08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO ENFRENTAMENTO A PANDEMIA DE COVID-19: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

OTÁVIO LUIZ DE CASTRO ROMANO JUNIOR
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO ENFRENTAMENTO A PANDEMIA DE COVID-19: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

PEOPLE MANAGEMENT STRATEGIES IN ADDRESSING THE COVID-19 PANDEMIC: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Resumo

Esta revisão de literatura investigou como as organizações se adaptaram durante a pandemia de covid-19 para dar continuidade a gestão de pessoas nesse período. A gestão de pessoas e o RH de modo geral ganharam destaque nas respostas organizacionais durante a pandemia, e com isso surge a oportunidade de elevar permanentemente o status da área de RH dentro das organizações. A principal mudança e estratégia adotada pelas organizações foi a transição para o trabalho remoto e com isso surgiu a demanda pelo treinamento online. Ao mesmo tempo o bem-estar dos colaboradores, ajuda psicológica e comunicação foram prioridades para a gestão de pessoas.

Palavras-chave: Crise global, Comunicação, Liderança, Resiliência.

Abstract

This research review as an organization adapted during the pandemic to continue the people management literature in that period. People management and HR in general gaining prominence in organizational responses during the pandemic, and this comes the opportunity to personally assume the status of the HR area within organizations. The main change and strategy developed by organizations was the transition to remote work and with that came the demand for online training. At the same time, employee well-being, psychological help and communication were designed for people management.

Key-words: Covid-19, Strategy, People Management, Pandemic, HR.

Introdução

A pandemia de covid-19 mudou a rotina das pessoas e os processos de trabalho nas organizações. O período de isolamento social obrigou as organizações a adotarem o home office ou teletrabalho (work from home) para não paralisar totalmente as atividades da organização.

Durante esse período os gestores de pessoas tiveram de adaptar a gestão na tentativa de conciliar as necessidades da empresa com as exigências de segurança sanitária impostas pela covid-19. Pois uma empresa não pode funcionar bem se a saúde de seus colaboradores está comprometida (De Cieri & Lazarova, 2021).

As organizações tiveram a responsabilidade de buscar resultados que mantivessem as organizações funcionando e ao mesmo tempo cuidar da segurança dos colaboradores facilitando a comunicação para cuidar do estado emocional e mental dos seus colaboradores (Gonçalves et al., 2021).

A gestão de pessoas teve se passar por diversas adaptações em áreas funções como recrutamento e seleção de colaboradores, rotinas de trabalho, motivação, comunicação e remuneração foram alguns desafios que mais afetaram a gestão de pessoas nesse contexto (Wunderlich & Lokke, 2020).

Pesquisadores contribuíram com pesquisas para identificar os desafios da gestão de pessoas durante a pandemia (Nutsubidze & Schmidt, 2021), ou práticas de GRH que pudessem auxiliar na gestão da crise desencadeada pela Covid-19 (Zhong, Li, Ding, & Liao, 2021) e ainda como as empresas podem responder com eficácia a crises como a atual pandemia de corona vírus (Wenzel, 2021).

Gonçalves et al. (2021) identificaram que existe uma associação entre o nível de mudanças e o tamanho da organização, e um aumento no teletrabalho, mas por outro lado também houve aumento significativo na preparação das organizações no enfrentamento e adaptação a crise. Wunderlich e Lokke (2020) identificaram que 37% das organizações suspenderam as atividades de recrutamento e outras 30% mantiveram moderadamente o recrutamento.

Durante a pandemia muitos estudos científicos foram publicados relatando a experiência da gestão de pessoas e os desafios enfrentados no processo de adaptação da gestão. Recomendações de pesquisas futuras indicaram a necessidade de realizar estudos sobre estratégias adotadas no enfrentamento a pandemia (Falaster, Silva Martins, Storópoli, & Ramos, 2020).

Agora é fundamental que acadêmicos reconheçam os impactos causados pela pandemia nas organizações e forneçam uma melhor compreensão dos problemas contribuindo para reduzir os efeitos provocados pela crise (Falaster et al., 2020).

Este estudo, portanto, pretende fornecer uma compreensão sobre como as empresas responderam à crise provocada pela pandemia de Covid-19, através de uma revisão sistemática de literatura para consolidar informações publicadas nesse período e contribuir com o conhecimento sobre o tema.

Para isso, propõe-se responder a seguinte pergunta problema: como as organizações se adaptaram durante a pandemia de covid-19 para dar continuidade a gestão de pessoas nesse período de crise? O objetivo geral deste trabalho é investigar as estratégias adotadas pelas empresas para sobreviver à crise provocada pela pandemia de Covid-19.

Os objetivos específicos deste trabalho são: a) identificar as estratégias adotadas pelas organizações para dar continuidade à gestão de pessoas durante a pandemia de covid-19, b) discutir os impactos e mudanças provocados pela pandemia e c) apontar perspectivas futuras para a gestão de pessoas.

Fundamentação teórica

O contexto teórico da pesquisa gira em torno de duas perspectivas fundamentais para esse trabalho: (I) a gestão de pessoas em tempos de crises e (II) o novo normal desencadeado pela pandemia de Covid-19.

A gestão de pessoas em tempos de crises

Em tempos de crises as empresas passam por diversos desafios e são forçadas a reduzir recursos e escolher entre perseverar ou sair do negócio (Wenzel, 2021). Mas esses impactos variam de acordo com o tamanho e estrutura da empresa, onde empresas menores podem sentir maiores impactos em tempos de crises (Teague & Roche, 2014).

