



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

O dever da gestão de pessoas pós-pandemia da COVID-19

Palmas – TO

2022

ANA PAULA MOURA CAETANO

O devir da gestão de pessoas pós-pandemia da COVID-19

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal do Tocantins – UFT, campus de
Palmas para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador (a): Prof^ª Dr^ª Sandra Alberta Ferreira.

Palmas – TO

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

M929d Moura Caetano, Ana Paula .
O devir da gestão de pessoas pós-pandemia da Covid-19. / Ana Paula Moura Caetano. – Palmas, TO, 2022.
84 f.
Monografia Graduação - Universidade Federal do Tocantins –
Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Administração, 2022.
Orientadora : Professora Doutora Sandra Alberta Ferreira
1. Covid-19. 2. Gestão de pessoas. 3. Pandemia. 4. Tendências. I.
Título

CDD 658

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

ANA PAULA MOURA CAETANO

O DEVIR DA GESTÃO DE PESSOAS PÓS PANDEMIA DA COVID-19

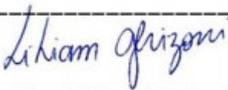
Monografia apresentada à UFT -
Universidade Federal Do Tocantins -
Campus Universitário De Palmas, para
obtenção de título Graduação do
Curso de Administração, sob a
orientação da Prof. (a) Sandra Alberta
Ferreira.

APROVADA EM: 01 de dezembro de 2022.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Sandra Alberta Ferreira
Professora Orientador



-
Prof. Dra. Liliam Deisy Ghizoni



-
Prof. Dr. Cleiton Silva Ferreira Milagres

AGRADECIMENTOS

À minha família, companheira e amigos, que me deram o suporte necessário para que eu pudesse chegar até aqui, sejam com palavras de força e encorajamento ou compreendendo os momentos em que precisei estar ausente.

A Deus, que sempre me ampara e conduz, fortalecendo-me em todos esses anos de curso, e em todos momentos da minha vida.

A minha orientadora, Professora Doutora Sandra Alberta Ferreira por todo o conhecimento compartilhado, pela dedicação, atenção, carinho, incentivo e confiança em mim depositada.

Aos amigos que caminharam junto a mim nessa fase acadêmica, e que sempre me incentivaram e apoiaram em momentos desafiadores.

A UFT e a todos os professores que agregaram conhecimento, contribuindo para meu crescimento pessoal e profissional, toda gratidão.

Enfim, a todos os que por algum motivo e de algum modo contribuíram para a realização desta pesquisa.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo discutir o devir da gestão de pessoas pós-pandemia da Covid-19. Foram trabalhados aspectos contemporâneos da gestão de pessoas, traçando um percurso histórico desde seu início, mas principalmente no período da pandemia da Covid-19 (2019-2021), trazendo como referência artigos recentes. Desta forma, como contribuição ao tema, desenvolveu-se a discussão de como o cenário de gestão de pessoas mudou, quais foram os desafios enfrentados pelos gestores, e o que veio para ficar no pós-pandemia. A pesquisa foi de cunho qualitativo, do tipo exploratória, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo. Partiu-se de 3 categorias temáticas: 1) mudanças na gestão de pessoas durante a pandemia; 2) dificuldades enfrentadas pelos gestores; 3) o devir da gestão de pessoas pós-pandemia. Todavia, para o recorte da temática da pesquisa, fizeram-se pertinentes 25 (vinte e cinco) webinários/lives dos canais ABRH-Brasil e RH pra você, do período de outubro de 2020 a outubro de 2022. Foram 48 horas de conteúdo analisados, sendo 26 horas referentes aos webinários/lives que se enquadraram nos objetivos propostos. Do conteúdo analisado pode-se depreender as principais mudanças ocorridas durante e após a pandemia; os desafios enfrentados pelos gestores e o devir da gestão de pessoas, entre elas: novos formatos de trabalho, híbrido, remoto; liderança humanizada; atenção à saúde mental; transformação digital; diversidade e inclusão.

Palavras-chave: Covid-19. Gestão de Pessoas. Pandemia. Tendências.

ABSTRACT

This research aimed to discuss the evolution of people management after the Covid-19 pandemic. Contemporary aspects of people management were worked on, tracing a historical path since its beginning, but mainly in the period of the Covid-19 pandemic (2019-2021), bringing recent articles as a reference. In this way, as a contribution to the theme, a discussion was developed on how the people management scenario has changed, what were the challenges faced by managers, and what came to stay in the post-pandemic. The research was qualitative, exploratory, using the technique of content analysis. It started with 3 thematic categories: 1) changes in people management during the pandemic; 2) difficulties faced by managers; 3) the future of post-pandemic people management. However, for the research theme, 25 (twenty-five) webinars/lives from the ABRH-Brasil and RH pra você channels were relevant, from October 2020 to October 2022. There were 48 hours of content analyzed, with 26 hours referring to the webinars/lives that met the proposed objectives. From the analyzed content, the main changes that occurred during and after the pandemic can be deduced; the challenges faced by managers and the future of people management, including: new work formats, hybrid, remote; humanized leadership; mental health care; digital transformation; diversity and inclusion.

Keywords: Covid-19. People management. Pandemic. Tendencies.

Lista de Quadros

Quadro 1 – Artigos disponíveis sobre “Gestão de Pessoas” ou/e “Covid-19”

Quadro 2 – Fases da evolução do Profissional de RH

Quadro 3 – Mudanças nos pilares da área de gestão de pessoas entre os anos 2000 e 2013

Quadro 4 – Processos de GP em mudança no cenário da Covid-19

Quadro 5 – Práticas adotadas na pandemia

Quadro 6– Práticas mais comuns com iniciativas de promoção de saúde mental

Quadro 7 – Queda nas vagas operacionais, crescimento nas vagas remotas

Quadro 8 – Tendências para o futuro na área de gestão de pessoas

Quadro 9 – Desafios atuais dos gestores de pessoas

Quadro 10 – Crescimento das vagas remotas por segmento de 2019 a 2021

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	11
1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 Objetivo geral.....	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	15
2.2 MUDANÇAS NA GESTÃO DE PESSOAS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19.....	23
2.3 DESAFIOS DOS GESTORES DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19.....	28
2.4 O DE VIR DA GESTÃO DE PESSOAS PÓS-PANDEMIA.....	31
3 PERCURSO METODOLÓGICO.....	39
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	39
3.2 COLETA DE DADOS.....	39
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	40
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	42
4.1 MUDANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS.....	42
4.2 DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS GESTORES.....	45
4.3 DE VIR DA GESTÃO DE PESSOAS.....	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERÊNCIAS.....	56
APÊNDICE A - ESTADO DA ARTE.....	61
APÊNDICE B – WEBINÁRIOS E PALESTRAS UTILIZADOS NA ANÁLISE.....	64
APÊNDICE C – nuvem de palavras.....	67
APÊNDICE D – ARTIGO.....	68

1 INTRODUÇÃO

Em dezembro de 2019, a China enfrentou um vírus desconhecido e mortal deparando-se com uma crise sanitária. Em poucos meses, o vírus se alastrou tornando-se a pandemia da *Coronavirus disease 2019*, a Covid-19, que levou quase todo o planeta a uma crise humanitária. Nesse período as pessoas passaram por várias fases na pandemia, sofrendo readaptações, justamente por tudo ser novo (BACKES et al., 2020).

A pandemia afetou de forma drástica as diversas maneiras de relações humanas e, conseqüentemente, as relações no ambiente corporativo (BERETTA; FERRARI, 2022). Pequenas e grandes empresas tiveram que se reinventar para não fechar as portas e tentar manter funcionários e produção, frente aos serviços em queda livre.

Nesse ínterim, empreendedores e gestores tiveram que reorganizar as formas de trabalho adotando mudanças, principalmente o teletrabalho ou o *homeoffice* imposto. Assim, foi necessário se reinventarem para enfrentar a crise e sobreviver no mundo dos negócios (CAMPOS; SILVERIANO, 2021).

Com isso, temas importantes tiveram repercussão no ambiente organizacional, como: ESG - *Environmental, social, and corporate governance* (meio ambiente, social e governança); saúde mental e bem-estar; segurança de dados; trabalho remoto e híbrido; *homeoffice* e transformação digital (PIAI; FERIGATO, 2022).

Melo (2020), em matéria da *El País*, expõe que vários futuristas internacionais diziam que a pandemia da Covid-19 atuou como um acelerador de futuros, antecipando mudanças que já estavam acontecendo, ainda que lentamente, sendo essas: o trabalho remoto, a educação à distância, a busca por sustentabilidade e a cobrança para que as empresas sejam mais responsáveis, do ponto de vista social humano.

Com a pandemia, as empresas passaram a investir mais em Tecnologia da Informação (TI) como estratégia para automatizar e tornar os processos mais ágeis, reinventado muitos departamentos, como o de Recursos Humanos (RH), (ARENDDT, 2021). Acredita-se, que o emprego de tecnologias no setor de recursos humanos, a despeito da pandemia, resultará na apreciação de cargos *Business Partners*, que

possibilitam aos recrutadores focar em investir nos profissionais que já estão inseridos nas organizações (ARENDR, 2021).

Contudo, as mudanças que a pandemia trouxe, afetaram as pessoas de forma ampla, além da dificuldade da ressocialização, houve problemas relacionados a saúde física e mental, insegurança quanto ao mercado de trabalho, mudanças na renda familiar e estilo de vida; e, isto atingiu a muitas pessoas, sendo elas infectadas ou não. A pandemia mostrou muitas faces da fragilidade que a sociedade tem, mas pouco enfrenta, forçando todos a saírem do modo automático (SILVA, 2021).

Visando levantar esse contexto do novo trabalho, a área de Gestão de Pessoas (GP) necessitou se reinventar e se fortalecer diante das demandas impostas pela pandemia e agora, com o findar da mesma. Dado este contexto, essa pesquisa visa discutir o devir da gestão de pessoas pós pandemia, apresentando aspectos contemporâneos da área de gestão de pessoas, o que mudou e/ou o que veio para ficar. O devir (do latim *deverire*, chegar) é um conceito filosófico que se refere à mudança pela qual as coisas passam.

1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Toda empresa, por mais automatizada que seja, necessita de mão de obra humana, assim, inevitavelmente é preciso gerir essa equipe a fim de garantir uma maior e melhor produtividade e cuidado com os funcionários (PIAI, FERIGATO, 2022).

No ambiente corporativo, desde o início do isolamento social, várias necessidades surgiram. A volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade tornaram-se as principais características desse ambiente (MENDES, REIS NETO, 2020) e as organizações se viram obrigadas a reinventar suas formas de trabalho, redesenhando estratégias para garantir o bem-estar e a segurança dos seus colaboradores.

Araújo e Vasconcellos (2020) evidenciam que “o desafio em realizar essa mudança está muito relacionado ao fato de que nunca haviam passado por situação similar”. Para Kawasaki, Faria e Filho (2020, p. 1) “apesar de ser uma constante na vida organizacional, a mudança ocorrida no ano de 2020 dificilmente foi prevista ou planejada por algum gestor organizacional”.

Segundo a AllCare (2021) o mundo do trabalho definitivamente não é o mesmo se comparado com o começo de 2020, antes das mudanças das rotinas produtivas advindas da pandemia de Covid-19.

A crise gerada pela pandemia impôs mudanças na estratégia em todos os âmbitos e organizações precisaram se inovar. Novos formatos de trabalho surgiram diante as necessidades, como o trabalho híbrido, e o remoto.

Com a volta ao trabalho presencial, com menor risco, os gestores devem pensar para o mundo do trabalho, estratégias que podem ser adotadas a fim de implementar novas ferramentas e formas de trabalho (PIAI; FERIGATO, 2022).

Segundo Mariana Dias, CEO da Gupy, ao longo desse caminho para o futuro, as novas tendências de mercado acontecerão ainda mais rápido. Além disso, a cultura corporativa mudou em relação a valorização do profissional de GP, tendendo, também, a se ter um local de trabalho mais saudável, visando o bem-estar dos colaboradores, pois são eles o ativo mais importante das empresas (2022).

Nesta linha, a pesquisa se justifica como conteúdo que possa esclarecer aos gestores em como aplicar as mudanças e (re)adaptações necessárias, servindo como espelho para outras organizações e setores de gestão de pessoas. (SOLIDES, 2021).

Ademais, a relevância deste estudo dá-se pela lacuna teórica de estudos que mostre e identifique as mudanças sofridas e os impactos da gestão de pessoas, com a pandemia da Covid-19.

Em levantamento (Apêndice A) realizado, nos anos de 2021 e 2022, nos principais periódicos do país como Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL); Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD); Scielo e outros; constatou-se uma baixa produção acadêmica que destacasse o devir na gestão de pessoas no pós pandemia.

Foram encontrados um total de 168 referências, sendo consideradas preliminarmente apenas artigos, dissertações e teses de 2020 até o momento, que tivessem em seu *corpus* de estudo (preferencialmente no título) a correlação das palavras: "Gestão de Pessoas/Relações de Trabalho"; "Pandemia" ou "Covid-19". Utilizou-se como ferramenta de busca a pesquisa avançada em que foram consideradas as palavras-chaves e o período de publicação. No quadro 1 pode-se ver os resultados da primeira busca da pesquisa, relacionada às palavras-chaves.

Quadro 1 – Artigos encontrados em levantamento sobre “Gestão de Pessoas” ou/e “Covid-19”

Palavra-chave	Periódico Capes	SciELO	Spell/Anpad	Total assunto
“Gestão de pessoas” e “Pandemia” ou “Covid-19”	24	12	132	168

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Foi realizada uma leitura nos respectivos resumos dos artigos encontrados e foram identificados 19 artigos que tratavam das mudanças ocorridas na Gestão de Pessoas durante a Pandemia da Covid, nos anos de 2021 e 2022. Utilizou-se também a Monografia da Mayara Carrila da Silva Miranda, com o tema “As (Re)formulações na gestão de pessoas com a pandemia da covid-19, no cenário brasileiro” (2021). Além de analisar *lives*, *webinários* e *e-books* que tratavam sobre as mudanças, os avanços e tendências para 2022 e 2023, em relação a Gestão de Pessoas.

1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Possíveis tendências são apontadas para o mundo do trabalho no pós-pandemia, principalmente quanto à forma das empresas se posicionarem no mercado, novas formas de trabalho e relações com seus colaboradores. A área da gestão de pessoas não esteve alheia as mudanças que ocorreram, nem as que estão presentes e que ainda estão por vir a ocorrer, pois nesse momento a GP tem sido o coração da organização (ABRH-SP, 2021).

Assim, a gestão de pessoas se tornou–mais aberta para novas soluções, mudanças e alternativas. Mas, os desafios são grandes também, principalmente para os líderes que estão à frente de todas essas alterações (DIAS, 2021).

Para Losekann (2022), a pandemia foi um fenômeno muito importante para acelerar aquilo que já estava previsto ao longo dessa década. E trouxe a necessidade iminente de modificar modelos de trabalho, de rever formas de liderar pessoas e de reorganizar o formato como os trabalhos e projetos são gerenciados.

Recentemente, a *Engage Rocket* publicou o *The HR 2022 Outlook*, um relatório que destaca as 7 principais tendências de RH para 2022. O relatório da

Engage Rocket identificou que após um período de melhora, houve um regresso com declínio de 17% em colaboradores confiantes no futuro de sua organização entre 2020 e 2021; além da queda nos níveis de resiliência e saúde mental (ROHR, 2021).

Segundo Ana Meneguini, CRO "*Chief revenue officer*" da Sólides, o que se espera desse período de retorno ao trabalho "normal" é uma maior flexibilidade, não há uma regra única para como as organizações estão lidando com esse retorno. Quando entramos em *lockdown*, tínhamos regras claras e objetivas que eram basicamente, não sair. Mas agora pós pandemia, é necessário reaprender como lidar com esse retorno, que traz também muitos desafios para os colaboradores e profissionais de RH (2022). Nunca se falou tanto em saúde mental, sobre emoções, direito a fala, como cada um é e pode ser feliz no trabalho. Ainda não se sabe os impactos de tudo o que a pandemia trouxe, ainda estamos estudando e por isso acompanhar as mudanças é fundamental para enxergar melhor o devir (MENEGUINI; ZANETTI; 2022).

