas o desafio de estar sempre se adaptando e performando. Sua influência na organização pode ocorrer de maneira direta e indireta, positiva ou negativa. O modo como as empresas respondem e/ou neutralizam as contingências vai depender do seu porte, do tipo de negócio, dos recursos internos disponíveis e do ambiente no qual está inserida

Conforme discutido, se tinha interesse em identificar as práticas específicas que estão sendo aplicadas, como resposta ao cenário atual e sua perpetuação. Logo fez-se uso da análise de conteúdo com a software Iramuteq.

Por meio da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), observou-se que as práticas assumiam características voltadas a ‘Cuidados, saúde e bem-estar’ e aspectos do ‘Trabalho’ (que engloba um total de 5 classes). Isso demonstra que os diversos tipos de organizações, inseridas em condições sociais e culturais em transformação, tem buscado formas de modificar a sua operacionalização, neutralizando as possíveis ações negativas, e processando as mudanças com o confluência de pessoas e processos.

Com a Análise Fatorial de Correspondência (AFC), contemplou-se cruzamento das ocorrências das formas léxicas das palavras que formam o *corpus*, em um plano fatorial em quadrantes. A partir dos resultados, inferiu-se que a proeminência da classe ‘Cuidados, saúde e bem-estar’ (classe 6), ao estar isolada das demais, ressalta que é uma preocupação generalizada e que medidas nessa direção estão sendo amplamente instauradas.

Não se pôde determinar as intenções da prática, se de fato visa advogar pelo funcionário, ou dirigidas para geração de receita por meio das pessoas. Tal qual Rynes (2004) havia expressado, sobre o *modus operandi* da área de RH ao aderir a perspectiva estratégica.

Quanto ao futuro, as respostas das empresas direcionam que a rotinização das práticas se dará para aquelas que: melhoram a comunicação, garantem uma flexibilidade na jornada laboral, transparência na gestão e principalmente, foco nas pessoas.

Vale destacar que, devido ao contexto atual, foi difícil entrar em contato com organizações para realizar uma coleta de dados primária, pois muitas declararam que já haviam participado de outras pesquisas. Logo, a pesquisa ficou limitada ao viés de outros pesquisadores quanto a elaboração e aplicação do instrumento de coleta de dados.

Ao usufruir de dados secundários que trazem a perspectiva de gestores, não foi possível investigar temáticas como, fatores internos e sua relação com fatores externos; critérios para avaliar a eficácia das práticas de RH; práticas pretendidas e implementadas; e estágios de implementação, abordagens que sugerimos um aprofundamento em pesquisas futuras.

Referências

- Aquino, J. (2015). As representações sociais acerca do ensino superior a distância da UFES: a percepção de egressos do curso de Administração e Física. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Federal do Espírito Santo.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. **Academy of Management Journal**, 37(3), 670-687.
- Babbie, Earl. (2001). **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. **Academy of Management review**, 13(1), 116-128.
- Bardin, L. (2006). **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17(1): 99– 120
- Bloom, N. (2020, March 30). **The productivity pitfalls of working from home in the age of COVID-19** [Web page]. Retrieved from <https://news.stanford.edu/2020/03/30/productivity-pitfalls-working-home-age-covid-19/>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. **The Quarterly Journal of Economics**, 130(1), 165-218
- Boselie, P., & Van der Wiele, T. (2002). High performance work systems: „research on research“ and the stability of factors over time. Erasmus **Research Institute of Management (ERIM)**, Erasmus University Rotterdam. Available at: <http://ideas.repec.org/p/dgr/eureri/2002191.html>
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. **Human Resource Management Journal**, 15(3), 67-94.
- Camargo, B., & Justo, A. (2013). IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, 21(2), 513–518. <https://doi.org/10.9788/tp2013.2-16>.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do “High-Performance” Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes? **ILR Review**, 54(4), 737–775. doi:10.1177/001979390105400401
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices. In: **creating organizational competitive advantage**, 46 (6), 740–751.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. **Personnel Psychology**, 59, 501-528.
- Constancio, Thiago I. **Educação corporativa “adaptada”**. (2020). Disponível em: <https://startupsaude.com/educacao-corporativa-adaptada/>. Acesso em 23/05/2020/
- Creswell, J. W. (2010). **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre. Editora: Artmed. 2ª Edição.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. **Academy of Management Journal**, 39(4), 802–835. <https://doi.org/10.2307/256713>