Teague e Roche (2014) investigaram práticas de gestão de pessoas durante a crise irlandesa e identificaram principalmente práticas como corte de salários e vencimentos (33,9%) e congelamento de salários (60,4%), e realocação de equipes em novas posições de trabalho. Nesse estudo, o treinamento (40,4%) e comunicação (89,2%) aparecem com maior expressão dentre as medidas tomadas.

Rowley e Warner (2004) apontam que durante a crise asiática (1997) ocorreram diversos impactos na gestão de pessoas como desemprego, flexibilidade em HRM, mudanças em práticas

de trabalho e formação. Portanto, os eventos críticos sempre provocam mudanças e/ou rupturas que se tornam o novo normal a ser adotado após o processo de crise.

O novo normal

A pandemia de Covid-19 provocou drásticas mudanças na forma de trabalho e relação entre as pessoas e empresas que tiveram de se adaptar rapidamente a transição entre o trabalho presencial e o remoto. Agora as pessoas precisam conciliar o cuidado do lar e as demandas do trabalho. Por isso, durante a pandemia a resiliência é uma habilidade fundamental para as pessoas e empresas (Backes, Arias, Storopoli, & Ramos, 2020).

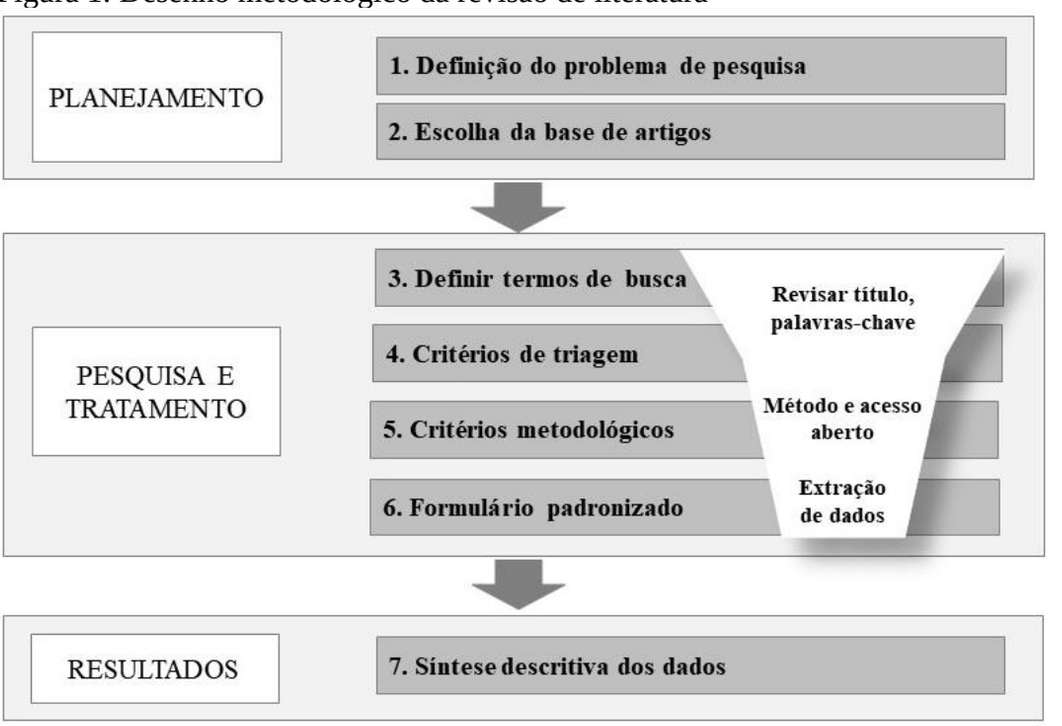
A pandemia acelerou os processos de trabalho no ambiente virtual, e isso provocou grande demanda por treinamento para adaptação a esse novo cenário, ao passo que as empresas cuidam da saúde mental e física dos seus colaboradores.

Procedimentos metodológicos

O método de pesquisa adotado neste trabalho foi a revisão sistemática de literatura que é realizada com estratégias de buscas claras e critérios específicos para subsidiar a inclusão e exclusão de artigos a serem analisados. Por isso, para se construir uma revisão sistemática da literatura é necessário revisar e sintetizar a literatura relevante para comparar os resultados de estudos anteriores em um domínio (Paul & Rialp, 2020).

Por conseguinte, foi adotado o procedimento de revisão de literatura proposto por Rowe (2014) que considera 7 (sete) etapas: 1) Definição do problema de pesquisa; (2) Escolha do banco de dados de artigos; (3) Escolha dos termos de pesquisa; (4) Critérios de triagem; (5) Aplicação de critérios metodológicos; (6) Formulário padronizado para extrair dados de artigos e (7) Síntese descritiva, conforme observado na figura 1.

Figura 1: Desenho metodológico da revisão de literatura



Fonte: Elaborado com base em Rowe (2014).

Na primeira etapa foi definido o objetivo de pesquisa que é investigar as estratégias adotadas pelas empresas para sobreviver à crise provocada pela pandemia de Covid-19. Na segunda etapa, a base de artigos escolhida foi a *Scopus* por ser uma base bastante robusta e ter outras bases indexadas a seu banco de artigos.