Dado este cenário que marcou as novas formas de trabalho e os processos gerenciais, é que buscou-se responder: o que está por vir, na gestão de pessoas no pós-pandemia da COVID-19?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

- Discutir o devir da gestão de pessoas pós-pandemia da COVID-19.

1.3.2 Objetivos específicos

- Levantar as principais mudanças na gestão de pessoas com a pandemia da COVID-19;
- Identificar os desafios e as dificuldades encontradas pelos gestores na implantação dessas mudanças;
- Fazer uma projeção através das mudanças que vieram para ficar no pós-pandemia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

As pessoas são importantes ativos para as organizações (POLI, 2022). Segundo Oliveira, Gomide Junior e Poli (2020) administrá-las é desafiador, mas necessário para os gestores que buscam criar valorização, satisfação e condições suficientes para o bom desempenho de seus colaboradores.

A Gestão de Pessoas é a área da Administração composta por políticas e práticas que viabilizam a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, a fim de que tanto os objetivos profissionais quanto os organizacionais sejam alcançados (DUTRA, DUTRA, DUTRA, 2017).

As transformações modernas nas empresas e os inovadores pontos de vista em gestão de pessoas estimularam, também, novas discussões teóricas, abrindo perspectivas promitentes no entendimento sobre as formas de tornar a performance das empresas mais eficiente, no que diz respeito a suas habilidades e competências para gerar resultados coerentes com as exigências e com as configurações estratégicas (ZANON, 2020).

Para que haja sucesso na empresa, é preciso que os objetivos da gestão de pessoas estejam claros e definidos. E o que garante a qualidade nas ações desenvolvidas é a motivação dos colaboradores. Outra questão é desenvolver e estimular a qualidade de vida vem, o que vem sendo ainda mais desafiador, visando além da produtividade, o bem-estar social essencial ao ser humano (CALIGURI *et al.*, 2020).

O Departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, possíveis faltas e/ou atrasos. Os “Chefes de pessoal”, naquela época, tinham como características a inflexibilidade, o estrito seguimento das leis e eram conhecidos por serem donos de uma frieza incalculável, principalmente na hora de demitir funcionários (CHIAVENATO, 2010).

Vários levantamentos apontam que a gestão de recursos humanos passou por três fases distintas desde sua implantação. Elas são as fases clássica, neoclássica e da informação (ERTHAL, 2015; VISCAINO; ESTORK, 2007).

Entre os autores, se confirma que a gestão de recursos humanos surgiu como “administração de Pessoal” no início do século XX. Nesta época não havia uma preocupação com a parte humanitária, o responsável pela administração do pessoal trabalhava exclusivamente com princípios técnicos, como salários, contabilidade de faltas, recrutamento de empregados, ou seja, era uma fase de caráter contábil.

De acordo com Viscaino e Estork (2007):

Nessa fase os responsáveis se preocupavam principalmente com os custos das organizações. Os trabalhadores eram vistos sob o enfoque contábil, ou seja, a organização comprava a mão-de-obra e, em contrapartida, as entradas e saídas dessa conta deveriam ser registradas contabilmente. Esta foi a fase pioneira da 13 ‘gestão de pessoal’ que teve início no século XIX e permaneceu até o início da década de 1930 (VISCAINO; ESTORK, 200. p. 7).

A partir de 1930 até 1950, o Brasil viveu uma etapa de transição da era clássica. Com a criação da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) por Getúlio Vargas. Neste momento as empresas passaram a seguir com preocupação especial às leis que regiam as relações trabalhistas (BARRETO *et. al.*, 2012; VISCAINO; ESTORK, 2007).

De acordo com Chiavenato (2010) as organizações, na era clássica, possuíam alta departamentalização; padrões rígidos com cargos definidos e limitados; níveis hierárquicos centralizados; pouca capacidade de processar informações; especialização em tarefas simples e mecânicas, com ênfase na rotina.

No início do século XX o engenheiro Frederick W. Taylor escreveu em seus livros, de 1903 e 1906, a busca pela maximização da eficiência na produção. Seguindo seus ideais, Henri Fayol lançou, em 1916, o livro “Administração Geral e Industrial” que cita, pela primeira vez, a divisão das funções do administrador: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Na década de 1920, o movimento de relações humanas trouxe um novo desafio ao “Chefe de pessoal”, pois o novo modelo de administrar teve como base de mudança a relação entre os empregados e os empregadores (ESTORK, 2007).

A era neoclássica teve início com o final da 2ª guerra mundial em 1950 e durou até 1990. No final da guerra existiram mudanças nas organizações, e além das rotinas massivas e operacionais que ainda existia, algumas outras funções foram implementadas ao setor de recursos humanos, como o recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento, higiene e segurança do trabalho (ERTHAL, 2015).

Foi nessa fase que o presidente à época, Juscelino Kubitschek, implementou no país a indústria automobilística. Logo, os empresários precisaram aceitar o novo Gerente de Relações Industriais. Nesta fase os trabalhadores ganharam mais força e representou também um avanço nas relações entre capital e trabalho. E foi nesse momento da era neoclássica que a área de RH avançou passando a comandar serviços como recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, higiene e segurança, benefícios e outros. Seu auge se deu entre as décadas de 1950 e 1965 (VISCAINO; ESTORK, 2007, p. 10).

Os antigos chefes de pessoal continuaram a administrar as funções no recente recursos humanos, pois havia uma dificuldade em encontrar profissionais qualificados para lidar com todas mudanças (VISCAINO; ESTORK, 2007; RUBIO *et. al.* 2010; ERTHAL, 2015).

Para Chiavenato (2010) a estrutura das organizações na era industrial possuía um aumento de capacidade de processamento da informação; formas mais adequadas para tarefas mais complexas e inovadoras; coordenação descentralizada sob dupla subordinação, a autoridade funcional e de projeto; além de uma razoável capacidade para mudança e inovação, que integraram um ambiente mais instável e adepta a novas tecnologias.

A era da informação por sua vez, teve início na década de 1990. A principal característica nessa fase é a velocidade de disseminação das informações, novas tendências são lançadas a cada momento e essas são espalhadas globalmente em alguns instantes. Com isso, a globalização da economia mundial, passou a ser um fato. Essa nova fase fez com que os funcionários passassem a ser tratados de maneira diferente, conforme afirma Erthal (2015):

A pessoa é considerada como gestora de sua relação com a empresa, bem como do seu desenvolvimento profissional. Ocorrem mudanças no aspecto da participação das pessoas no sucesso do negócio, em que o comprometimento integral dos indivíduos com a organização mobiliza todo o seu potencial criador, sua intuição, sua capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele, gerando vantagens competitivas singulares (ERTHAL, 2015, p. 5).

Nesta era, que perdura até os dias atuais, existe uma preocupação com a manutenção do funcionário, de forma a compatibilizar os interesses entre a dualidade empresa x funcionário (CHIAVENATO, 2010).

No quadro abaixo, baseado no artigo “Gestão de Pessoas: Um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais”, de 2007, tem-se as cinco fases dessa evolução do profissional de RH.

Quadro 2: Fases da evolução do profissional de RH

Fase Contábil	Fase em que os responsáveis se preocupavam principalmente com os custos das organizações. Os trabalhadores eram vistos de forma contábil, ou seja, a organização comprava a mão de obra e, e as entradas e saídas dessa conta eram registradas contabilmente. Fase pioneira da “gestão de pessoal” que teve início no século XIX e permaneceu até o início da década de 1930.
Fase Legal	Fase do cumprimento da legislação, Getúlio Vargas criou a CLT (Consolidação das leis Trabalhistas), fase em que surgiram os direitos trabalhistas e a obrigação das organizações seguirem. Nessa fase foi criada a função Chefe de pessoal, profissional que deveria se preocupar em acompanhar e manter os trabalhadores dentro das novas leis trabalhistas. Esta fase permaneceu da década de 1930 até a década de 1950.
Fase Tecnicista	Os trabalhadores ganharam mais força e representou também um avanço nas relações entre capital e trabalho. Nesta fase, a área de RH passou a comandar serviços como recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, higiene e segurança, benefícios e outros. Teve seu auge entre as décadas de 1950 e 1965.
Fase Administrativa	Esta fase teve seu início em 1965 e seu término em 1985. Foi nesta fase que ocorreu uma verdadeira revolução nas bases trabalhadoras, implementação do movimento sindical denominado de “novo sindicalismo”
Fase Estratégica	Esta fase teve seu início no meio da década de 1980, foi marcada pela colocação dos primeiros programas de

	planejamento estratégico. Nesse período o Gerente de Recursos Humanos foi reconhecido por diversas organizações como diretoria, em nível estratégico.
--	---

Fonte: Viscaino; Estork, 2007.

Com esse olhar de evolução, o foco foi direcionado tanto para as pessoas como para as organizações. Essa é uma estrutura baseada na utilização de processos que priorizam a humanização. Assim, essa lógica contrasta com o antigo conceito de administração que sustentava normas mais rígidas e procedimentos altamente burocráticos.

Na fase estratégica, onde foram implantados os primeiros programas de planejamento estratégico, com preocupações de longo prazo. O cargo de Gerente de Recursos Humanos passou do terceiro nível, para o nível estratégico de diretoria nas empresas. Pela primeira vez na história do capital e do trabalho, as empresas começaram a cuidar de seus funcionários a longo prazo (ESTORK, 2007).

Essa fase foi estimulada pelo avanço significativo da industrialização, em resposta à precariedade dos modelos utilizados anteriormente, que já se tornavam incompatíveis com a demanda da nova realidade (VISCAINO, 2007).

Em 2013, foi publicado na revista Exame um artigo por Diniz e Sendin, com o seguinte título “O passo-a-passo do RH em 15 anos no Brasil”, que mostra as mudanças do setor desde o final da década de 90 e seus impactos para os “sete principais pilares que sustentam a gestão de pessoas: avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, responsabilidade social, sucessão, saúde e qualidade de vida, remuneração e benefícios, atração, seleção e retenção” (DINIZ; SENDIN, 2013).

As principais mudanças, apontadas por Diniz e Sendin (2013), para os 7 (sete) pilares descritos acima, podem ser visualizados no quadro 3.

Quadro 3 – Mudanças nos pilares da área de gestão de pessoas entre os anos 2000 e 2013

PILAR 1: Avaliação de desempenho	
Como era	- Ligada à produção e ao controle do indivíduo: cumprimento

	<p>de horário e metas e assiduidade.</p> <ul style="list-style-type: none"> - O processo era sigiloso e isolado. - O funcionário não podia discordar nem se defender do julgamento. - Os resultados não interferiam na remuneração ou desenvolvimento.
Mudanças ocorridas	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusão do processo de <i>feedback</i>. - Avaliações mais democráticas.
Em 2013	<ul style="list-style-type: none"> - A avaliação virou gestão do desempenho, com foco no indivíduo.
PILAR 2: Treinamento e desenvolvimento	
Como era	<ul style="list-style-type: none"> - As companhias treinavam seus funcionários para mexer numa máquina ou usar um sistema de computador.
Mudanças ocorridas	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação simultânea de diversos funcionários por curso online. - Era da inteligência emocional: os RHs perceberam que precisavam trabalhar não só o técnico, mas principalmente a parte do comportamento.
Em 2013	<ul style="list-style-type: none"> - Processos de <i>coaching</i>, <i>mentoring</i>, <i>counselling</i> e exercícios de autoconhecimento. - Mediação de conflitos.
PILAR 3: Responsabilidade social	
Como era	<ul style="list-style-type: none"> - O que as companhias entendiam por responsabilidade social: doar agasalhos no inverno e alimentos no Natal, ou reciclar garrafas PET e óleo de cozinha.
Mudanças ocorridas	<ul style="list-style-type: none"> - Lançamento do selo SA 8000, nos Estados Unidos. - Difusão do selo SA 8000 no Brasil. - Criação de áreas específicas de responsabilidade social. - Foram feitas parcerias com organizações não governamentais e projetos de educação nas comunidades de baixa renda.

	<ul style="list-style-type: none"> - Nasceu o conceito de sustentabilidade empresarial. - Identificação de organizações do Terceiro Setor para representá-las diretamente.
Em 2013	<ul style="list-style-type: none"> - Quase sempre o RH é o responsável pela área de sustentabilidade ou responsabilidade social. - Marketing relacionado a causas (MRC).
PILAR 4: Processos de sucessão	
Como era	<ul style="list-style-type: none"> - O assunto era preocupação exclusiva do topo da empresa. - Foco no tempo de trabalho na empresa e carisma.
Mudanças ocorridas	<ul style="list-style-type: none"> - No aspecto sucessório, o mercado evoluiu mais no nível da consciência do que no nível da atuação. - Os planos de sucessão um pouco mais transparentes. - Divulgação das competências que espera de uma pessoa para ela ser considerada para uma posição-chave. - Revelação aos potenciais sucessores das intenções e das alternativas para a carreira deles.
Em 2013	<ul style="list-style-type: none"> - Formação de comitês para decidir o sucessor. - Maior transparência nos processos.
PILAR 5: Saúde e qualidade de vida	
Como era	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo de descanso ou férias sem interferência da empresa. - Era um diferencial ter sala de descanso/relaxamento. - Na década de 1980, a preocupação com saúde nas organizações limitava-se a oferecer boas condições de trabalho, para não afetar a produtividade. - Na década de 1990, a preocupação cresceu para os fatos que influenciam a vida do funcionário e causam despesas galopantes nos caixas das empresas, é a era dos benefícios.
Mudanças ocorridas	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do contato da empresa com o colaborador no tempo em que ele não está nela, devido o acesso à tecnologia (e-mail, telefone). - Nos anos 2000, a palavra de ordem passa a ser comportamento, para entender como os funcionários usam os

	<p>benefícios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os benefícios cedem lugar aos programas de qualidade de vida.
Em 2013	<ul style="list-style-type: none"> - Tornou-se uma necessidade ter sala de descanso/relaxamento, devido à tensão vivida pelos colaboradores no ambiente de trabalho. - Programas de qualidade de vida, como: mapeamento de doentes crônicos; campanhas antitabagismo; organização de grupos de corridas; dietas saudáveis nos refeitórios; e salas de relaxamento.
PILAR 6: Remuneração e benefícios	
Como era	<ul style="list-style-type: none"> - Até o final da década de 1990, a fórmula para pagar um funcionário era simples: salário-base mais bônus e a participação de lucros e resultados (PLR).
Mudanças ocorridas	<ul style="list-style-type: none"> - Na virada do milênio, o modelo de longo prazo ganha força nas empresas com a entrada das <i>stock options</i> (opções de Compra de Ações de seu empregador). - Valorização do conceito de governança corporativa. - O plano de saúde mudou de configuração, passando para o modelo de coparticipação, no qual os funcionários pagam uma parte dos serviços adquiridos.
Em 2013	<ul style="list-style-type: none"> - Itens que há 15 anos eram chamados de benefícios viraram instrumentos de trabalho, como o laptop e os celulares, que se transformaram em <i>smartphones</i>.
PILAR 7: Atração, seleção e retenção	
Como era	<ul style="list-style-type: none"> - Há 15 anos, sobrava gente no mercado brasileiro e faltavam vagas nas organizações. - Envio de currículos físicos. - Foco na experiência e competências já adquiridas.
Mudanças ocorridas	<ul style="list-style-type: none"> - Inserção das empresas e candidatos às vagas no mundo digital.

	<ul style="list-style-type: none"> - Simplificação e agilidade nos processos de recrutamento. - Contratação de empresas para realizar a seleção de candidatos. - Valorização da mobilidade interna.
Em 2013	<ul style="list-style-type: none"> - Hoje, o cenário é oposto ao de desvalorização do colaborador, e essa inversão de realidade gerou muitas mudanças no pilar mais importante da área de RH: o que atrai, escolhe e segura as pessoas. - Olhar voltado para o potencial dos candidatos. - Mobilidade dos colaboradores já contratados pela empresa para cargos mais altos.