- Fischer, A. L.; Amorim, W. A. C.; Ruzon, M. K.; Hartmann, S.; Bafit, A. (2020). **Satisfação e desempenho na migração para o home office**: um estudo sobre a percepção de gestores, técnicos de nível superior e professores. São Paulo: FEA/USP, FIA
- Flick, Uwe. (2013). **Introdução à metodologia da pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso.
- Fodor, P., & Poór, J. (2009). The impact of the economic and financial crisis on HRM and knowledge-management in Hungary and Slovakia-Empirical research. **Acta Polytechnica Hungarica**, 6(3), 69-91.
- Giorgi, G., Shoss, M. K., & Leon-Perez, J. M. (2015). Going beyond workplace stressors: Economic crisis and perceived employability in relation to psychological distress and job dissatisfaction. **International Journal of Stress Management**, 22(2), 137–158.
- Godoi, Christiane Kleinübing; Melo, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Anielson Barbosa da. (Org.). (2010). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. **The International Journal of Human Resource Management**, 8(3), 263-276.
- Guest, D.; Bos-Nehles, A. (2013). HRM And Performance: The Role Of Effective Implementation. In **HRM and Performance: Achievements and Challenges**. (pp. 79-96).
- Gunnigle, P., Lavelle, J., & Monaghan, S. (2013). Weathering the storm? Multinational companies and human resource management through the global financial crisis. **International Journal of Manpower**, 34(3), 214–231.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, 38(3), 635-672
- Jaidi, Y., & Thévenet, M. (2012). Managers during crisis: the case of a major French car manufacturer. **The International Journal of Human Resource Management**, 23(16), 3397-3413.
- JHU – John Hopkins University. Center for Systems Science and Engineering. COVID-19 Dashboard. **John Hopkins University Website**. 14/05/2020. Disponível em: <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>. Acesso em 22/05/2020.
- Lockwood, N. R., & SPHR, G. (2005). Crisis management in today’s business environment. **SHRM Research Quarterly**, 4, 1-9.
- Luigi, R.; Senhoras, E. M. (2020). O novo coronavírus e a importância das Organizações Internacionais. **Nexo Jornal**. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/ensaio/2020/O-novo-coronav%C3%ADrus-e-a-import%C3%A2ncia-das-organiza%C3%A7%C3%B5es-internacionais>. Acesso em: 22/05/2020.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. **Hr Review**, 48(2), 197-221.
- Marchington, M., & Kynighou, A. (2012). The dynamics of employee involvement and participation during turbulent times. **The International Journal of Human Resource Management**, 23(16), 3336-3354.
- McDonnell, A., Burgess, J., Gunnigle, P., Lavelle, J., & Monaghan, S. (2013). Weathering the storm? Multinational companies and human resource management through the global financial crisis. **International Journal of Manpower**. 34(3), 214-231.
- Medeiros, I. L., Vieira, A., Braviano, G., & Gonçalves, B. S. (2015). Revisão Sistemática e Bibliometria facilitadas por um Canvas para visualização de informação. **InfoDesign-Revista Brasileira de Design da Informação**, 12(1), 93-110.
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?. **The International Journal of Human Resource Management**, 23(16), 3315-3335
- OBEC - observatório da economia criativa da bahia. (2020) **Impactos da COVID-19 na Economia Criativa**. Disponível em: https://ufrb.edu.br/proext/images/covid19/boletim/BOLETIM1_RESULTADOS_PRELIMINARES_Impactos_da_Covid-19_na_Economia_Criativa.pdf. Acesso em 23/05/2020.

- Paauwe, J., & Boselie P. (2005). HRM and performance: what next? **Human Resource Management Journal**, 15(4), 68-83.
- Piening, E. P., Baluch, A. M., & Ridder, H. G. (2014). Mind the intended-implemented gap: Understanding employees' perceptions of HRM. **Human Resource Management**, 53(4), 545-567.
- Rynes, S. L. (2004). Where Do We Go From Here?: Imagining New Roles for Human Resources. In **Journal of Management Inquiry**. 13(3), 203-213.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. **Organizational dynamics**, 21(1), 18-32.
- Senhoras, E. M. (2020). A pandemia do novo coronavírus no contexto da cultura pop zumbi. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, 1(3) 2020. Disponível em: <https://revista.ufr.br/boca/article/view/CoronaZumbi/2832>. Acesso em 22/05/2020.
- Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. **Human Resource Management Review**, 24(3), 271-281.
- Silva, M. Z., Scarpin, J. E., Rocha, W., & Di Domenico, D. (2014). Fatores contingenciais que contribuem para a decisão de modificação do sistema de custeio: estudo de caso em uma indústria moageira. **Revista de Administração**, 49(2), 267-279.
- Silva, M., Arruda, D., Moreira, M., Souza, A., & Mariani, M. (2018). Uma análise das “falas” dos turistas, em plataformas online, a despeito dos atributos valorizados dos restaurantes de Bonito/MS. **Anais - II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação. Naviraí/MS**.
- Šontaitė-Petkevičienė, M. (2014). Crisis management to avoid damage for corporate reputation: the case of retail chain crisis in the Baltic countries. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 156, 452-457.
- Trullen, J., Bos-Nehles, A., Valverde, M. (2020). From Intended to Actual and Beyond: A Cross-Disciplinary View of (Human Resource Management) Implementation. In **International Journal of Management Reviews**. 22(2), 150-176. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12220>
- Tsui, A. S. (1987). Defining the activities and effectiveness of the human resource department: A multiple constituency approach. **Human resource management**, 26(1), 35-69.
- Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 235(2).
- Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case of big science. **Human Relations**, 58(4), 429-462.
- Woodrow, C., & Guest, D. E. (2014). When good HR gets bad results: Exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying. **Human Resource Management Journal**, 24(1), 38-56.
- Wright PM, Gardner TM, Moynihan LM, Park HJ, Gerhart B, Delery JE. (2001). Measurement error in research on human resources and firm performance: Additional data and suggestions for future research. **Personnel Psychology**, 54, 875–902.
- Wright, C. (2008). Reinventing hrm: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. In **Human Relations**, 61(8), 1063–1086.
- Wright, P. M., & Gardner, T. M. (2000) . Theoretical and empirical challenges in studying: the HR practices – firm performance relationship. **CARHS Working Paper Series**, 00. Available at: <http://ilr.corneli.edu/CAHR>
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. **Personnel psychology**, 58(2), 409-446.
- Zagelmeyer, S., & Gollan, P. J. (2012). Exploring terra incognita: preliminary reflections on the impact of the global financial crisis upon human resource management. **The International Journal of Human Resource Management**, 23(16), 3287–3294.