Seguindo, na terceira etapa, as buscas na base de dados foram feitas utilizando os seguintes termos "*People management*" (gestão de pessoas) *or* "*HR*" (RH) *and* "Covid-19". Foram utilizados os operados booleanos "*or"* e "*and"* para determinar com mais precisão o retorno com os respectivos termos tema da pesquisa.

Os resultados foram filtrados pela área de busca denominada Business, Management and Accounting. Após isso o resultado de busca indicou 35 artigos. As buscas compreenderam o período de 01/01/2020 a 15/09/2021.

Os critérios de seleção (etapas 4 e 5) utilizados foram I) artigos empíricos ou teóricos e qualitativos ou quantitativos II) mas com alguma contribuição na área de gestão de pessoas durante períodos de crise como a pandemia de Covid-19. Foram analisados apenas artigos Open Access e com conteúdo disponível na íntegra para download. Com isso a amostra final foi composta de 27 artigos.

Na etapa 6 foi utilizado formulário padronizado para extração dos dados analisados contendo a seguinte estrutura: (I) Título do artigo; (II) Autor e ano de publicação; (III) Objetivo do artigo; (IV) Resumo; (V) Introdução; (VI) Metodologia; (VII) Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros; (VIII) Considerações finais; (IX) Desafios enfrentados pela gestão de pessoas; (X) Estratégias adotadas para enfrentar os desafios e (XI) Perspectivas futuras para a gestão de pessoas.

Os artigos foram traduzidos com auxílio de plataforma de tradução online para posterior preenchimento do formulário padronizado. Em seguida os arquivos foram inseridos no software de gerenciamento de referências Mendeley para então iniciar a análise.

Finalmente, na última etapa foi realizada a análise dos dados com base na síntese descritiva que para Rowe (2014) são interpretações das conclusões da revisão sistemática de acordo com a experiência dos revisores e qualidade do conteúdo disponível na literatura.

Resultados e discussão

A análise da revisão sistemática de literatura será apresentada nos tópicos seguintes (I) os desafios enfrentados durante a pandemia, (II) caminhos percorridos para dar continuidade aos negócios, (III) recrutamento, seleção e treinamento, e (IV) perspectivas para o futuro.

Os desafios enfrentados durante a pandemia

A pandemia de Covid-19 foi uma experiência de "seleção natural" para as empresas, haja vista que as empresas maiores e mais bem estruturadas conseguiram se adaptar melhor do que as empresas de pequeno porte (GONÇALVES et al., 2021).

De início, os desafios enfrentados foram em relação à continuidade dos negócios que exigiu uma transformação digital e tecnológica nas empresas para redesenhar os processos de trabalho do ambiente presencial para o remoto (COLLINGS et al., 2021).

Nesse caso, Minbaeva (2021) recomenda que a partida para transformação digital deve levar em conta a experiência do cliente, para então renovar os processos de RH por meio da inovação contínua onde os colaboradores possam oferecer essa nova experiência aos clientes.

No cenário de pandemia muitas organizações priorizaram a segurança dos clientes e funcionários com medidas de segurança rígidas como desinfecção, monitoramento da temperatura corporal e fornecimento de suprimentos de proteção (WU et al., 2021).

Apesar disso, Kapoor et al. (2021) alertam que o teletrabalho pode comprometer o bem-estar psicológico e ser estressante para mães, isso porque o trabalho em casa exige equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e ter de cuidar dos filhos (principalmente durante o isolamento) e conciliar o teletrabalho aumentou o estresse das mães que trabalham a partir de casa. Nesse caso, o gestor de pessoas deve ter a sensibilidade de notar as necessidades dos seus colaboradores para tentar ajudar da melhor maneira possível.

Por outro lado, o cuidado psicológico para com os colaboradores foi tratado com seriedade assim como a flexibilização das tarefas para que ajudasse os funcionários a lidarem com suas dificuldades (Wu et al., 2021).

Ngoc Su et al. (2021) recomendam que os gestores de pessoas dediquem atenção especial ao bem-estar dos funcionários criando um ambiente de psicologia positiva para compreender suas emoções e estado psicológico como depressão, ansiedade e medo.

Mas, o gestor de pessoas também precisa de cuidados. Segundo Ayedee et al. (2021) os gerentes de pessoas também devem dar atenção as suas emoções, pois estão constantemente sob a pressão de mudanças rápidas das políticas públicas e a pressão da alta administração. Por isso, os gestores de pessoas precisam gerenciar seu equilíbrio emocional.

Para isso, é necessário fazer uso da inteligência emocional que é a capacidade de gerenciar suas próprias emoções e as emoções de outras pessoas conectadas ao gestor no ambiente profissional (Ayedee et al., 2021). Portanto, além de gerenciar as emoções dos colaboradores, os gestores de pessoas precisam cuidar das suas próprias emoções para conseguir lidar com suas demandas.

Outro problema observado foi a diminuição de receitas e prejuízos financeiros. As organizações tiveram de enfrentar muitos desafios como a organização do trabalho (GONÇALVES et al., 2021) e a incapacidade de pagar o salário normal dos funcionários e dificuldades em cumprir acordos estabelecidos (WU et al., 2021). Isso implicou na diminuição da força de trabalho seja por recisões ou redução de contratação (GONÇALVES et al., 2021).