Fonte: Adaptado por Carrila, 2021.

Essa síntese, com os 7 pilares - como era e as mudanças ocorridas, possibilita a compreensão de “como os gestores de recursos humanos encararam essas transformações e como as práticas de RH evoluíram no Brasil” (DINIZ; SENDIN, 2013) entre os anos de 2000 e 2013. Um dos entrevistados, pela revista EXAME, que preferiu não se identificar, comentou que “O RH deve ser, no mínimo, o que ele demanda do outro: criativo, inovador, agregador de valor na estratégia” (DINIZ, SENDIN, 2013).

2.2 MUDANÇAS NA GESTÃO DE PESSOAS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19

Passados dois anos, em março de 2022, o mundo já contabilizou a perda, para a Covid-19, de 6 milhões de pessoas (PIAI; FERIGATO, 2022). A importância da vacinação ganhou destaque mundial, oferecendo para a população e para o mundo a opção de voltar as atividades, ainda que em novos formatos.

A vacinação avançou e, com isso, houve uma queda nos casos de transmissão da doença o que tornou possível o retorno às atividades presenciais. É claro, nada melhor que a GP para cuidar de forma estratégica e eficiente desse retorno (BRASIL, 2021).

Com isso, temas importantes tiveram repercussão no ambiente organizacional, como: diversidade e inclusão; saúde mental e bem-estar; segurança

de dados; trabalho remoto e híbrido; *home office* e transformação digital (PIAI; FERIGATO, 2022).

Segundo o estudo “*The Future of Work after Covid-19*” (“O futuro do trabalho pós-Covid-19”, em português), realizado em 2020, pelo *McKinsey Global Institute*, em oito países com diferentes modelos econômicos e diferentes mercados de trabalho, a pandemia apressou tendências existentes em termos de trabalho remoto, *homeoffice* e *e-commerce*, impôs às empresas e colaboradores assumirem novas condutas que têm grande viabilidade de perdurar.

O cenário indica que, no futuro, segundo Jean-Marc Laouchez (ABRH-SP, 2021) “essas mudanças vão continuar porque as condições existem: gerações nascidas de forma digital, maior consciência e senso de propósito, tecnologias que ajudam a enfrentar os desafios, como meio ambiente e trabalho”.

A verdade é que a pandemia da Covid-19 mudou o dia a dia das pessoas e o mundo do trabalho, e não há como ignorar isso. Esse momento trouxe transformações tão relevantes para as organizações que, atualmente, há tendências de RH que necessitam ser consideradas para conseguir manter a qualidade do trabalho e o progresso da organização diante desse “novo normal” (ROHR, 2021).

Apesar dos desafios, acredita-se que em 2022 os recrutadores estejam visando que esses profissionais sejam qualificados em lidar com essas novas tecnologias digitais, como o trabalho remoto e híbrido, até mesmo o *home-office* (GRANDCHAMP, 2022).

O quadro abaixo, resume algumas mudanças que aconteceram na GP em 2020, nesse cenário pandêmico.

Quadro 4 - Processos de GP em mudança no cenário da Covid-19

PROCESSOS DE GP	Mudanças GP
Recrutamento e Seleção	Todo processo virtual
Treinamento, Educação e Desenvolvimento	Treinamentos virtuais voltados para o uso de tecnologias de gestão e web conferência e, treinamentos para o equilíbrio vida/trabalho.
Remuneração	Novas formas de remuneração por produtividade.
Carreira	Necessário rever a política, considerando o <i>homeoffice</i>

	e todas as suas implicações.
Benefícios	Mais benefícios e mais preocupação com a prevenção de doenças.
Comunicação	Mais cuidado para comunicar de forma assertiva e transparente e, maior frequência de comunicação.
Avaliação de Desempenho	<i>Feedback</i> imediato ou em períodos mais curtos e não mais revisão de um ano.
Departamento pessoal	Frequência por tempo de acesso ao sistema, férias compulsórias, revisão do contrato de trabalho.

Fonte: Adaptado de Caliguri *et al.* (2020).

As mudanças já vinham sendo observadas, embora a maioria dos gestores não tivessem interesse em alterar o cenário e flexibilizar alguns setores, foram forçados a acelerar essas mudanças com a pandemia (GRANDCHAMP, 2022).

Em um primeiro momento quando houve a necessidade de isolamento social, os únicos serviços que se mantiveram foram os considerados essenciais, como farmácias, supermercado e entregadores *delivery*. Muitos empregadores precisaram dar férias coletivas e benefícios de folga antecedente ao banco de horas, para não ter que demitir seus funcionários (ROSSO,2022).

A crise sanitária afetou “a vida das pessoas, atingindo uma ampla gama de aspectos” (MELO, 2020a, p. 3), alterando, sobremaneira, a forma de administrar negócios e gerando resultados sob empresários e colaboradores (SOLIDES, 2021).

Para Gondim e Borges (2020), os critérios referentes ao isolamento social colaboraram para a contenção da Covid-19 e estabeleceram novos desafios ao trabalhador e as empresas pela alteração que o espaço-tempo representou.

Um estudo feito em 2022, pela ISK consultoria Organizacional, mostra as práticas que precisaram ser adotadas durante a pandemia devido ao isolamento compulsório, no período de maior incerteza e insegurança pelos gestores:

Quadro 5 - Práticas adotadas na pandemia

Antecipação de férias;

Suspensão temporária do contrato de trabalho;
Redução de jornada e de salário;
<i>Home-office</i> e horário flexível;
Financiamento da folha de pagamento;
Controle ou suspensão de Vale Transporte e Vale Combustível;
Ajuda de Custo para <i>Home Office</i> (internet e energia elétrica);
Suspensão de controle de jornada ou controle por exceção;
Readequação de políticas de reconhecimento.

Fonte: Moreno, (2022).

Além dessas, outras ações foram adotadas na gestão de pessoas para diminuir o impacto aos empregos e ao possível desemprego, durante o ano de 2020, como o teletrabalho ou *homeoffice*; treinamentos em formato on-line; readequação de treinamentos presenciais obrigatórios; entrevistas on-line e *onboarding*; reuniões virtuais; manutenção de investimento em comunicados e instruções de prevenção; exames médicos (testes COVID-19, afastamento de colaboradores em grupos de risco, acompanhamento psicológico) (MORENO, 2022).

Posteriormente, a Medida Provisória n° 936/2020 trouxe outras “possibilidades para manutenção dos empregos e renda, são elas: o pagamento de Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda; a redução proporcional de jornada de trabalho e de salários; e a suspensão temporária do contrato de trabalho” (SOUSA et al., 2020, p. 7-8).

Apesar de ter sido uma boa alternativa diante ao cenário emergencial, o *homeoffice* provocou vários desconfortos, além do desvinculo com a cultura organizacional, a dificuldade de separar o espaço doméstico do ambiente de trabalho no *homeoffice*, além da falta de segurança, que afetou drasticamente a saúde mental dos colaboradores em meio a tantas incertezas (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

Antes mesmo da pandemia da Covid-19, já haviam medidas para a saúde mental em parte dos ambientes corporativo, mas essa pauta só tomou força a partir de março de 2020, diante do cenário da pandemia não tinha outra maneira a não ser

discutir sobre saúde mental, em busca de lidar com a complexidade dos impactos (PIAI; FERIGATO, 2022).

Conforme afirma Ricardo Guimarães, a área de GP precisou em 2020, lidar com a maior humanização dos funcionários, conhecendo de verdade a equipe, contrário ao movimento do avanço tecnológico que tinha como protagonista a máquina, a tecnologia, os robôs. O fator humano tornou-se a grande chave para o posicionamento estratégico das empresas. Com os novos formatos de trabalho desde o início da pandemia, o comprometimento organizacional precisou ser olhado com atenção. E nessa nova estrutura o grande pilar é a cultura organizacional e a liderança centrada no ser humano (2020).

De acordo com pesquisa realizada pela 13ª Pesquisa Aon de Benefícios, que ouviu trinta segmentos das regiões do Brasil, em 808 empresas, afirma que cresceu de 28% para 59,7% o índice de organizações que começaram a oferecer programas relacionados a gestão de saúde, bem-estar e qualidade de vida. No quadro abaixo estão listadas algumas práticas levantadas na 13ª pesquisa da Aon.

Quadro 6 - Práticas mais comuns com iniciativas de promoção de saúde mental

Desenvolvem programas de saúde mental preventivos, além de medidas como palestras com psicólogos, rodas de conversas e programas de <i>mindfulness</i> - 39,4% ;
Oferecem serviços terapêuticos, como acompanhamento de psicólogo ou psiquiatra - 30,5%
Dispõem de planos de gerenciamento do estresse - 36,3% ;
Mantêm Programa de Apoio ao Empregado - 38,4% ;
Implementam ações de prevenção, diagnóstico e tratamento de depressão - 27,5% ;

Fonte: PIAI; FERIGATO, 2022.

Diante das mudanças enfrentadas, há a necessidade das empresas se reinventarem em um cenário que não para de mudar. Novos meios digitais de chegar até o cliente, novas ferramentas de trabalho, menos contato presencial, e outros. Desta forma, para que essa transformação seja efetiva é necessário envolver a equipe por meio de um procedimento estruturado e baseado em estratégias de

gestão de mudanças (CORREIA NETO; ALBUQUERQUE, 2021; SILVA; MACEDO, 2021).

Acredita-se que as práticas adotadas durante a pandemia podem ser implementadas também no pós-pandemia da Covid-19 ou cessadas, a depender do propósito a qual foram projetadas.

2.3 DESAFIOS DOS GESTORES DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19

Crises e pandemias como a da Covid-19 possibilitam a compreensão que os gestores não são heróis, mas que são eles que assumem posturas corajosas e singelas, contando assim com o apoio de seu time. Nessa linha, Rego; Pena e Cunha (2020), destacam que as crises constituem oportunidades de aprendizagem a partir da consciência da nossa finitude, das nossas limitações e da nossa capacidade de crescermos, humana e socialmente.

De acordo com Koen (2020), grandes líderes enfatizam o poder da comunidade, com base na ideia de que unidos somos mais fortes do que divididos. A autora destaca que isso nunca foi tão verdadeiro quanto agora em 2022. Ressalta-se a ideia de que esse período difícil e turbulento certamente será um dia visto, em parte, como um laboratório vivo e fértil, onde corajosos foram criados, e não nasceram.

Para que haja sucesso na empresa, é necessário que os objetivos da gestão de pessoas estejam claros e definidos. A motivação dos colaboradores fica em destaque, possibilitando uma melhor qualidade nas ações. Desenvolver e estimular a qualidade de vida vem sendo um dos grandes desafios da atualidade em várias organizações e também nas próprias pessoas, visando além da produtividade, o bem-estar social dos colaboradores e até de seus familiares (SOVIENSKI, STIGAR, 2008).

A gestão de pessoas vem mudando ao longo dos anos e é confrontada com vários desafios. Com a entrada de novas gerações no mundo do trabalho, as organizações se veem na necessidade de gerenciar a mudança, tanto no nível organizacional como pessoal, mas também aumentando o comprometimento dos colaboradores para com a empresa. Devem ser desenvolvidas ferramentas que auxiliem no alcance desses desafios, como gerenciar o engajamento ou facilitar a mudança para a era digital (QUISHIDA *et al.*, 2017).

Segundo Harari (2020), em um recente texto publicado, para derrotar uma pandemia é necessário ter confiança entre os seres humanos e lideranças que possam inspirar, organizar e financiar uma resposta global coordenada.

Algumas dicas para os gestores é conhecer de verdade a sua equipe, para que se saiba a importância de entender melhor a necessidade de cada um, dentro de suas particularidades e com isso a comunicação seja mais clara, honesta e pontual. Estimular o autoconhecimento foi um dos grandes fatores nessa mudança de liderança voltado para o humano como o centro, não apenas para o cliente, como era outrora. Podendo trazer mais autonomia para a equipe, no coletivo e individual, de cada um (ZANETTI, 2022).

Para Story (2020), os gestores precisaram manter uma credibilidade diante dos colaboradores em sua gestão no momento de crise. Esse foi o momento de sair da ideia de *business as usual* que é a execução normal de operações funcionais padrão dentro de uma organização e compreender que o mundo mudou.

Gestores precisam partilhar com suas equipes os valores necessários para sair dessa crise com resiliência: confiança, transparência, agilidade e integridade. Esses valores precisam estar evidentes para que os colaboradores, investidores e consumidores acreditem na visão e consigam entender a transformação necessária para a organização seguir em frente. Uma nova realidade demanda uma nova visão, real, otimista, positiva e, sobretudo, transformadora. Foi preciso também muita coragem para falar a verdade e liderar em incertezas. O desafio de se tornar cada vez mais resilientes, cobrou dos gestores também uma coragem para lidar com as incertezas.

O *Great Place to Work* realizou a quarta edição da pesquisa de Tendências de Gestão de Pessoas para entender as previsões para 2022. Os resultados foram coletados entre 15 de dezembro de 2021 e 7 de janeiro de 2022, e contou com 2654 respondentes, sendo 65,8% da área de Gestão de Pessoas e 1.808 pessoas de cargos de liderança (68,12%). A maior parte dos entrevistados (59%) apontou a adoção de novas políticas de trabalho como o maior desafio enfrentado em 2021, seguida pela comunicação interna (49,2%) e pelo desenvolvimento de lideranças (39,8%) (GREAT PLACE TO WORK, 2022).

Com a inovação do formato híbrido ou até mesmo remoto, aumentaram os desafios para as empresas, pois além de adaptar as novas mudanças, gestores precisaram encontrar as tecnologias adequadas para conseguir manter o fluxo de

informações e, descobrir os processos ideais para que todas as pessoas da equipe se sintam igualmente contempladas na troca de informações organizacionais.

Foram muitas experimentações desafiadoras, a ideia de garantir o alinhamento das equipes, ainda que à distância, para que pudesse garantir o senso de pertencimento das mesmas, fortalecendo a cultura organizacional. O desafio em manter todos colaboradores focados na missão e valores das organizações, estando esses em ambientes distintos, foi um dos maiores desafios, trazendo consigo transformações essenciais para o futuro do trabalho (GREAT PLACE TO WORK, 2022).

Em pesquisa realizada pela GPTW, foram colhidas informações dos principais desafios enfrentados pelos gestores em 2021, na tabela abaixo está exposto o resultado dessa pesquisa em percentual relacionado a cada desafio enfrentado.

Quadro 7: Principais desafios de Gestão de Pessoas em 2021.

Desafios da GP	Percentual
Adoção de novas políticas/ novos formatos de trabalho (trabalho remoto, horário flexível, jornada híbrida)	59%
Comunicação interna	49.2%
Desenvolvimento / capacitação da liderança	39.8%
Manutenção e/ou disseminação da cultura organizacional	34.1%
Contratação de profissionais com qualificação	31.2%
Experiência de colaborador	31.2%
<i>Turnover</i>	30.7%
Criação de programas e benefícios voltados para a saúde mental	28.2%
Transformação Digital	23.9%
Digitalização de processos e ferramenta de RH	22.2%
Fortalecimento da marca empregadora (<i>Employer Branding</i>)	21.7%

Diversidade e Inclusão	20.1%
<i>People Analytics</i>	11%
Princípios ESG	8.9%
Gestão de Pessoas não foi prioridade	4.8%
Outros	0.2%

Fonte: Great Place to Work, 2022.

Enquanto em 2020 o desafio era adaptar às limitações inesperadas da Covid-19, em 2021 o que desafiou os gestores foi a necessidade de definir um formato que viria a ficar pós-pandemia, com a retomada das atividades e as intensas transformações no mercado de trabalho. Sendo assim, um dos maiores desafios foi a flexibilização da estrutura de trabalho (GPTW, 2022).

2.4 O DEVER DA GESTÃO DE PESSOAS PÓS-PANDEMIA

Possíveis tendências são apontadas para o mundo do trabalho no pós-pandemia, principalmente quanto à forma das empresas se posicionarem no mercado, novas formas de trabalho e relações com seus colaboradores. A área da gestão de pessoas não esteve alheia as mudanças que ocorreram, nem as que estão presentes e que ainda estão por vir a ocorrer nas organizações, pois nesse momento das mudanças em relação a pandemia, a Gestão de pessoas foi o cerne da organização (ABRH-SP, 2021).

Existem quatro pilares da área de Gestão de Pessoas: treinamento e desenvolvimento; motivação; trabalho em equipe; comunicação. O exercício desses pilares foram fundamentais em 2021, principalmente porque foi um momento desafiador tanto coletiva quanto individualmente. Para muitos a transformação de sua realidade de trabalho em um contexto digital e virtual foi especialmente difícil, tendo a necessidade de se reinventar dentro de um período de isolamento e incertezas. Ansiedade e estresse são inerentes a esse processo e a esse período, por isso é necessário ter a clareza de que sem a saúde emocional não há boas performances, e ela deve ser a prioridade das organizações na gestão de pessoas. A pandemia causou transtornos psicológicos, por esta razão, cuidar da saúde mental

dos colaboradores é primordial (CORREIA NETO; ALBUQUERQUE, 2021; SILVA; MACEDO, 2021).

Segundo pesquisa da Consultoria Bain & Company, cinco temas-chave estão remodelando o mercado de trabalho no mundo: motivações para o trabalho já não são as mesmas; múltiplas gerações e as expectativas com relação ao trabalho; automação e aumento da capacidade de demandas mais estratégicas; avanço tecnológico e a coesão nas empresas; saúde e bem-estar.

Em entrevista para reportagem a ABRH-SP (2021), Jean Marc falou sobre as organizações continuarem como se mostraram durante a pandemia, flexíveis e adaptáveis, isso viabiliza melhor as transformações de forma positiva. Sendo um desafio da GP, “mudar o *mindset* para atuar de forma mais efetiva com as tecnologias digitais”, acelerando as transformações.

É inegável que a cultura é extremamente importante para o sucesso da empresa. E que ela também foi atingida pela pandemia. Por essas e outras razões, as organizações têm voltado seu foco e preocupações para a cultura organizacional.

A boa notícia é que, embora as pessoas esperem cada vez formas mais flexíveis de trabalhar, as empresas também parecem estar abertas a isso.

De acordo com uma pesquisa da Steelcase publicada pela Forbes, 87% dos executivos pesquisados esperam mais flexibilidade. Além disso, 72% entrevistados esperam um modelo de trabalho híbrido. (PULSES, 2022).

Dias (2021) aponta algumas tendências na gestão de pessoas que vieram para ficar, como se pode ver no quadro 8, abaixo:

Quadro 8 - Tendências para o futuro na área de gestão de pessoas

Tendências	Aplicação
A transformação digital para um RH mais estratégico.	Trata-se de uma mudança de <i>mindset</i> em toda a empresa.
As novas gerações vão exigir mais flexibilidade dos gestores.	Aumentar a frequência de comunicação com as novas gerações, alimentando-os com informações e permitindo-os inovar.
O RH com visão mais social.	Utilizar ferramentas sociais para

	estimular comportamentos no desenvolvimento do negócio.
Maior transparência nas relações entre organização e trabalhador.	Profissionais cientes da posição do negócio, clareza para gerar motivação promovendo engajamento em prol da superação de qualquer problema.
O engajamento vai aumentar por meio da ramificação.	Incentivo de <i>feedbacks</i> constantes, recompensas, colaboração na equipe, flexibilidade.
Processos de recrutamento e seleção mais aprimorados.	Escolher candidatos errados gera prejuízo e aumenta o <i>Turnover</i> (rotatividade de pessoas) da empresa. Uso de tecnologia digital nos processos.
Os <i>softwares</i> indispensáveis na integração entre áreas.	Desenvolvimento de sistemas essenciais para integrar informações e automatizar processos.
A atividade principal vai passar por mudanças.	Investir em treinamento e estimular o autoconhecimento.
Os dados vão orientar os processos de gestão de pessoas.	A decisão deverá ser embasada em informações estratégicas extraídas da própria operação.

Fonte: Adaptado de DIAS, 2021.

No quadro abaixo está exposto uma lista de desafios que os gestores já enfrentaram e que ainda são desafios novos para as organizações, de acordo com Dani Matos, fundadora e mentora da RHLovers - Escola e Mentoria de RH, em entrevista à ABRH-SP (2021).

Quadro 9 - Desafios atuais dos gestores de pessoas, que já são realidade nas organizações.

Ambientes colaborativos e adaptabilidade são as palavras do momento.
Retenção de talentos e novas carreiras. “Daqui a um tempo as pessoas terão mais de uma carreira e as empresas precisam ficar abertas para isso. Novas gerações querem viver novas experiências. Não vão ficar trabalhando 12 horas por dia num mesmo lugar.”
Clima e ambiente organizacional. “Agora que a empresa está dentro de casa, como criar cada vez mais ambientes agradáveis nesse desafio do <i>homeoffice</i> ?”. Difícil separar o descanso do trabalho, o espaço doméstico do escritório.
<i>Job Rotation</i> . Colocar as pessoas para viver coisas novas, outros projetos dentro da empresa.
<i>Employer Branding</i> . Criar as melhores experiências para que os colaboradores divulguem a marca da empresa.
Liderança mais empática e humana, trabalhando com uma comunicação transparente.
Benefícios de bem-estar, benefícios flexíveis.
Experiência do colaborador no centro. Estimular o autoconhecimento foi um dos grandes fatores dessa mudança de liderança voltado para o humano como o centro.
Era Digital. Ferramentas para otimizar o trabalho e aumentar a produtividade.

Fonte: ABRH-SP, 2021.

Atualmente, a *Engage Rocket* publicou o *The HR 2022 Outlook*, destacando as 7 principais tendências de RH para 2022, que são: foco no novo formato de trabalho híbrido e remoto; recrutamento e seleção online, com investimento em retenção de talento; investimento na saúde mental nas organizações; valorização do capital-humano; RH descentralizado e novas habilidades de liderança; diversidade e inclusão (D&I); automação de processos KPIS de produtividade.

Para algumas empresas, trabalhar a partir de casa não era uma novidade ou uma quebra repentina na forma de trabalhar, mas a verdade é que estas empresas ainda eram a exceção e com a necessidade, as que tiveram oportunidade de realizar as suas tarefas em casa começaram fazer, experimentar com o modelo e ajustaram

suas rotinas profissionais. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), essa era a realidade de 11% dos trabalhadores ativos no Brasil. Os dados foram coletados por meio da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) entre maio e novembro de 2020 (PIAI; FERIGATO, 2022).

O trabalho remoto e as reuniões virtuais, por exemplo, são possibilidades que certamente continuarão, não tão intensamente como no pico da pandemia, mas que tende a novos formatos e ferramentas feitas para ficar (PIAI; FERIGATO, 2022).

Conforme Melo (2020), a expectativa é que, mesmo após a crise, muitas empresas sigam com as práticas do *homeoffice*, isso porque os gestores encontraram nelas redução de energia e recursos. Além disso, os funcionários também são, em partes, beneficiados com o não deslocamento e flexibilidade (FERREIRA et al., 2020).

Uma matéria publicada na *Harvard Business Review* sobre uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral, após as primeiras mudanças e desafios enfrentados, cerca de 80% dos gestores disseram que gostaram do novo formato de trabalho, *home-office*. Apontando como pontos positivos, economia de tempo e financeira com deslocamento, redução de energia, maior produtividade por parte dos colaboradores.

Algumas empresas descobriram que o modelo híbrido ou totalmente remoto funciona muito bem para sua operação, portanto o aumento das vagas remotas cresceu consideravelmente desde 2021, principalmente na área de tecnologia (PIAI; FERIGATO, 2022).

Dados do *World Economic Forum* mostram que, cerca de 30% dos brasileiros preferem trabalhar todos os dias úteis de forma remota, enquanto a média global está em 25%.

O quadro a seguir, traz o percentual de queda nas vagas operacionais e o crescimento das vagas remotas entre 2020 e 2021, nos setores de telecomunicações, indústria e saúde, de acordo com a pesquisa realizada pela Gupy - Estudo de Tendências para RH 2023.

Quadro 10 - Crescimento das vagas remotas por segmento de 2019 a 2021.

Segmento	% Remotas em 2019	% Remotas em 2020	% Remotas em 2021	% Remotas em 2022
Tecnologia	3 %	24%	58%	63%
Serviços financeiros	3%	8%	23%	28%
Educação	1%	6%	12%	12%
Telecomunicações	11%	8%	7%	6%
Indústria	2%	8%	5%	3%
Saúde	0%	5%	4%	3%
Varejo	0%	1%	2%	2%

Fonte: Gupy (2022).

O crescimento acelerado da divulgação de vagas remotas mostra um mercado que tem se tornado cada vez mais maduro com a cultura híbrida. Ou seja, não estamos falando apenas da necessidade de estar fora do escritório por conta da pandemia, mas sim da adoção de um novo modelo de trabalho e gestão (DIAS, 2022).

Com todas as mudanças, a transformação digital esteve em alta e foi grande aliada, sempre entre os temas mais abordados. De acordo com o estudo da da Microsoft com a Edelman sobre “Impacto da Covid-19 na cultura e operação das PMEs (pequenas e médias empresas) brasileiras”, as pequenas e médias empresas do país fizeram da digitalização uma prioridade. Dados apontam que 93% dessas PMEs aceleraram suas iniciativas de transformação digital e quase 100% acreditam que a tecnologia faça parte do modelo de trabalho (PIAI; FERIGATO, 2022).

A inovação tecnológica e as novas políticas de inclusão social trouxeram junto uma mudança no perfil dos profissionais de diversos segmentos e no modo de atuação do RH, que precisou adequar posturas e estratégias para recrutar perfis

alinhados com a cultura das empresas. O fato é que o R&S deverá cada vez mais incorporar elementos estratégicos para se tornar ágil, preciso e simples (DIAS, 2022).

Para Dias (2022), um dos desafios para a GP é a manutenção da diversidade no processo de recrutamento no novo formato digital, além de precisar de planejamento, tem como principal objetivo o de selecionar profissionais com perfil que se encaixem nas exigências da vaga. A exigência por um cuidado e atenção no recrutamento por se tratar de um trabalho a distância, sendo necessário um perfil que obtenha uma boa capacidade de autogerenciamento e disciplina. Por isso, as empresas devem criar um plano com os processos de recrutamento remoto, para que a seleção seja de forma concreta e eficaz.

Outro dever da gestão de pessoas pós-pandemia é o bem-estar, a gestão voltada para o ser humano. Conhecer de verdade a sua equipe, valorizando o colaborador em todas as faces, promovendo autoconhecimento, podendo trazer mais autonomia para a equipe, de forma coletiva e individual (ABRH-SP 2022).

Discussões e ações em saúde mental, no ambiente de trabalho e na sociedade como um todo, ganharam destaque antes da pandemia de Covid-19, mas eram impensáveis desde março de 2020 diante de um cenário tão complexo para discutir e o esperado - e compreensível - impacto no bem-estar da população (PIAI; FERIGATO, 2022).

Oliveira (2020) evidencia a necessidade da valorização do colaborador, a ideia é a organização promover um ambiente mais acolhedor, com apoio psicológico, momentos de interação, buscando fortalecer ou se tornar uma rede de apoio.

Como exemplo de programa de saúde e cuidado com o colaborador, segundo Fernando Queiroz CEO da Minerva, a empresa tem um programa denominado Estar bem - Minerva *Foods*, que possibilita aos colaboradores cuidarem da sua saúde mental e física, das suas equipes, da família e comunidade (ABRH, 2022).

Já as políticas de diversidade e inclusão que ganharam força antes da pandemia não passaram despercebidas pelas empresas, mesmo diante de um desafio tão assustador. Com o passar do pior momento da crise, as atenções voltaram-se para a construção de ambientes e equipes de trabalho diversificados e inclusivos. De acordo com a pesquisa *Future of Inclusion* realizada pela Intel, com executivos de 17 países, incluindo o Brasil, 63% dos entrevistados informaram que

os avanços a serem observados são as políticas de diversidade e inclusão (PIAI; FERIGATO, 2022).

A Gartner aponta diversidade, equidade e inclusão como umas das 5 principais prioridades para os líderes em 2022. Ainda de acordo com a Gartner Consulting 69 % das organizações citam a diversidade e inclusão como uma prioridade estratégica, mas ainda enfrentam obstáculos para transformar a linha de frente em uma mentalidade corporativa. Embora sejam argumentos plausíveis para que haja prioridade nas estratégias de inclusão, a D&I é, também uma grande fonte geradora de vantagem competitiva (GUPY, 2022).

No Ebook feito pela Gupy - Estudo de Tendências para RH 2023, McKinsey & Company enfatiza, que além de promover o crescimento, a diversidade favorece a criação de valor, inovação, motivação e liderança. Empresas com diversidade de gênero em cargos executivos têm 21% a mais de probabilidade de gerar lucratividade acima da média. Já as com diversidade étnica e cultural têm 33% mais chance, já a Harvard Business Review afirma que, organizações pautadas pela diversidade percebem um ambiente organizacional com 50% menos conflitos e colaboradores 17% mais engajados.

As organizações ainda estão absorvendo todas as mudanças e tentando validar o que está funcionando e a melhor forma de levar seus negócios adiante. Entendemos que é um movimento contínuo e que as práticas e estratégias estão em constante evolução (PIAI; FERIGATO, 2022).

Por exemplo, atualmente o pacote de benefícios em si, se tornou muito mais atrativo pós-pandemia. As empresas eram muito tradicionais com seus pacotes de benefícios, agora estão com uma necessidade de flexibilização, não restando alternativa, senão, melhorar os benefícios atraindo os funcionários capacitados.

O vale-transporte é um benefício que não faz mais sentido para empresas 100% remotas, benefícios como auxílio *home office* e parcerias com *coworkings* podem ser bem mais vantajosos. Além dessas mudanças, a introdução de benefícios relacionados ao bem-estar, a oferta de benefícios flexíveis, que possibilitam maior autonomia para seus colaboradores, e a busca por outros serviços de mobilidade corporativa que atendam melhor às necessidades das pessoas (GREAT PLACE TO WORK, 2022).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa adotou a abordagem qualitativa, de caráter exploratório. Por iniciar pela coleta de dados qualitativos, por vezes com volumes expressivos e depois processados através de procedimentos analíticos, até que se reduza em uma análise clara, concisa e objetiva (GIBBS, 2009).

Vale a pena notar que a objetividade de um estudo qualitativo é avaliada em termos da validade e confiabilidade de suas observações. Nesse sentido, validade significa a certeza com que conclusões corretas podem ser tiradas de uma análise; Confiabilidade é a consistência com que um método de pesquisa avalia um fenômeno da mesma maneira em diferentes estudos (FLICK, 2008).

A análise qualitativa tem certas peculiaridades. É especialmente verdade ao fazer inferências na elaboração das deduções específica sobre um acontecimento, mas não em inferências gerais (BARDIN, 2016).

Segundo Gil (2019), a pesquisa exploratória visa criar maior familiaridade com o problema para torná-lo mais explícito, principalmente quando o tema escolhido é pouco pesquisado ou um acontecimento recente, como foi o caso da pandemia e seus efeitos no mundo do trabalho; e, conseqüentemente, na gestão das pessoas.

Para Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa exploratória possibilita que os pesquisadores aumentem seu conhecimento factual, articulem problemas com mais precisão, gerem novas hipóteses e conduzam pesquisas novas e mais estruturadas. Diante disso, para alcançar os objetivos deste estudo, foram adotados os princípios da pesquisa do tipo exploratória.

3.2 COLETA DE DADOS

Os dados secundários foram coletados na base de dados nos principais periódicos do país como Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL); Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD); Scielo e outros. Foi feito um levantamento dos artigos publicados nos anos de 2021

e 2022, tendo como filtro de pesquisa a correlação das palavras: “Gestão de Pessoas/Relações de Trabalho”; "Pandemia" ou "Covid-19". O levantamento desses, com títulos, autores, ano e periódico, estão dispostos no Apêndice A.