Nesse caso, as empresas que tomam medidas mais severas como a redução de RH podem experimentar menor recuperação pós-pandemia (WU; XU, 2021), pois os benefícios financeiros da redução de custos são incertos a longo prazo (Collings et al., 2021). Mesmo nos casos de extrema necessidade de redução de custos e de pessoal, que normalmente corresponde a 50% dos custos de uma organização (Collings et al., 2021) isso deve ser feito de forma responsável (MCLACHLAN, 2021).

Com isso, é aconselhável que primeiramente sejam cortados custos como pagamentos de bônus e outros benefícios financeiros que não o próprio salário do pessoal. Ainda podem ser concedidas férias antecipadas ou em casos mais extremos licença sem vencimento e em último caso demissão (Ngoc Su et al., 2021).

Para se adaptar a esse contexto muitas empresas recorreram a mudanças organizacionais. Essas mudanças influenciam diretamente a cultura organizacional, portanto pode ser preciso rever os processos de RH (URBANCOVÁ; DEPOO, 2021). É necessário equilibrar o funcionamento de todas as áreas, incluindo o RH, de forma planejada (MIKOŁAJCZYK, 2021).

Além disso, o compartilhamento de decisões para apoiar estratégias de curto prazo deve ser valorizado pelas empresas através do envolvimento de parceiros e clientes, e trabalho colaborativo com seus funcionários (Lee, 2020), para facilitar a introdução de práticas flexíveis de RH (ALVES et al., 2020; NGOC SU et al., 2021).

Estratégias adotadas para dar continuidade aos negócios

No contexto pandêmico foi necessário que as empresas estabelecessem rapidamente um método de avaliação rápida da situação para obter um diagnóstico das principais necessidades de mudanças e desafios que a gestão de pessoas precisa enfrentar (BIRON et al., 2021; HARNEY; COLLINGS, 2021).

Durante a pandemia as organizações priorizaram o bem-estar do funcionário, trabalho remoto, comunicação (GONÇALVES et al., 2021) e a segurança psicológica (KULIK, 2021).

De acordo com Kulik (2021) para alcançar a segurança psicológica, os profissionais de RH precisam estabelecer climas de segurança física dentro das suas organizações, onde o clima de segurança surge quando os trabalhadores concordam que a segurança pessoal dos colaboradores é prioridade para a empresa. O autor recomenda ainda que durante o período de transição do trabalho remoto para o presencial os gestores de RH precisam tratar com prioridade a segurança do funcionário.

Na tentativa de alcançar essa segurança muitas empresas concederam materiais de proteção individual (KULIK, 2021; WU et al., 2021). Medidas como fornecer desinfetante para mãos, luvas de proteção e máscaras, transmitiram confiança às pessoas (Ngoc Su et al., 2021).

Quadro 1 – Estratégias adotadas durante a pandemia

Temas	Descrição	Referências
Bem-estar do funcionário	Criar um ambiente seguro e saudável influencia diretamente o bem-estar físico, psicológico e social dos colaboradores.	Ahmed et al. (2020) Gonçalves et al. (2021) Gaur, Bashir e Sanghvi (2021) Harney e Collings (2021) Ngoc Su et al. (2021) Jooss, Mcdonnell e Conroy (2021)
Trabalho remoto	O trabalho remoto foi a estratégia mais comum entre as empresas para dar continuidade aos negócios.	Ahmed et al. (2020) Gonçalves et al. (2021) Gaur, Bashir e Sanghvi (2021) Mefi e Asoba (2020)
Comunicação	A comunicação foi um fator crítico para comunicar as decisões estratégicas e mudanças organizacionais.	Gonçalves et al. (2021) Wu, Lin e Wang (2021)
Treinamento online	O treinamento online foi um ponto positivo na redução de custos para as empresas que adotaram estratégias como Webnars e Workshops.	Kumar (2021) Gaur, Bashir e Sanghvi (2021) Mikołajczyk (2021)
Engajamento	O engajamento da equipe é muito importante para manter o comprometimento organizacional mesmo em tempos de crise.	Kumar (2021) kulik (2021)
Segurança no trabalho	Medidas de segurança e fornecimento de suprimentos de proteção individual.	De cieri e Lazarova (2021) Wu et al. (2021) Kulik (2021) Ngoc Su et al. (2021)
Ajuda psicológica	A ajuda psicológica foi destacada como necessária para ajudar da melhor forma possível os colaboradores.	Wu et al. (2021) Mikołajczyk (2021) Kulik (2021)
Flexibilização	Algumas empresas se esforçaram para manter um contrato mínimo para que seus colaboradores não perdessem completamente sua renda.	Wu et al. (2021)
Downsizing	A redução de custos com pessoal deve ser a última alternativa e deve ser feita com responsabilidade visando o longo prazo.	Collings et al. (2021) Wu e Xu (2021) Mclachlan (2021) Ngoc Su et al. (2021)
Decisão compartilhada	Compartilhamento de decisões com colaboradores, empresas, clientes e sindicatos.	Ngoc Su et al. (2021) Alves et al. (2020) Lee (2020) Richards e Ellis (2021)

Fonte: Pesquisa do autor, 2021.

A comunicação foi uma variável crítica no período da pandemia (ver quadro 1). As empresas estavam preocupadas em comunicar as políticas públicas de combate a pandemia, no entanto Wu et al. (2021) destacaram a necessidade de comunicar também as mudanças nas políticas salariais, retomada das atividades e horários de funcionamento, pois os colaboradores estavam muito incertos quando ao seu futuro (Ayedee et al., 2021).