Esse levantamento foi utilizado como embasamento teórico para a compreensão do impacto da pandemia nas mudanças na gestão de pessoas e o devir dos novo tempo, pós-pandemia. Além de ter subsidiado na delimitação das categorias temáticas e análise do conteúdo dos webinários e lives.

Já na coleta de dados primários, utilizou-se de webinários e *lives*, uma vez que pelo próprio cenário pandêmico, esse foi o formato encontrado para a realização de eventos de diversos segmentos (SILVA, ANDREA, 2020). Formato que continua mesmo com o término da pandemia.

A escolha do canal da Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo (ABRH-SP) justifica-se pelo fato do canal, desde o início da pandemia, ter sido pioneiro em assuntos de mudanças, alimentado com webinários e *lives*, no sentido de apresentar as medidas que têm sido adotadas pelas empresas, os melhores casos, os desafios e dificuldades, além de tratarem das expectativas e tendências do pós-pandemia, com convidados de renome nacional e internacional.

Após a seleção dos webinários e lives que tinham relação com as categorias pré-selecionadas, foi feita a audição e anotações de todas as falas relevantes, tópicos ou falas literais dos participantes. Em seguida, foi feita a enumeração de cada tópico ou fala de acordo com as categorias, e só então começou a parte escrita dessa análise. A lista de webinários/lives, com os títulos, links de acesso, participantes e data, está disponível no apêndice B, desta pesquisa.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para análise do conteúdo dos webinários e lives, foi empregada a técnica de proposta por Bardin (2016), uma vez que, compreende as fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Apesar de alguns autores abordarem a análise de conteúdo utilizando outros conceitos, a definição que rege esse ensaio teórico é a de Bardin (2016), que entende esse meio de análise como um conjunto de procedimentos e técnicas para extrair o sentido de um texto por meio de elementos: palavras-chave, categorias e

temas. Dessa forma, procurando identificar a frequência ou a constância dessas unidades para fazer inferências e extrair os significados contidos no texto a partir de indicadores objetivos.

Em um primeiro momento realizou-se uma pré-análise separando 25 webinários/lives, fazendo a seleção de todos que se encaixam com o objetivo, compondo assim a fase da exploração do material. Segundo Bardin (2016), esse período é prognóstico, onde o objetivo principal é sistematizar as ideias iniciais, de tal modo que essa seleção torne o processo de AC mais preciso.

A exploração do conteúdo pertence a segunda fase, que constitui na exploração do material com a definição das categorias, promovendo de forma clara uma categoria, afim, de possibilitar uma análise. Essa fase é importante, porque proporciona ou não o amadurecimento das interpretações e inferências. (BARDIN, 2016).

A exploração desse material se deu por meio das categorias previamente definidas com base no material teórico levantando para embasar a pesquisa e a análise dos dados primários. Foram definidas 3 categorias temáticas através da dedução dos artigos em matérias selecionados, sendo: 1) As mudanças na GP; 2) Desafios e dificuldades enfrentadas pelos gestores; e, 3) o devir da gestão de pessoas pós pandemia.

Bardin (2011) define descrição analítica apresentando as prováveis aplicações da análise de conteúdo como um método de categorias que permite a classificação dos componentes do significado da mensagem em espécie de gavetas. A classificação dessas sub-categorias foi realizada por aparição. Sendo, posteriormente, feita a dedução e a interpretação dessas sub-categorias, que compõem as 3 categorias temáticas.

Segundo Bardin, uma análise de conteúdo não deixa de ser uma análise de significados, ao contrário, ocupa-se de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo extraído das comunicações e sua respectiva interpretação. Assim, dando prosseguimento a técnica de análise de dados, utilizou-se de recortes de falas dos participantes das lives e webinários, para dar significado e corpo a cada uma das categorias temáticas previamente definidas.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Conforme descrito na seção de coleta de dados, o material aqui apresentado foi coletado por meio de webinários/lives no canal do YouTube da Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH/SP e RHpraVocê.

Primeiramente, foi realizada uma triagem para identificar os webinários/lives que abordavam especificamente o tema deste estudo. Foram identificados 25 webinários/lives, que estão listados no Apêndice B deste estudo. Foram analisadas 48 horas de conteúdo, sendo 28 horas relacionadas a webinários/lives enquadradas nos objetivos.

O levantamento dos webinários e lives foi feito com o recorte temporal de outubro de 2020 a outubro de 2022. O canal da ABRH-SP tem foco em questões de gestão de pessoas, e sua escolha se deu pelo fato de que desde o início da pandemia o canal vem sendo alimentado com webinários e lives para apresentar as medidas que vêm sendo adotadas pelas empresas, as mudanças, os desafios e dificuldades, e as tendências pós-pandemia.

A partir da audição dos webinários/lives, foi possível extrair o conteúdo relacionado a cada categoria temática. Estes dados subsidiaram a construção da linha do tempo, mostrando as mudanças que vieram como desdobramento, quais desafios dessas mudanças para os gestores, e quais destas mudanças vieram para ficar mesmo no contexto pós-pandemia. Utilizou-se de recortes literais das falas dos participantes para a discussão das categorias temáticas, correlacionado essas falas com o levantamento teórico realizado neste estudo.

4.1 MUDANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS

A pandemia foi um fator que contribuiu para acelerar o que estava previsto para esta década, como as práticas de *home office* e transformação digital. Surgiu assim, uma necessidade imediata de modificar modelos de trabalho, rever métodos de gestão de pessoas, e reorganizar o formato em que gerenciamos trabalhos e projetos. Para a gestão de pessoas em particular, um fator foi primordial: como ajudar os líderes a trabalhar com esse novo cenário e como ajudar a garantir que os

colaboradores tenham a máxima eficiência no resultado final e conexão com seus colegas e seus superiores (RHPRAVOCÊ, 2022).

Em webinar em 2022 "Tendências em Gestão de Pessoas para 2022", Kátia Moreno comentou que os líderes também tiveram que aprender a operar nesse novo ambiente, vendo e lidando com situações únicas com seus subordinados, liderando equipes remotamente e sendo relevantes, práticos e presentes de forma objetiva no trabalho, o que foi alcançado em parte com o desenvolvimento de habilidades relacionadas à diversidade e inclusão.

A preocupação com os colaboradores é expressa em discursos como o de Majo Campos, em 2021, no canal ABRH- Brasil "Não podemos esquecer que o ser humano está por trás de toda mudança que se faz nas organizações."

A medida mais utilizada pelas empresas foi o *home office*, que esteve presente em 12 dos 25 webinários/lives. Com a alta do *home office* foi necessário introduzir outras práticas, como o suporte ao funcionário com dispositivos que permitissem trabalhar em casa, suporte profissional de TI, atenção extra à segurança de dados, comunicação oportuna por meio de canais de comunicação como o WhatsApp, além de preocupações com saúde mental e bem-estar durante a pandemia, que acabou sendo um desafio para os gestores.

O trabalho híbrido e remoto, sem dúvida, tem sido um dos protagonistas desde o início da pandemia. Para algumas empresas, trabalhar a partir de casa não representou uma novidade ou uma quebra repentina na forma de trabalhar, mas a verdade é que estas empresas ainda eram a exceção, aquelas que tiveram a oportunidade de realizar as suas tarefas em casa, começaram a experimentar o modelo e ajustaram suas rotinas profissionais (VASCONCELOS, 2022).

Para Patrícia Pacheco (2021), gestora na Capemisa, em webinar na ABRH, a pandemia só impulsionou esse processo de transformação digital que já vinha acontecendo, as empresas se posicionando como uma empresa tele-trabalho, pensando em ser mais estratégico, precisou se remapear. E com os novos formatos de trabalho, precisava falar com os colaboradores, treinar as pessoas à distância, e a transformação digital foi crucial.

Ficou claro pela fala do palestrante Richard Vasconcelos que é CEO da LEO Learning Brasil, durante o webinar: "Os passos para uma boa gestão da equipe em *home office*" (2021), que toda essa mudança trouxe a realidade do escritório físico à casa, da sala de reuniões às salas do *Zoom*, o *Google Meets* e tantas outras

plataformas usadas para reunir as pessoas online, do *onboarding* presencial ao *onboarding* virtual, ou seja, presencial para remoto. Diante dessa nova realidade de trabalho, gerenciar e manter a cultura organizacional remotamente tornou-se uma das principais preocupações não só dos profissionais de RH, mas também de executivos e CEOs de grandes corporações.

Para lidar com toda a incerteza e o caminho que o *home office* teria que tomar, sem conhecer os desafios que se avizinham, algumas mudanças foram iniciadas durante a pandemia, essas medidas estão descritas no Quadro 5 deste estudo. Como resultado, importantes abordagens repercutiram no ambiente organizacional: diversidade e inclusão; saúde mental e bem-estar; trabalho remoto e híbrido; *home office* e transformação digital.

Conforme Ana Meneguini Chief Revenue Officer (CRO) na SÓLIDES, na destacou no webinar Liderança centrada no ser humano “Nunca se falou tanto em saúde mental, direito de fala, nunca se falou tanto em propósito. O mundo mudou, e agora é preciso reaprender a liderar. Ainda não sabemos o impacto de tudo isso, levaremos dois ou três anos para mapear” (MENEGUINI, 2022).

Com os novos modelos de trabalhos, 66% das empresas entrevistadas pela Great Place to Work, mencionada na live "Tendências de Gestão de Pessoas 2022 GPTW Brasil" (2022) , optam por modelos híbridos de trabalho. Durante o webinar a palestrante Aline Bernandes (2022) comentou “Com as mudanças, a prioridade é o investimento na liderança no formato híbrido, liderança está em todos os momentos, para que todas as tendências funcionem bem, o foco tem que ser na liderança.”

Em webinar que trata de liderança humanizada, que está entre as mudanças durante a pandemia, o executivo Marcelo Simonato (2022), diz que em meio aos avanços tecnológicos, foi identificado a necessidade de humanização nos negócios. O palestrante e executivo abordou como a liderança precisa mudar e acompanhar as tendências do mercado para se reinventar e lidar com os novos paradigmas da sociedade, equilíbrio entre gerações e uso da tecnologia, sem esquecer o mais importante: as pessoas.

Foi necessário muita resiliência e adaptação às mudanças. Em suma, as principais mudanças comentadas nos webinários/lives analisados foram: adoção de novos modelos de trabalho, remoto e híbrido; desenvolvimento da liderança e liderança humanizada; e, transformação digital, que é uma pauta que já acontece há 4 anos mais ou menos, mas acelerou nos últimos dois anos;.

4.2 DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS GESTORES

Entramos em um novo cenário de trabalho e a maioria das organizações encontrou muita dificuldade em se adaptar ao modelo de trabalho remoto. Para saber um pouco mais sobre essas dificuldades, foi realizado pela Pulsees, junto com a Crescimentum, uma pesquisa com aproximadamente 400 profissionais de RH. Dessa pesquisa foram levantados 5 grandes desafios que as organizações enfrentam quando se trata de pessoas e cultura à distância: sobrecarga de reuniões; contato com times; comunicação; engajamento; integração.

Realizar reuniões constantes foi a forma mais viável e conseqüentemente mais adotada de manter as equipes em contato. Muitos profissionais passaram a utilizar as plataformas sem uma boa gestão do tempo, levando à sobrecarga e agravando os problemas de saúde mental (2022).

Conectar-se com a equipe em uma tela de computador pode ser um grande desafio. Assim, manter as equipes alinhadas tornou-se um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações. Daniela Diniz, disse em live da ABRH-SP, “A comunicação vem como outro desafio, o de encontrar uma forma de ter e manter uma linha de comunicação assertiva entre a organização e os colaboradores e entre as próprias equipes”.

O esforço para manter os funcionários engajados em seu trabalho sem se sentir sobrecarregados sempre foi um desafio, mas fazê-lo remotamente é ainda mais urgente e ao mesmo tempo fundamental para inovações. E por último a integração, como dar as boas-vindas aos novos contratados e integrá-los à organização desenvolvendo uma estratégia de *onboarding* totalmente nova e eficaz (DINIZ, 2022).

Em live sobre liderança centrada no ser humano, pelo canal RHpravocê, foi discutido que para construir confiança e ganhar respeito os gestores precisam fornecer recursos e equipamentos necessários para o trabalho, independente do formato híbrido ou remoto, se preocupar com funcionários, acolhendo e respeitando os processos individuais. “É desafiador manter uma equipe engajada em um momento como esse que vivemos, mas é claro que, times mais engajados produzem mais. Sendo assim, o líder precisa saber delegar, para maximizar a produtividade de sua equipe” disse Ana Meneguini.

Em Pesquisa a G1 (2022), 56% dos trabalhadores formais estão insatisfeitos com o trabalho, o que ocasiona uma redução de 17,8% anual do seu lucro. De acordo com Simonato (2021), são os propósitos que mantêm os colaboradores nas organizações, e para isso é preciso entender quais os sonhos, as vontades e ideais dos colaboradores.

“Alinhe os valores e objetivos dos funcionários, realizando reuniões mantendo a equipe consciente dos resultados, isso pode gerar entusiasmos dando chance dos colaboradores participarem com ideias e criando uma cultura mais colaborativa, que é um grande desafio nas organizações.” (MENEGUINI, 2022).

Em webinar da Rh pra você, Ana destaca: “o lockdown para entrar tinha regras claras, para sair não. A proposta era ficar em casa, trabalhar de casa, e foi quando ocorreu uma maior flexibilização. É híbrido, é remoto, é 100% presencial?”. Junto com a incerteza de saber se o time fica, se o time será dispensado. Esse foi o momento em que os gestores precisaram reaprender a liderar (MENEGUINI, 2022).

Em webinar Pesquisa de Tendências para 2022, José Antônio traz alguns desafios na gestão de equipe à distância, depois de coletar informações de 78 empresas, onde 71% dos respondentes são gerentes ou diretores; sendo 13% do comércio, 39% indústria e 48% serviço, destacou-se os seguintes desafios: agilidade do processo decisório; comprometimento com as entregas; comunicação; controle das demandas de trabalho; desvinculo com a cultura organizacional; integração; motivação e engajamento da equipe; produtividade; qualidade de links de internet; relações interpessoais.

Em 2020, 50% das empresas pesquisadas, indicaram que encerraram seu ano com resultados abaixo do previsto. Em 2021, 73% dessas empresas têm expectativa de ampliar os negócios, e 57% têm expectativa de aumentar a contratação. Durante o período da pandemia um dos desafios foi desenvolver os chamados *softs skills* em autoconhecimento, comunicação, criatividade, *feedback*, inovação, inteligência emocional, liderança e gestão de pessoas.

Quando falamos em liderança humanizada, costuma-se achar que é algo muito romântico, mas cientificamente é provado que trabalhadores felizes produzem melhor, e é necessário ter mais empatia com os colaboradores. Foi o momento de olhar com mais atenção para o colaborador, e colocar o humano no centro. Com o correr da liderança humanizada, os chefes passaram a entender que para conversas

difíceis ou fáceis com os colaboradores, é necessário maturidade, cada um pode ser responsabilizado por suas entregas, e ser adulto não significa não amparar, não acolher. Entender que todos tem nuances e um nível de complexidade, e que o compromisso, é ser leal e humano. Ouvir, questionar e aprender neste momento de retomada, perguntar, e entender o contexto das pessoas, trazendo-as para a solução. “Problemas emocionais, estatística de violência doméstica, nem sempre estão ligados a operação, pode ser problema familiar, financeiro. As pessoas querem ser ouvidas, e quanto mais ouvirmos mais passamos a conhecer” (MENEGUINI,2022). Os funcionários precisam estar satisfeitos, inclusive financeiramente para que gerem bons resultados, e queiram se manter na empresa por um prazo maior. Os problemas financeiros podem trazer sofrimentos emocionais imensuráveis.

Valeria Fernandes (2022) ressalta ser muito importante darmos atenção ao tema da saúde financeira, pois além da saúde física e mental, a saúde financeira também está ligado ao bem-estar dos colaboradores, impactando consequentemente seus resultados.