Mas para que se tenha êxito em comunicação é necessário ter inteligência emocional. Por isso, Ayedee et al. (2021) recomenda cinco elementos-chave da inteligência emocional aos gestores de pessoas: I) autoconsciência para ter consciência das suas próprias emoções, II)

autorregulação para saber estar no controle, III) motivação, IV) empatia para reconhecer a emoção da outra pessoa e V) habilidades sociais para se comunicar bem.

Outro ponto relevante a ser discutido é o engajamento dos colaboradores durante a pandemia, pois com a necessidade de demissão de colaboradores muitas organizações passaram a não priorizar o engajamento dos funcionários (KUMAR, 2021).

Nesse caso, Kumar (2021) contribui indicando o modelo V-5 de engajamento que trata sobre: V1) Valor: valorização do esforço em prol da organização; V2) Voz: permitir que os colaboradores expressem seus sentimentos; V3) Variedade: oferecer uma proposta de trabalho que estimule a inovação e criatividade; V4): Virtude: possuir valores éticos que inspirem funcionários, clientes e a comunidade ao redor e V5) Visão: metas claras para o futuro.

Na tentativa de não gastar muito recurso e manter o engajamento dos colaboradores, Kumar (2021) recomenda ouvir mais os funcionários e saber suas preocupações, sugestões e opiniões.

Sobre engajamento, Kulik (2021) afirma que a segurança psicológica possui ligação com o envolvimento dos funcionários no trabalho, desempenho, comportamento de cidadania e compromisso organizacional. Além do mais, manter o orgulho que os colaboradores sentem pela empresa pode manter a lealdade da equipe (Vecchi, Della Piana, Feola, & Crudele, 2021).

Outro mecanismo de resposta ao enfrentamento à pandemia foi a utilização de mecanismos de controle e monitoramento no ambiente de trabalho remoto (TURSUNBAYEVA et al., 2021). À depender da legislação vigente no país, os mecanismos adotados foram: registro de pressionamento de tecla, monitoramento de comunicações, e controle de câmeras de dispositivos dos funcionários.

No entanto, Tursunbayeva et al. (2021) alertam que esse tipo de controle pode estigmatizar injustamente as mães que precisam lidar com o cuidado dos filhos e do trabalho de casa junto ao trabalho remoto. Nesse momento de pandemia as organizações precisam de líderes que dão suporte aos colaboradores ao invés de líderes que sobrecarregam com demandas (Lee, 2020).

Recrutamento, seleção e treinamento

A pandemia aumentou os desafios para o departamento de RH em relação ao recrutamento, seleção e treinamento (Ahmed et al., 2020). Essas rotinas de gestão de pessoas passaram a ser praticamente 100% online durante esse período (GONÇALVES et al., 2021).

Com a adoção do recrutamento e seleção online as empresas devem tomar cuidado ao analisar currículos de candidatos, pois o número de casos de informações adulteradas em currículos é um fator de preocupação que deve continuar sendo objeto de atenção no ambiente virtual, para evitar contratar pessoas sem as habilidades necessárias para o cargo (CHILLAKURI; ATTILI, 2021).

Nesse sentido, Chillakuri e Attili (2021) recomendam que as empresas utilizem tecnologias blockchain para gerenciar currículos de candidatos para evitar adulterações futuras nas informações pessoais dos candidatos. Além disso, os autores alertam para que empresas tenham cuidado em relação a proteção de dados diante da possibilidade de ataques cibernéticos. Por isso, informações como dados bancários e informações pessoais dos colaboradores devem estar sendo gerenciadas com segurança.

Com o aumento exponencial do teletrabalho muitas empresas experimentaram redução de despesas através do uso de Webnars que são seminários online, mas deve-se observar o envolvimento dos participantes que é diferente nos ambientes presencial e virtual (MIKOŁAJCZYK, 2021), além de obter flexibilidade e aumento na produtividade (GAUR et al., 2021).

Gaur, Bashir e Sanghvi (2021) contribuem propondo uma estrutura de treinamento para readaptar os colaboradores ao teletrabalho em sequência:

a) Projetar o conteúdo para o trabalho: esta etapa se concentra em tópicos que poderiam projetar o curso para trabalho a partir de casa. Incluindo o uso de recursos tecnológicos e ferramentas fornecidos pela organização para fins relacionados ao trabalho.

b) Comunicação: esse tópico trata sobre a comunicação das normas, regras e cronograma das atividades do curso de capacitação.
c) Motivação: tópicos relacionados sobre como os gerentes podem motivar sua equipe incluindo bem-estar mental e físico.
d) Treinamento regular para o trabalho: o treinamento pode ser baseado no indivíduo ou no departamento com foco nos objetivos da empresa.

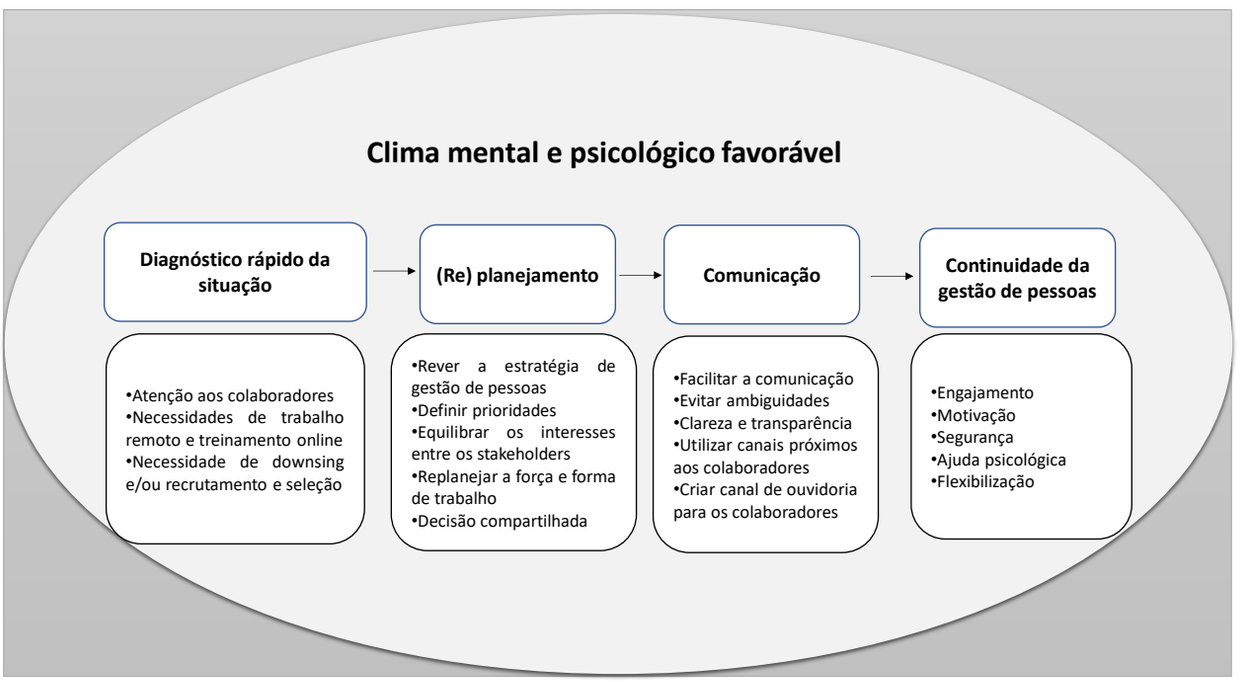
Ademais, o ambiente online não foi usado somente para treinamento e rotinas de trabalho. Mikołajczyk (2021) aponta que workshops e sessões terapêuticas realizadas com psicólogos também se tornaram comuns. Essas iniciativas fazem parte de programas de saúde mental propostos por diversas empresas durante o período de pandemia.

Além disso, o desempenho não foi matéria repentina durante a pandemia, mas ao invés disso as empresas focaram em resiliência (Minbaeva, 2021). Portanto, o que mais marcou a gestão de pessoas nesse período foi o foco e o cuidado com as pessoas.

A abordagem dos gestores durante a pandemia de covid-19

A revisão sistemática de literatura permitiu observar um padrão de abordagem adotado pelos gestores durante o período da pandemia de Covid-19, conforme pode ser visto na figura 1. Onde o processo de intervenção inicia-se com o diagnóstico da situação seguido pelo planejamento. Após isso dá-se ênfase a comunicação priorizando as respostas dos colaboradores como indicadores das tomadas de decisões. Por último, a continuidade da gestão de pessoas com foco em segurança e ajuda psicológica e flexibilização para motivar e engajar os colaboradores. Mas para que essas ações sejam eficazes é necessário que todo processo esteja envolto de uma bolsa de clima mental e psicológico favorável às ações das empresas.

Figura 1 - Abordagem de gestão de pessoas durante a pandemia de Covid-19



Fonte: Pesquisa do autor, 2021.

De igual modo, algumas medidas tomadas durante a pandemia de Covid-19 se assemelham a abordagem adotada em outros períodos de crise como a crise irlandesa e asiática (ROWLEY; WARNER, 2004; TEAGUE; ROCHE, 2014), por exemplo, o corte e/ou redução de salários.

Mas de modo diferente algumas empresas verificaram a necessidade de cada colaborador para amenizar os impactos sobre a renda dos funcionários (WU et al., 2021) através de decisões compartilhadas (Ngoc Su et al., 2021) e comunicação (Gonçalves et al., 2021).

Assim como apontado em outros períodos de crise, a comunicação também se apresentou como fator crítico durante a pandemia de 2020. Por isso, esse fator deve ser tratado com máxima atenção.

Perspectivas para o futuro

Na visão de Collings et al. (2021) a gestão de pessoas e o RH de modo geral ganharam destaque nas respostas organizacionais durante a pandemia, e com isso surge a oportunidade de elevar permanentemente o status da área de RH dentro das organizações, mas isso ainda dependerá de como os gestores continuarão agindo durante esse período de retomada aos negócios.

A pandemia provocou um novo normal na gestão de pessoas. Após essa experiência, os gestores passaram a demandar de novos mecanismos de controle de verificação e metodologias de monitoramento (online) e necessidade de força de trabalho mais flexível e multi-qualificada em relação à tecnologia (GONÇALVES et al., 2021; WU et al., 2021). No que diz respeito ao desempenho, as empresas podem priorizar os resultados com maior relevância do que o tempo gasto com o trabalho (GONÇALVES et al., 2021).

O e-learning foi utilizado como principal plataforma de desenvolvimento durante a pandemia, com isso a metodologia se popularizou ainda mais e a demanda por parte de empresas cresceu muito, mas não se pode afirmar ainda se essa tendência continuará após a pandemia (MIKOŁAJCZYK, 2021).