Outro desafio tem sido lidar com a saúde mental dos colaboradores, cerca de 450 milhões de pessoas, dado de 2020, sofrem de perturbações mentais, neurobiológicas ou de problemas psicossociais, como os relacionados com abuso de álcool e drogas, e as incertezas da pandemia só agravou alguns quadros. Antonietta que é diretora da área de Gestão de saúde e bem-estar da Mercef- Marsh, comentou que: “seria muito interessante emponderarmos os gestores, para conseguir identificar rapidamente essa situação, para que pudéssemos acolher e rapidamente buscar alternativas” (2022).

Nesse mesmo webinar, foi mencionado por Gledson Fonseca (2022), algumas formas de controlar o estresse no trabalho nesse momento de tantas incertezas. Falar sobre o assunto é o primeiro dos passos, pois ajuda a reduzir o estigma das doenças mentais e estabelecer uma cultura de acolhimento, porém, é necessário uma mudança na cultura organizacional para que todos entendam de fato o propósito de uma gestão mais humanizada. Aferir e identificar fatores causais através de dados do absenteísmo, exames periódicos ocupacionais, podem ajudar nessa identificação.

Situações desafiadoras e inesperadas, automaticamente como uma resposta fisiológica provoca um estresse. Segundo Antonietta (2020), o *burnout* é um alto

nível de estresse, relacionado ao nosso ambiente de trabalho. Entender sinais e sintomas e as consequências de doenças mentais, é um dos maiores desafios durante a pandemia da Covid 19. Em um dos primeiros webinar do canal, ainda em 2020, o tema abordado foi saúde mental como principal desafio do momento atual. Gleydson (2022) aponta

“empoderar os gestores para identificação precoce de doenças mentais, faz com que o gestor passe a ter um papel de influenciador, envolvendo toda equipe, alertando que estamos todos sujeitos às doenças relacionadas ao estresse, e temos a pandemia como maior exemplo. Lembrando que há tratamento para os sintomas, e que há também medidas de prevenção e suporte ao tratamento. Com o desafio de uma liderança mais humana, o gestor deve construir confiança, respeito e empatia pelo time, só assim o líder poderá influenciar seu time.”

Outro desafio foi a transformação digital, pois além de ser tudo novo é preciso contar com todos setores das organizações para sua melhor execução. Para Luiz Pardini (2021), no webinar "Saúde mental e os desafios no momento atual" “a transformação digital não precisa ser disruptiva, pode ser incremental, 62% da dificuldade na implantação digital vem da cultura organizacional. Uma das dificuldades dos gestores é em como mostrar para os colaboradores que vale a pena investir nessa mudança de transformação digital.

Todo processo dos clientes hoje é digital, mas o RH ainda é analógico. Majo Campos, que é vice-presidente de gente, gestão e diversidade, disse que criou com sua equipe um projeto chamado Evolução ou Evoluir, onde é feito o mapeamento cultural, assim conseguiu-se atingir 85% dos 35 mil funcionários, detectando pontos que estavam dentro da cultura organizacional dificultando essa transformação digital.

Segundo Patrícia, antes, para os treinamentos acontecerem em outras unidades, precisavam de passagens aéreas, hospedagem, e isso acabava custando mais que a própria capacitação. Mesmo com todas as dificuldades, já não faz mais tanto sentindo os treinamentos presenciais, para Patrícia apesar de desafiador, a transformação digital facilitou alguns processos à distância, como toda contratação, processo seletivo, processo de boas vindas, toda jornada do colaborador com olhar pro digital, o colaborador conhecendo os gestores de forma online. Isso reduz diretamente os custos operacionais. Em outra fala de Patrícia, “a transformação

digital automatiza, escuta os colaboradores pra construir de forma colaborativa, pro Rh se dedicar ao estratégico”.

Em resumo, os principais desafios enfrentados pelos gestores foram: adaptar ao modelo de trabalho remoto; comunicação com a equipe à distância e engajamento; desenvolvimento *softs skills*; liderança humanizada; saúde financeira, como lidar com saúde mental; transformação digital; recrutamento e seleção; treinamento à distância.

4.3 DEVIR DA GESTÃO DE PESSOAS

Apesar de ter sido um momento de grande adversidade, muitos palestrantes como Ana Meneguini, Ana Paula Padro, Carol Azevedo, Luiz França acreditam que haverá melhorias na gestão de pessoas na era pós-pandemia.

Em meio aos avanços tecnológicos, identificamos a necessidade da humanização nas empresas, o palestrante Marcelo Simonato (2021) aborda sobre a liderança humanizada, tendo em vista que os gestores precisaram inovar. Simonato enfatiza “nunca foi tão importante cuidar do maior ativo das nossas empresas, as pessoas”.

De acordo com Kátia Moreno(2022), a consultora de Rh da da ISK Consultoria, durante live "Tendências para gestão de pessoas em 2022", essas foram algumas ações de bem-estar que vieram para ficar em 2023: promoção da saúde para a adoção de hábitos saudáveis, nutricional, psicológico, jurídico e médico realizados à distância; *home office*, banco de horas, horário flexível, *dayoff* no aniversário, expediente reduzido às sextas-feiras; convênio academia e clube de assinaturas de bem-estar e beleza; sessões de *mindfulness*; programa de reconhecimento individual e de grupos; orientação sobre desenvolvimento de carreira; comunicação aberta e transparente entre todos os níveis hierárquicos e setores.

Com as novas formas de trabalho, foi necessário também mudar os blocos de benefícios. As empresas estão fazendo alterações em sua carteira de benefícios, agregando benefícios de bem-estar, que vai desde a oferta de assistência psicológica, benefícios que possibilite investir no *home office*, promovendo um ambiente mais confortável para o trabalho, até bem-estar familiar (RHpravocê).

Para Rita Souza, que trabalha com RH há mais de 20 anos, e atualmente trabalha na Everis, em webinar no canal da RHpravocê ela menciona propostas de uma remuneração competitiva e esforços para inovar, são essenciais para manter os funcionários engajados e satisfeitos com sua experiência de trabalho (2021).

Fernanda Zanetti Vice Presidente Digital Banking da Credits (2022), durante o webinar "A nova era do trabalho e a importância dos benefícios", no canal RHpravocê, disse que "o tema da flexibilidade veio para ficar, quando olhamos para as empresas brasileiras como o todo, os benefícios delas são muitos tradicionais, é o vale refeição, vale transporte, e quando muito, um vale odontológico". Depois da pandemia, isso mudou, além de automatizado a proposta de um cartão de benefícios que atenda a necessidade de cada colaborador, fazendo com que ele tenha autonomia para decidir qual benefício é melhor usar, além do benefício de um curso de educação financeira. Caminhando sempre dentro da lei, e tendo todo respaldo jurídico necessário para oferecimento de tal benefício.

Outros benefícios, como os programas de terapia online, *mindfulness*, meditação, yoga online continuarão pós pandemia, e durante a pandemia foi sucesso no quadro de funcionários das grandes e médias empresas (ZANETTI, 2022).

Rita Souza, ainda em 2021, em webinar "remuneração e benefícios" falou sobre alguns benefícios que a Everis oferece aos colaboradores, a empresa viu a necessidade de criar um Portal de Benefícios, que engloba um cartão flexível para uso descontado em folha de pagamento ou consignado com juros justos; benefício saúde e apoio que é totalmente confidencial, e os colaboradores podem usar a plataforma sem se exporem; programa de apoio a gestante durante a gravidez, que acompanha desde o início até o fim da gestação. Para a diretora de RH são benefícios que agregam, tornando os colaboradores mais felizes.

Outro ponto que cresce e se mantém é de Diversidade & Inclusão, em estudo da Gupy, sobre tendências para 2023, os números não mentem: a Consultoria Mckinsey & CO traz a Diversidade & Inclusão para os holofotes e afirma em seu relatório que empresas que têm estratégias maduras de ED&I (Equidade, Diversidade & Inclusão) são inovadoras, colaborativas e rentáveis.

As empresas com visão de futuro são 152% mais propensas a dizer que são capazes de gerar novas ideias e experimentar novas maneiras de fazer as coisas; Elas também são 64% mais propensas a compartilhar ideias e melhores práticas,

finalmente, vale a pena olhar para a perspectiva de gênero: as empresas que os funcionários percebem como tendenciosas em termos de gênero são 93% mais propensas a ter melhor desempenho financeiro do que seus pares do setor (GPTW,2022).

Ana Paula Prado (2022), CEO da *Infojobs*, falou no webinar "diversidade, inclusão e acessibilidade", englobando também as novas ferramentas de recrutamento e seleção. É preciso entender quais são as ações reais, para falar sobre responsabilidade corporativa e responsabilidade pela diversidade e inclusão, a comunicação é essencial para uma agenda estratégica com seus colaboradores, ter interesse é o primeiro pilar para eliminar os paradigmas. Mesmo com todo avanço, precisamos lembrar que as pessoas representam a empresa, e a empresa tem que ter cuidado em participar desse processo. Então, quando falamos de um processo de seleção onde queremos que você seja livre de gênero, existem muitas ações que você pode tomar já dentro do processo de recrutamento e seleção e a tecnologia vem para ajudar nisso.

Diversas pesquisas já mostraram que a diversidade e a inclusão não é apenas uma questão importante para nós como sociedade, mas também traz consigo uma responsabilidade social para as empresas, os clientes valorizam a diversidade e é cada vez mais importante para nós ter uma equipe diversificada, para que as inovações aconteçam com mais facilidade por meio de diferentes formas de pensar (GPTW,2022).

Ana Paula ressalta que é preciso oferecer oportunidades para todos os perfis, para isso deve haver um motivo, uma estratégia e isso deve ser vivido no dia a dia, por isso a cultura organizacional é tão importante.

“Não adianta ter um processo seletivo diverso e não estar preparado para acolher essa diversidade, isso tem que fazer parte da cultura, e é algo que é dividido entre todos na empresa não é mais uma responsabilidade só do Rh, mas sim de todas lideranças e colaboradores”.

É muito importante que todas as etapas desse processo sejam mensuradas, norteando sobre como funcionam essas etapas dentro do processo seletivo, quão diversos são os candidatos em cada uma dessas etapas, quem são as pessoas, quem não progride entre as fases, por exemplo. Falar inglês fluente é um filtro muito comum quando é considerado essencial para um trabalho, isso já elimina uma parte considerável dos candidatos, e é preciso avaliar se é mesmo imprescindível, ou se

esse colaborador só vai precisar do inglês depois, podendo ser capacitado. Todos têm que estar engajados, dentro dessa construção a tecnologia é fundamental para combater qualquer tipo de rótulo, disse Ana Prado, em webinar da Rhpravocê (2022).

Vale destacar que as principais tendências de um departamento de RH mais estratégico no pós-pandemia são: desenvolvimento de políticas, processos e ferramentas voltadas para a gestão de pessoas, liderança e desenvolvimento das competências dos colaboradores, e gestão da cultura organizacional. Garantir o envolvimento dos profissionais e promover um ambiente harmonioso e apto a missão, visão e valores da empresa. Fomentar um clima organizacional compatível com a estrutura e manter uma equipe engajada, motivada e produtiva (GUPY, 2022).

Em live "O que podemos esperar para o futuro", Ana Luisa Winckler (2022), a diretora de Rh comenta que o mundo não é mais o mesmo e nunca mais será. Há outra maneira de perceber a vida. O "novo normal" não é mais tão novo, podemos até chamar de realidade, de fato, o futuro não demora.

Algumas práticas saíram do *status* de tendência e passaram a fazer parte do dia a dia de muitas empresas, especialmente aquelas que colocam a inovação no centro de suas estratégias de negócios, sendo: trabalho cada vez mais remoto e distribuído; educação reinventada; compromisso em gerar impacto positivo; novo comportamento social; automação em grande escala; mundo que conecta o físico com o digital (GUPY,2022).

Como tendências para 2023, a introdução de tecnologia nas áreas de Recursos Humanos trouxe uma série de vantagens relevantes para a empresa. Aline Bernardes (2022), mencionou em live um estudo feito pela GPTW, que de acordo com os dados da plataforma, a tecnologia pode promover: redução de mais de 30% no tempo de contratação da sua vaga; 70% dos candidatos contratados estão nas 10 primeiras sugestões da inteligência artificial; 30% mais contratações de grupos de diversidade nos clientes que aderem às soluções de diversidade; redução do tempo de sua admissão em até 70%; até 20% de redução no custo do processo admissional; média de 80% de conclusão de cursos por parte dos colaboradores.

Todas mudanças promovidas na gestão de pessoas durante a pandemia da Covid-19, incentivaram novos comportamentos para a gestão de pessoas, com mais reconhecimento, mais intervenção nos resultados do negócio, mais visibilidade e

mais voz. Mais influência na tomada de decisões e poder de mudança (PULSES, 2022).

Algumas empresas descobriram que o modelo híbrido (ou completamente remoto) funciona muito bem para suas operações e, assim como as organizações, as pessoas também têm percepções muito bem formadas, mas não absolutas sobre o *home office*. De acordo com uma pesquisa da Gupy, o trabalho flexível é o terceiro principal motivo para que colaboradores procurem um novo emprego. Dessa forma, percebe-se que os profissionais estão deixando seus empregos atuais em busca de novas oportunidades que ofereçam flexibilidade no modelo de trabalho, além de melhor remuneração. Os dados indicam um crescimento acelerado da cultura remota neste setor. Em 2019, apenas 3% das vagas postadas foram declaradas remotas. O cenário mudou drasticamente com a pandemia, acelerando o aumento para 24% em 2020, e esse crescimento de vagas remotas segue acelerado em 2022, podendo chegar em até 58% das oportunidades de trabalho (GUPY,2022).

Dos webnários e lives analisados, pode-se depreender os principais devires na gestão de pessoas, sendo: trabalho remoto e híbrido, que continua a crescer em grandes e médias empresas; transformação digital que veio para ficar; ações de saúde mental e bem-estar dos colaboradores; benefícios flexíveis; liderança humanizada, preocupação em conhecer melhor suas equipes; diversidade e inclusão, pois times mais diversos nas organizações conseguem resultados extraordinários; dedicação à gestão da cultura organizacional.

No apêndice C contém uma nuvem de palavras, com as palavras mais mencionadas durante a audição das lives.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo discutir o devir da gestão de pessoas, levantando as principais mudanças, identificando os desafios enfrentados pelos gestores durante a pandemia, e, ainda, apontar o futuro da gestão de pessoas no período pós-pandemia.

Após dois anos de pandemia, as empresas ainda estão absorvendo todas as mudanças e verificando o que está dando certo e a melhor forma de levar seus negócios adiante. Entendemos que é um movimento contínuo e que as práticas e estratégias estão em constante evolução. Um dos maiores desafios para empresas, líderes e profissionais de todas as áreas continua sendo aprender a reaprender. Em pesquisas e estudos recentes publicados nos *e-books*: Trabalho remoto e híbrido da PwC (2022); Dois anos de pandemia, o que mudou no mundo do trabalho, publicado pela RHpravocê (2022); Tendências de Gestão de pessoas em 2022 (GPTW); Estudo de tendências para RH 2023 da Gupy; todos com previsões nacionais e internacionais, mostraram que ainda não acabaram as mudanças na gestão de pessoas, decorrentes da pandemia de Covid-19. Muita coisa mudou: surgiram novas tecnologias; outros formatos de trabalho foram testados e aprovados tanto por trabalhadores quanto pelas organizações; pessoas reconsideraram suas carreiras; o público consumidor passou a valorizar práticas de negócios mais sustentáveis e inovadoras.

Dos conteúdos apreendidos dos webinários/lives analisados, notou-se que existem 6 grandes implicações da pandemia na gestão de pessoas: redesenho das organizações (introdução de novos formatos/dias úteis e alteração de benefícios); foco em liderança (liderança humanizada); atenção à saúde mental; comunicação interna; transformação digital; diversidade e inclusão.

Em suma, as principais mudanças comentadas nos webinários/lives analisados foram: adoção de novos modelos de trabalho, remoto e híbrido; como lidar com a comunicação e liderar equipes; desenvolvimento da liderança; transformação digital; liderança humanizada. Com as mudanças advindas, os principais desafios enfrentados pelos gestores foram: adaptar ao modelo de trabalho remoto; comunicação com a equipe à distância e engajamento; desenvolvimento

softs skills; liderança humanizada; saúde financeira, como lidar com saúde mental; transformação digital; recrutamento e seleção; treinamento à distância.