O futuro do trabalho está sendo fortemente afetado pelas mudanças impostas pela pandemia, principalmente nas práticas de trabalho e no mercado de trabalho, dessa forma Dutta, Mirchandani, & Anasha (2021) aconselham que sejam aproveitadas as atuais tendências tecnológicas e socais.

Dentre as tecnologias que mais afetarão o RH estão o uso de câmeras de reconhecimento facial, scaners biométricos, aplicativos de rastreamento móvel, ferramentas analíticas integradas a redes, nesse caso, o “novo normal” provavelmente adotará novas tecnologias para monitoramento, nesse sentido o gestor de pessoas precisará rever políticas de privacidade e ética das empresas (TURSUNBAYEVA et al., 2021).

Dessa forma, as empresas que conseguirem empregar tecnologias recentes de gestão de recursos humanos e priorizarem conhecimento e habilidade poderão apresentar maior competitividade no futuro e uma gestão estratégica mais sustentável (Mefi & Asoba, 2020).

Apesar de a crise de Covid-19 ter como maior característica a adesão de tecnologias para adaptação, o recurso humano continua sendo fator crítico da gestão de empresas, portanto no cenário pós-pandemia as pessoas serão imprescindíveis (Mefi & Asoba, 2020).

A experiência obtida com a crise da pandemia de Covid-19 foi única em todo o globo, portanto a aprendizagem gerada nesse momento é vital para que as empresas consigam sobreviver e estejam preparadas para outros possíveis momentos de crises semelhantes a crise de 2020 (Alves et al., 2020).

Minbaeva (2021) aponta ainda três tendências sobre o futuro do trabalho que influenciarão a gestão de pessoas que são: (I) a força de trabalho flexível, (II) a digitalização dos modelos de negócios e (III) o aprendizado de máquina. Mas para investigar isso, o autor não sugere novas teorias, mas sim que as teorias tradicionais sejam revisitadas para evoluírem.

Conclusão

Este trabalho investigou como as organizações se adaptaram durante a pandemia de covid-19 para dar continuidade a gestão de pessoas nesse período? Para isso foi realizada uma revisão de literatura na base Scopus.

As principais mudanças e estratégias adotadas pelas organizações foram a transição para o trabalho remoto (GAUR et al., 2021; GONÇALVES et al., 2021) e com isso surgiu a demanda

pelo treinamento online (GAUR et al., 2021; KUMAR, 2021; MIKOŁAJCZYK, 2021). Ao mesmo tempo o bem-estar dos colaboradores (HARNEY; COLLINGS, 2021) e ajuda psicológica foram prioridades para a gestão de pessoas (KULIK, 2021; MIKOŁAJCZYK, 2021; WU et al., 2021).

Os objetivos específicos do trabalho foram alcançados quais sejam (I) identificar as estratégias adotadas pelas organizações para dar continuidade à gestão de pessoas durante a pandemia de covid-19 e (II) discutir os impactos e mudanças que a pandemia provocou na gestão de pessoas.

Esta pesquisa é relevante para pesquisadores e gestores de pessoas, pois as informações consolidadas fornecem subsídios para investigação teórica e prática sobre a gestão de pessoas durante a pandemia de Covid-19 e mudanças na gestão de pessoas que desencadearam novos paradigmas.

Além disso, a pesquisa aponta tendências que podem nortear próximas investigações nessa área, em que pode se investigar mudanças tecnológicas desencadeadas pela pandemia na área de gestão de pessoas. Também deve-se fazer pesquisa empírica para investigar quais estratégias são mais sucedidas em tempos de crise.

Por outro lado, a revisão sistemática de literatura está limitada ao ambiente de gestão de empresas, mas também é notório que houve aumento exponencial em publicações sobre gestão de pessoas na área da saúde em hospitais durante o período de pandemia. Além disso, a literatura recorrida foi a nível internacional, cedendo espaço para outras revisões em bases nacionais.

REFERÊNCIAS

Ahmed, T., Khan, M. S., Thitivesa, D., Siraphatthada, Y., & Phumdara, T. (2020). Impact of employees engagement and knowledge sharing on organizational performance: Study of HR challenges in COVID-19 pandemic. *Human Systems Management, 39*(4), 589–601. https://doi.org/10.3233/HSM-201052

Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., & Hao, W. (2020). Crisis challenges of small firms in Macao during the COVID-19 pandemic. *Frontiers of Business Research in China*, *14*(1). https://doi.org/10.1186/s11782-020-00094-2

Ayedee, N., Kumar, A., Buttan, A., & Shaikh, A. A. (2021). Role of Emotional Intelligence and Strategic Human Resource Management during COVID-19 Pandemic. *Academy of Strategic Management Journal*, *20*(5), 6. https://doi.org/https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3884429

Backes, D. A. P., Arias, M. I., Storopoli, J. E., & Ramos, H. R. (2020). Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, *19*(4), 1–10. https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.18987

Biron, M., De Cieri, H., Fulmer, I., Lin, C. H. (Veronica), Mayrhofer, W., Nyfoudi, M., … Sun, J. M. (James). (2021). Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach. *Human Resource Management Review*, *31*(2), 100768. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100768

Chillakuri, B., & Attili, V. S. P. (2021). Role of blockchain in HR's response to new-normal. *International Journal of Organizational Analysis*. https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2020-2363

Collings, D. G., Nyberg, A. J., Wright, P. M., & McMackin, J. (2021). Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*, 1748-8583.12343. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12343