Os principais devires na gestão de pessoas são: trabalho remoto e híbrido, que continua a crescer em grandes e médias empresas; transformação digital que veio para ficar; ações de saúde mental e bem-estar dos colaboradores; benefícios flexíveis; liderança humanizada, preocupação em conhecer melhor suas equipes; diversidade e inclusão, pois times mais diversos nas organizações conseguem resultados extraordinários; dedicação à gestão da cultura organizacional.

Recentemente, no dia 11 de novembro foi publicada uma matéria no site da Culture Rocks "Futuro do trabalho: conheça as tendências e como preparar o time!" citando uma pesquisa, onde o assunto abordado foi o futuro do trabalho e suas principais tendências no cenário pandêmico e pós-pandêmico. Os resultados trazidos nessa matéria reafirmam aquilo que foi apresentado nesse trabalho, tanto no levantamento teórico quanto na análise de conteúdo dos webinários/lives. Os principais impactos observados com a transformação digital dentro desse novo cenário provocado pela pandemia, exigiu que cada profissional buscasse desenvolver novas habilidades, um desafio pessoal para cada um. Mas, em decorrência disso o gestor passou a exercer uma liderança mais humanizada, e passou também a ter uma grande preocupação em fornecer os recursos para o desenvolvimento desse autoconhecimento, com desprendimento de recursos em treinamentos a longo prazo, investindo em plataformas de educação corporativa e benefícios de bem-estar.

Dado o contexto recente das mudanças ocorridas na gestão de pessoas durante e após a pandemia, e a divulgação de novas pesquisas sobre tendências e o que se mantém na área, sugere-se novos estudos que utilizem de outras fontes para analisar esse devir. Inclusive, sugere-se que sejam feitas entrevistas com gestores de médias e pequenas empresas para que os mesmos possam discorrer sobre os desafios enfrentados e as mudanças que vieram para ficar.

REFERÊNCIAS

ABRH-SP. O que há de novo na Gestão de Pessoas. Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo. 26 de abril de 2021c. Online. Disponível em: <https://abrhsp.org.br/conteudo/noticias/o-que-ha-de-novo-na-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 07 jun. 2022.

ABRH-SP. Benefícios dos colaboradores durante e pós-pandemia. Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo. 15 de março de 2021b. **Online**. Disponível em: <https://abrhsp.org.br/conteudo/noticias/beneficios-dos-colaboradoresdurante-e-pos-pandemia/>. Acesso em: 10 jun. 2022.

ANDREA, Gabriela de Souza D. SILVA, Fabiano Couto Corrêa da. Podcasts e webinars sobre Covid-19 na área de Ciência da Informação. **Online**. Recebido/Submitted: 14 de agosto de 2020; Aceito/Approved: 21 de abril de 2022.

ARENDT, Ciro. Saiba quais são as 4 tecnologias que vão revolucionar o setor de RH. 29 de agosto de 2021. Exame. **Online**. Disponível em: <https://exame.com/bussola/saiba-quais-sao-as-4-tecnologias-que-vaio-revolucionaro-setor-de-rh/>. Acesso em: 03 dez. 2021.

BACKES, Danieli Artuzi Pes, ARIAS, María Isabel, STOROPOLI, José Eduardo, RAMOS, Heidy Rodriguez. Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. **Online**, 23 de abril de 2022. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/18987/0>.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. v. 70, 2016.

BERETTA, Pedro. FERRARI, Giovanna. **Fraudes e ambiente corporativo: Um preocupante cenário intensificado na pandemia covid-19**. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/360782/um-preocupante-cenario-intensificado-na-pandemia-covid-19>.

BRASIL. Nota Informativa. Retomada do emprego formal e informal com a melhora da atividade. 30 de setembro de 2021. 6 f.

CAMPOS, SILVERIANO, Adriany. Home office: ponto de vista do trabalhador na pandemia do Covid-19. Artigo Científico. Disponível em: repositório UFRN. Acesso em: Junho de 2022.

CALIGURI, P.; DE CIERI, H.; MINBAEVA, D.; VERBEKE, A.; ZIMERMANN, A. International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. **Journal of International Business Studies**, v. 51, p. 697–713, junho de 2020. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>

COUTROT, T. Solidariedade, ecofeminismo e democracia: redução do tempo de trabalho subordinado. In: ROSSO, S. D.; CARDOSO, A. C. M.; CALVETE, C. S., KREIN, J. D. (Orgs.). **O futuro é a redução da jornada de trabalho**. Porto Alegre: CirKula, 2022

CORREIA NETO, J. S.; ALBUQUERQUE, J. L. As tecnologias digitais de informação e comunicação no ambiente de trabalho em tempos de pandemia. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 20, pp. 106-114, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 3ª ed. Revista atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DIAS, M. Futuro do RH: descubra 9 perspectivas sobre. **Blog Gupy**, julho de 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/futuro-do-rh>. Acesso em: 08 Mai. 2022.

DIAS, Mariana. **Estudo de tendências para RH 2023**, São Paulo: Gupy, 2022. *E-book*.

DINIZ, Daniela; SENDIN, Tatiana. O passo-a-passo do RH em 15 anos no Brasil. **EXAME, VOCÊ RH**, 28 de novembro de 2013. Disponível em: <https://exame.com/carreira/a-evolucao-dorh/>

DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. **Gestão de pessoas: realidade e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

ERTHAL, Amanda. *Evolução histórica da administração de recursos humanos: um estudo com empresas do Vale do Taquari/RS*. 2015. 31f. Monografia (Bacharel em Administração) – Centro Universitário Univates. Lajeado, 2015.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. et al. Home-office em meio à pandemia: impactos sobre os trabalhadores do ingresso não planejado em uma nova modalidade de trabalho. XXIII Semead – **Anais**, novembro, 2020.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

GRANDCHAMP, Leonardo. Conheça as tendências em recursos humanos para 2022. Rede Jornal Contábil. **Online**, 18 de janeiro de 2022. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/conheca-as-tendencias-em-recursos-humanos-para-2022/#.YmV8YdrMLIU>. Acesso em: 22 abr. 2022.

GAI, M. J. P. (2020). Covid-19 e organizações: Estratégias de enfrentamento para redução de impactos. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 20(3), 1059-1063. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.3.20821>

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017

GREAT PLACE TO WORK. **Tendências de Gestão de pessoas em 2022**, Brasil, 2022. *E-book*.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

MELO, G. A. O. Posicionamentos da liderança em resposta aos desafios apresentados pelo Covid-19 . XXIII Semead – **Anais**, novembro, 2020a

MENDES, Tania Cristine Remigio Madeira; REIS NETO, Mário Teixeira. Confiança e prontidão para mudança em equipes virtuais: desafios em tempos de Covid-19. XXIII Semead – **Anais**, novembro, 2020.

MORENO, Kátia. Tendências em Gestão de Pessoas para 2022, Rhpravocê. Disponível em: https://www.even3.com.br/encontrho2201/utm_campaign=encontrho_2022_1702_-_2 Acesso em: 17 fev. 2022.

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, Maringá, v.28, Ed. Esp., jun./2020, p. 71-75.

OMS. **Preparando seu local de trabalho para Covid-19**. OMS: 3 March 2020. Disponível EM: <https://www.prosaude.org.br/vida-saudavel/vacina-evita-3-milhoes-de-mortes-por-ano-aponta-a-oms/>. Acesso em: 20 de abr. 2022.

OLIVEIRA, A. F., Gomide Júnior, S., & Poli, B. V. S. (2020). Antecedentes de bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1–26. doi:10.1590/1678-6971/eRAMD200105

PIAI, B.; FERIGATO, G. **Dois anos de pandemia: O que mudou no mundo do trabalho**. São Paulo: Rhpravocê, 2022. *E-book*.

PODCAST, Apple. Gestão de Pessoas e Negócios. **Online**. Disponível em: <https://podcasts.apple.com/us/podcast/gest%C3%A3o-de-pessoas-e-neg%C3%B3cios/id1523882219>. Acesso em: 22 abril. 2022.

PULSES, CRESCIMENTUM. **Trabalho remoto e híbrido**, Brasil, 2022. *E-book*.

QUISHIDA, A.; BIANCHI, E. M. P. G.; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 21, n.1, pp. 41-61, 2017.

ROHR, Rebeca. Tendências de RH para 2022: 7 práticas que impactarão o futuro das organizações. **Online**, 17 de dezembro de 2021. Disponível em: <https://vaipe.com.br/blog/tendencias-de-rh-para-2022/>. Acesso em: 20 abr. 2022.

REGO, ARMÊNIO; PINA E CUNHA, MIGUEL. *Liderar em tempos de crise*. Católica Porto Business School, 2020.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. *Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*, Curitiba, v. 10, n. 10, pp. 51-61, jan.- jun., 2008.

RUBIO, Alessandra Cristina. et. al. *Gestão estratégica de pessoas: fator chave de sucesso para as organizações*. Faculdade de Administração do Pantanal. 2010. Disponível em: < fapan.edu.br/media/files/2/2_124.pdf >. Acesso em 01 de out. 2022.

SILVA, Maria Silvelena Correia da; MACEDO, Maria Eirilúcia Cruz. Liderança do Futuro: olhar sobre o estilo de liderança pós-pandemia Covid-19. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 6, ed.3, v.15, pp.05-17, março de 2021.

SOLIDES, Giuliano. *O novo normal do RH: como a pandemia mudou o futuro do setor*.

Solides. **Online**, 23 de junho de 2021b. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/novo-normal-do-rh/>. Acesso em: 20 abr. 2022.

SOUSA, F. R. S. de. et al. Qualidade de vida no trabalho: percepção de futuros administradores em tempos de Covid-19. XXIII Semead – **Anais**, novembro, 2020.

VISCAINO, Cassiana Cristina Lorezon; ESTORK, Leandro Augusto. Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. Revista Científica Eletrônica de Administração. Garça. Ano VII, nº 13. 2007.

ZANON, Breilla. Depois do pós-fordismo: as últimas décadas da razão material do trabalho. Revista Estudos de Sociologia, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/estudos/article/view/13504/9362>>. Acesso em: 25 jul. 2022.

APÊNDICE A - ESTADO DA ARTE

	EVENTO / PERIÓDICO	TÍTULO	AUTOR(ES)	LINK
1	Núcleo de Pesquisas em Planejamento e Gestão – NPPG (2020).	O impacto da pandemia na construção civil: o papel da gestão no cenário atual	PEREIRA, L. L.; AZEVEDO, B. F. de.	https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/519
2	Revista Valore (2020)	Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do Comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho	CÉSAR, L. G. D.; NEVES, L. A.	https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/656/0
3	RAE-Revista de Administração de Empresas (2020)	Atuação empresarial para sustentabilidade e resiliência no contexto da Covid-19	NICOLLETTI, M.; ALEM, G. .; BLAZEK, M.; FILLIPPI, P.; BISMARCHI, L. F.	http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200605
4	Caderno de Administração (2020)	Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: quando o home vira office	LOSEKANN, G. C. B. R.; CARDOSO M. H.	https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637
5	ID Online. Revista de Psicologia - Periódico Multidisciplinar (2020)	Home Office: Ferramenta para continuidade do trabalho em meio a pandemia COVID-19.	SANTOS, E. A. C.; PEREIRA, J. A.; CAVALCANTE, K. F. F.; LIMA, M. R. da S.	10.14295/idonline.v15i57.3193
6	XXIII SEMEAD - Seminários em Administração (2020)	Home-office em meio à pandemia: impactos sobre os trabalhadores do ingresso não planejado em uma nova modalidade de trabalho	FERREIRA, V. C. P.; COSTA, D. V. F.; KIRCHMAIR, D. M.; CERTO, M. P.	https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1569
7	XXIII SEMEAD Seminários em Administração (2020)	Posicionamentos da liderança em resposta aos desafios apresentados pelo Covid-19.	MELO, G. A. O.	https://login.semead.com.br/23semead/anais/arquivos/168.pdf?
8	XXIII SEMEAD - Seminários em Administração (2020)	Qualidade de vida no trabalho: percepção de futuros administradores em tempos de Covid-19.	SOUSA, F. R. S. DE; LACERDA, A. W. M. DE A.; FEITOSA, T. V. N.; DE SOUZA, C. M. A.; NETO, A. B. M.	https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=590

9	XLV Encontro da ANPAD – EnANPAD (2021)	Dilemas morais e decisões éticas em tempos de pandemia da Covid-19: Desafios da área de desenvolvimento e gestão de pessoas de uma universidade pública brasileira	SANTOS, L. S.; LEAL, F.; BÚRIGO, C. C. D.	https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/view/61402/34806
10	Revista Psicologia e Saúde (2021)	Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre Profissionais de Gestão de Pessoas	FELIPE, I. F. R.; MEDEIROS, V. R.; CAMARGO, M. L.; JÚNIOR, E. G.	https://doi.org/10.20435/pssa.v13i2.1558
11	Revista Gestão de Projetos (2021)	O papel estratégico do capital humano na gestão de crise – a pandemia de covid-19	SILVA, C. D. dos S. da; MORAES, A. B. G. de M.	https://doi.org/10.5585/gep.v12i2.19255
12	XI Seminário de Gestão Organizacional Contemporânea – SEGOC (2021)	Percepção das políticas e práticas de gestão de pessoas durante a pandemia de covid-19 sob a ótica dos colaboradores de uma empresa de tecnologia	LUCHI, R.; VASCONCELOS, K. C. de A.	https://periodicos.ufes.br/segoc/article/view/36884
13	Revista Simbiótica (2021)	Em contexto de pandemia: entregadores de aplicativos, precarização do trabalho, esgotamento e mobilização*	SALVAGNI, J.; COLOMBY, R. K.; CHERON, C.	https://doi.org/10.47456/simbitica.v8i3.36817
14	REPOSITÓRIO UFT (2021)	As (re)formulações na gestão de pessoas com a pandemia da covid-19, no cenário brasileiro.	MIRANDA, M.C. DA S.	http://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/3749
15	Revista Estudos Legislativos (2021)	Desafios decorrentes da pandemia de covid-19: um olhar para o mercado de trabalho	SIQUEIRA, E. N.; ZINGLER, K. D.	https://submissoes.al.rs.gov.br/index.php/estudos_legislativos/article/view/277
16	Rev. Latino-Am. Enfermagem (2022)	Arranjos tecnoassistenciais no enfrentamento da pandemia da COVID-19 na perspectiva de gestores*	LIMA, K. J. V. ., LACERDA, M. V. G. de ., MONTEIRO, W. F. ., FERREIRA, D. S. ., ANDRADE, L. L. C. de .; RAMOS, F. R. S.	https://doi.org/10.1590/1518-8345.5799.3591
17	Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem - V.4 (2022)	O teletrabalho durante a pandemia do covid-19: diretoria de gestão de pessoal da polícia federal no distrito federal	LEITE, E. D.; AIRES, C. V.	https://rebena.emnuvens.com.br/revista/index

18	Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação- REASE (2022)	Gestão de pessoas e recursos humanos: tendências pós-pandemia	MAIA, G.	https://doi.org/10.51891/rease.v8i2.4232
----	---	---	----------	---