De Cieri, H., & Lazarova, M. (2021). “Your health and safety is of utmost importance to us”: A review of research on the occupational health and safety of international employees. *Human Resource Management Review*, *31*(4), 100790. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100790

Dutta, D., Mirchandani, P., & Anasha, K. P. (2021). Internal GIG Ecosystem in IT/ITeS Organisations for Non-linear Growth. *South Asian Journal of Human Resources Management*. https://doi.org/10.1177/23220937211013266

Falaster, C. D., Silva Martins, F., Storópoli, J. E., & Ramos, H. (2020). How can management scholars contribute with research in the COVID-19 crisis? *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, *19*(2), 1–5. https://doi.org/10.5585/riae.v19i2.17875

Gaur, B., Bashir, R., & Sanghvi, B. (2021). An AI based training framework for Telecommuting Employees to combat perennial skill shortages post pandemic. *Proceedings of 2021 2nd International Conference on Intelligent Engineering and Management, ICIEM 2021*, 171–176. https://doi.org/10.1109/ICIEM51511.2021.9445329

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

Harney, B., & Collings, D. G. (2021). Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*, (xxxx), 100824. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100824

Jooss, S., McDonnell, A., & Conroy, K. (2021). Flexible global working arrangements: An integrative review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, *31*(4), 100780. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100780

Kapoor, V., Yadav, J., Bajpai, L., & Srivastava, S. (2021). Perceived stress and psychological well-being of working mothers during COVID-19: a mediated moderated roles of teleworking and resilience. *Employee Relations*. https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0244

Kulik, C. T. (2021). We need a hero: HR and the ‘next normal’ workplace. *Human Resource Management Journal*, (April), 1–16. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12387

Kumar, P. (2021). V-5 Model of Employee Engagement During COVID-19 and Post Lockdown. *Vision*, *25*(3), 271–274. https://doi.org/10.1177/0972262920980878

Lee, D. M. M. (2020). Covid-19: agnotology, inequality, and leadership. *Human Resource Development International*, *23*(4), 333–346. https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779544

McLachlan, C. J. (2021). Developing a framework for responsible downsizing through best fit: the importance of regulatory, procedural, communication and employment responsibilities. *International Journal of Human Resource Management*, *0*(0), 1–29. https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1958248

Mefi, N. P., & Asoba, S. N. (2020). Sustainable Human Resource Practices For Organizational Competitiveness Post The Covid-19 Pandemic. *Academy of Entrepreneurship Journal*, *27*(2), 1–7.

Mikołajczyk, K. (2021). Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic. *European Journal of Training and Development*.

https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2020-0171

Minbaeva, D. (2021). Disrupted HR? *Human Resource Management Review*, *31*(4). https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100820

Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, *0*(0), 1–17. https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1863930

Nutsubidze, N. &, & Schmidt, D. A. (2021). Rethinking the role of HRM during COVID-19 pandemic era: Case of Kuwait. *Review of Socio-Economic Perspectives*, *6*(1), 1–12. Retrieved from https://doi.org/10.19275/RSEP103

Paul, J., & Rialp, A. (2020). The art of writing literature review : What do we know and what do we need to know ? *International Business Review*, *29*(4), 101717. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717

Richards, J., & Ellis, V. (2021). Organising to beat the Trade Union Act (2016) voting thresholds: a case study of organising and tactics from the University and College Union. *Personnel Review*, *1930*. https://doi.org/10.1108/PR-10-2020-0756

Rowe, F. (2014). What literature review is not: Diversity, boundaries and recommendations. *European Journal of Information Systems*, *23*(3), 241–255. https://doi.org/10.1057/ejis.2014.7

Rowley, C., & Warner, M. (2004). The Asian Financial Crisis: The Impact on Human Resource Management. *International Studies of Management & Organization*, *34*(1), 3–9. https://doi.org/10.1080/00208825.2004.11043694

Teague, P., & Roche, W. K. (2014). Recessionary bundles: HR practices in the Irish economic crisis. *Human Resource Management Journal*, *24*(2), 176–192. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12019

Tursunbayeva, A., Pagliari, C., Di Lauro, S., & Antonelli, G. (2021). The ethics of people analytics: risks, opportunities and recommendations. *Personnel Review*. https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0680

Urbancová, H., & Depoo, L. (2021). Factors affecting strategic types of organizational culture: Evidence from organizations and managers operating in the Czech Republic. *Management and Production Engineering Review*, *12*(1), 48–59. https://doi.org/10.24425/mper.2021.136871

Vecchi, A., Della Piana, B., Feola, R., & Crudele, C. (2021). Talent management processes and outcomes in a virtual organization. *Business Process Management Journal*. https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2019-0227

Wenzel, M. (2021). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, *42*(2), O16–O27. https://doi.org/10.1002/smj.3161

Wu, H., & Xu, B. (2021). Did state-owned enterprises do better during COVID-19? Evidence from a survey of company executives in China. *Journal of Economics and Business*, *115*(September 2020), 105991. https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2021.105991

Wu, X., Lin, L., & Wang, J. (2021). When does breach not lead to violation? A dual perspective of psychological contract in hotels in times of crisis. *International Journal of Hospitality*

Management, *95*(October 2020), 102887. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102887

Wunderlich, M. F., & Lokke, A. K. (2020). Human Resource Management Practices in Times of the COVID-19 Pandemic. *Denmark: AARHUS University*, (July).

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