Fonte: Dados da pesquisa, 2022

APÊNDICE B – WEBINÁRIOS E PALESTRAS UTILIZADOS NA ANÁLISE

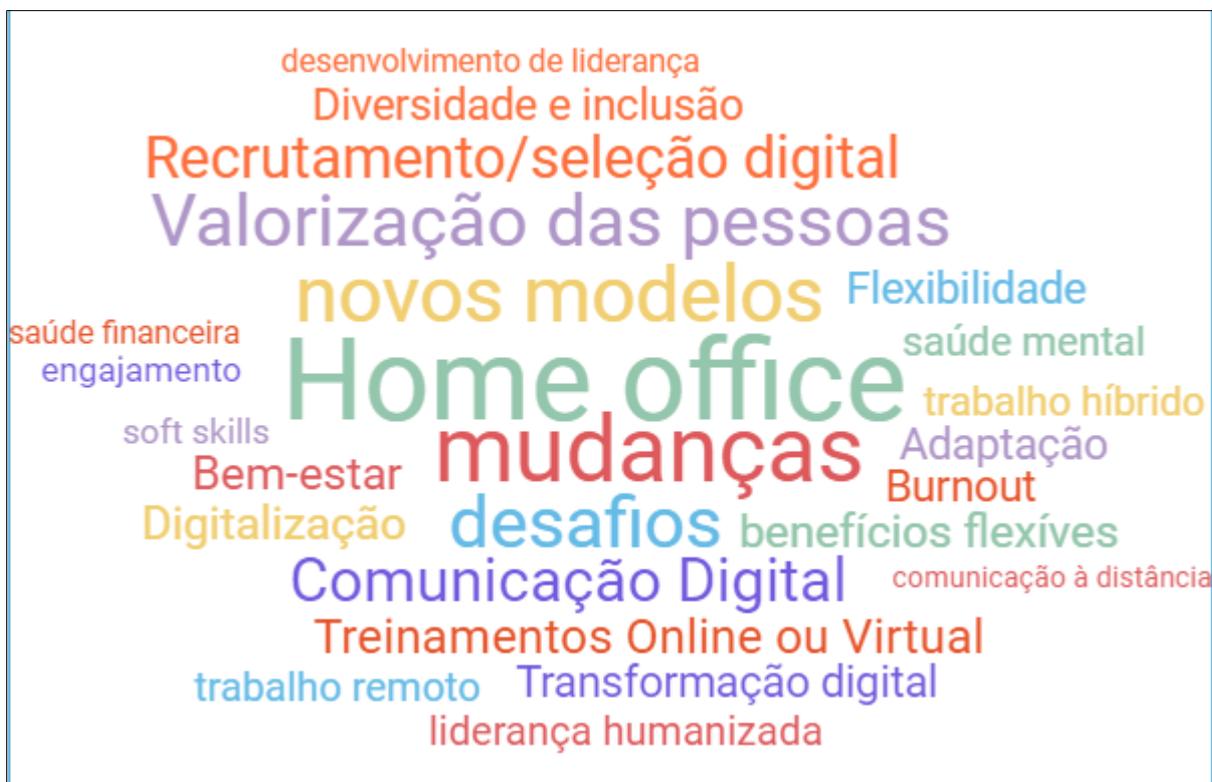
	TEMA	PALESTRANTE	DIA E DURAÇÃO	LINK
1	Webinar Desenvolvimento de Líderes	Cezar Almeida, Sandro Magaldi,	24-10-2022/ 1 hora 4 minutos e 46 segundos	https:// www.youtube.com/ watch?v=aDIdk6A70OI
2	Webinar: Como a saúde física, mental e financeira impacta no bem-estar dos colaboradores?	Cezar Almeida, Leonardo Zavatini, Valeria Fernandes, Roberto Pádua	13-10-2022/ 1 hora, 5 minutos e 15 segundos	https:// www.youtube.com/ watch?v=HfFb1biYQOc
3	Webinar: Saúde e bem-estar nas empresas	Frederico Porto, Thiago Dias Monteiro e Cezar Almeida.	21-07-2022/ 1 hora, 9 minutos e 29 segundos.	https:// www.youtube.com/ watch?v=uNIZF9FW-PM
4	O que podemos esperar de um futuro próximo?	Luiz Campos, Ana Luisa Winckler, Carlos Maia	29-06-2022/ 1 hora, 2 minutos e 10 segundos	https:// www.youtube.com/ watch? v=j4AxuDyZBFM&t=360 s
5	Webinar: Quais são os principais desafios do trabalho híbrido?	Camila Corá, Tiane	8-06-2022/ 59 minutos e 50 segundos	https:// www.youtube.com/watch? v=kq45Qy1plo0
6	EncontRho - Como flexibilizar benefícios dentro das regras do jogo	Alana Azevedo e Yara Leal	2-06-2022/ 1 hora 49 minutos e 18 segundos	https:// www.youtube.com/watch? v=TODEoEUqPkk&t=916 s
7	Webinar: Quais são os impactos da Covid 19 nos treinamentos corporativos?	Peterson Coli, Gabriela Ferigato	17-05-2022/ 1 hora 10 minutos e dois segundos	https:// www.youtube.com/watch? v=7-vKjYVtg30
8	RHTopTalks: Liderança centrada no ser humano	Ana Meneguini	5-05-2022/ 29 minutos	https:// www.youtube.com/watch? v=QauS0RNfx8g
9	RH Top Talks - Repensando a maneira como lideramos	Carol Azevedo, Sarah Buchwitz, Fabio Rosé, Daniel Consani	05-05-2022/ 1 hora e 16 minutos	https:// www.youtube.com/watch? v=_opZv6Xy_Ek
10	Diversidade, inclusão e acessibilidade	Ana Paula Prado, Daniel Consani	05-05-2022 44 minutos e 48 segundos	https://youtu.be/ nKZBiPSYKEg

11	Webinar RH TopTalks: A nova era do trabalho e a importância dos benefícios	Fernanda Zanetti	05-05-2022/ 43 minutos e 47 segundos	https://www.youtube.com/watch?v=8bma0oQW54Iff
12	Dois anos de pandemia: o que mudou no universo corporativo	Daniel Consani, André Vicente	18-04-2022/ 30 minutos e 58 segundos.	https://www.youtube.com/watch?v=cJs7VZacFsI&t=1s
13	Webinar: Gestão humanizada e qualidade de vida	Cezar almeida, Luiz França	24-02-2022/ 1 hora dois minutos e 5 segundos	https://www.youtube.com/watch?v=NBmYPmMO4Zk
14	Webinar: Tendências em Gestão de Pessoas para 2022	Kátia Moreno e José Antônio Silva	17-02-2022/ 17:30h 1 hora, 27 minutos e 35s.	https://www.youtube.com/watch?v=p8zqpQ-Mt5U
15	Webinar: Tendências de Gestão de Pessoas 2022 GPTW Brasil	Daniela Diniz, Aline Bernades	03-02-2022/ 1 hora e 48 segundos	https://www.youtube.com/watch?v=h3_u8J1tEjU&t=867s
16	Webinar: Tendências para o RH 2022	Adriano Lima	27-01-2022/ 1 hora 1 minuto e 36 segundos	https://www.youtube.com/watch?v=J47U2JZQBZg
17	EncontrHo - Remuneração e Benefícios	Rita Souza	16-11-2021/ 1 hora 16 minutos e 29 segundos	https://www.youtube.com/watch?v=oKuuUgKDif4&t=3s
18	Webinar: Os passos para uma boa gestão da equipe em home office	Richard Vasconcelos	16-11-2021 / 1 hora 28 minutos e 38 segundos.	https://youtu.be/2aPtvHAKtuQ
19	Webinar: Os erros e acertos do home office durante a pandemia - Webinar 3: A importância da pesquisa de clima	Adriana Rocha	12-11-2021/ 15 minutos e 53 segundos	https://www.youtube.com/watch?v=Efc2WDTXYEo
20	Webinar: Pesquisas de Tendências	Kátia Moreno, José Antonio	1 hora 15 minutos e 23 segundos	https://youtu.be/kx72oekbT7k

21	Webinar RH TopTalks: Liderança Humanizada	Marcelo Simonato	10-11-2021/ 48 minutos e 26 segundos	https://www.youtube.com/watch?v=ciMWIE20IK4
22	Webinar: “Tendências e Desafios do Mercado de Trabalho”	Emanuel Silveira, Gisele Gaspar, Graziano Conti, Acacio Queiroz.	29-09-2021/ 1 hora, 06 minutos e 58 segundos.	https://www.youtube.com/watch?v=4mUON3QGBIA&t=647s
23	Webinar: O protagonismo do RH na revolução do bem-estar corporativo	Cezar Almeida, Balla, Danny Taylor, Marcello Curvelo	27-07-2021/ 1 hora, 36 segundos	https://www.youtube.com/watch?v=Nxx3z6VGUsA
24	Webinar: “Série Transformação digital em RH”	Luiz Pardini, Majo Campos, Patricia Pacheco.	20-05-2021/ 59 minutos e 40 segundos.	https://www.youtube.com/watch?v=YumGlx67QDI&t=425s
25	Webinar: Saúde mental, desafios no momento atual	Antonietta Medeiros, Gledson Fonseca, Patricia Lavorato	21-10-2020/ 1 hora 29 minutos e 58 segundos	https://www.youtube.com/watch?v=f_NZFblzAYs

Fonte: Dados da pesquisa, 2022

APÊNDICE C – NUVEM DE PALAVRAS



APÊNDICE D – ARTIGO

O DEVIR DA GESTÃO DE PESSOAS pós-pandemia DA COVID-19

Ana Paula Moura Caetano

1 INTRODUÇÃO

Em dezembro de 2019, a China enfrentou um vírus desconhecido e mortal deparando-se com uma crise sanitária. Em poucos meses, o vírus se alastrou tornando-se a pandemia da *Coronavirus disease 2019*, a Covid-19, que levou quase todo o planeta a uma crise humanitária. Nesse período as pessoas passaram por várias fases na pandemia, sofrendo readaptações, justamente por tudo ser novo (BACKES et al., 2020).

Nesse ínterim, empreendedores e gestores tiveram que reorganizar as formas de trabalho adotando mudanças, principalmente o teletrabalho ou o *homeoffice* imposto. Assim, foi necessário se reinventarem para enfrentar a crise e sobreviver no mundo dos negócios (CAMPOS; SILVERIANO, 2021).

Com isso, temas importantes tiveram repercussão no ambiente organizacional, como: ESG - *Environmental, social, and corporate governance* (meio ambiente, social e governança); saúde mental e bem-estar; segurança de dados; trabalho remoto e híbrido; *homeoffice* e transformação digital (PIAI; FERIGATO, 2022).

Contudo, as mudanças que a pandemia trouxe, afetaram as pessoas de forma ampla, além da dificuldade da ressocialização, houve problemas relacionados a saúde física e mental, insegurança quanto ao mercado de trabalho, mudanças na renda familiar e estilo de vida; e, isto atingiu a muitas pessoas, sendo elas infectadas ou não. A pandemia mostrou muitas faces da fragilidade que a sociedade tem, mas pouco enfrenta, forçando todos a saírem do modo automático (SILVA, 2021).

Visando levantar esse contexto do novo trabalho, a área de Gestão de Pessoas (GP) necessitou se reinventar e se fortalecer diante das demandas impostas pela pandemia e agora, com o findar da mesma. Dado este contexto, essa pesquisa visa discutir o devir da gestão de pessoas pós pandemia, apresentando aspectos contemporâneos da área de gestão de pessoas, o que mudou e/ou o que veio para ficar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MUDANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19

Passados dois anos, em março de 2022, o mundo já contabilizou a perda, para a Covid-19, de 6 milhões de pessoas (PIAI; FERIGATO, 2022). A importância da vacinação ganhou destaque mundial, oferecendo para a população e para o mundo a opção de voltar as atividades, ainda que em novos formatos.

Com isso, temas importantes tiveram repercussão no ambiente organizacional, como: diversidade e inclusão; saúde mental e bem-estar; segurança de dados; trabalho remoto e híbrido; *home office* e transformação digital (PIAI; FERIGATO, 2022). O cenário indica que, no futuro, segundo Jean-Marc Laouchez (ABRH-SP, 2021) “essas mudanças vão continuar porque as condições existem: gerações nascidas de forma digital, maior consciência e senso de propósito, tecnologias que ajudam a enfrentar os desafios, como meio ambiente e trabalho”.

A verdade é que a pandemia da Covid-19 mudou o dia a dia das pessoas e o mundo do trabalho, e não há como ignorar isso. Esse momento trouxe transformações tão relevantes para as organizações que, atualmente, há tendências de RH que necessitam ser consideradas para conseguir manter a qualidade do trabalho e o progresso da organização diante desse “novo normal” (ROHR, 2021). Apesar dos desafios, acredita-se que em 2022 os recrutadores estejam visando que esses profissionais sejam qualificados em lidar com essas novas tecnologias digitais, como o trabalho remoto e híbrido, até mesmo o *home-office* (GRANDCHAMP, 2022).

Em um primeiro momento quando houve a necessidade de isolamento social, os únicos serviços que se mantiveram foram os considerados essenciais, como farmácias, supermercado e entregadores *delivery*. Muitos empregadores precisaram dar férias coletivas e benefícios de folga antecedente ao banco de horas, para não ter que demitir seus funcionários (ROSSO, 2022).

Um estudo feito em 2022, pela ISK Consultoria Organizacional, mostra as práticas que precisaram ser adotadas durante a pandemia devido ao isolamento compulsório, no período de maior incerteza e insegurança pelos gestores: antecipação de férias; suspensão temporária do contrato de trabalho; redução de jornada e de salário; *home-office* e horário flexível; financiamento da folha de pagamento; controle ou suspensão de vale transporte e vale combustível; ajuda de

custo para *home office* (internet e energia elétrica); suspensão de controle de jornada ou controle por exceção; readequação de políticas de reconhecimento (MORENO,2022).

Além dessas, outras ações foram adotadas na gestão de pessoas para diminuir o impacto aos empregos e ao possível desemprego, durante o ano de 2020, como o teletrabalho ou *homeoffice*; treinamentos em formato on-line; readequação de treinamentos presenciais obrigatórios; entrevistas on-line e *onboarding*; reuniões virtuais; manutenção de investimento em comunicados e instruções de prevenção; exames médicos (testes COVID-19, afastamento de colaboradores em grupos de risco, acompanhamento psicológico) (MORENO, 2022).

Apesar de ter sido uma boa alternativa diante ao cenário emergencial, o *homeoffice* provocou vários desconfortos, além do desvinculo com a cultura organizacional, a dificuldade de separar o espaço doméstico do ambiente de trabalho no *homeoffice*, além da falta de segurança, que afetou drasticamente a saúde mental dos colaboradores em meio a tantas incertezas (LOSEKANN; MOURÃO, 2020). Conforme afirma Ricardo Guimarães, a área de gestão de pessoas precisou em 2020, lidar com a maior humanização dos funcionários, conhecendo de verdade a equipe, contrário ao movimento do avanço tecnológico que tinha como protagonista a máquina, a tecnologia, os robôs. O fator humano tornou-se a grande chave para o posicionamento estratégico das empresas. Com os novos formatos de trabalho desde o início da pandemia, o comprometimento organizacional precisou ser olhado com atenção. E nessa nova estrutura o grande pilar é a cultura organizacional e a liderança centrada no ser humano (2020).

Diante das mudanças enfrentadas, há a necessidade das empresas se reinventarem em um cenário que não para de mudar. Novos meios digitais de chegar até o cliente, novas ferramentas de trabalho, menos contato presencial, e outros. Desta forma, para que essa transformação seja efetiva é necessário envolver a equipe por meio de um procedimento estruturado e baseado em estratégias de gestão de mudanças (CORREIA NETO; ALBUQUERQUE, 2021; SILVA; MACEDO, 2021). Acredita-se que as práticas adotadas durante a pandemia podem ser implementadas também no pós-pandemia da Covid-19 ou cessadas, a depender do propósito a qual foram projetadas.

2.2 DESAFIOS DOS GESTORES DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19

Crises e pandemias como a da Covid-19 possibilitam a compreensão que os gestores não são heróis, mas que são eles que assumem posturas corajosas e singelas, contando assim com o apoio de seu time. Nessa linha, Rego; Pena e Cunha (2020), destacam que as crises constituem oportunidades de aprendizagem a partir da consciência da nossa finitude, das nossas limitações e da nossa capacidade de crescermos, humana e socialmente.

Para que haja sucesso na empresa, é necessário que os objetivos da gestão de pessoas estejam claros e definidos. A motivação dos colaboradores fica em destaque, possibilitando uma melhor qualidade nas ações. Desenvolver e estimular a qualidade de vida vem sendo um dos grandes desafios da atualidade em várias organizações e também nas próprias pessoas, visando além da produtividade, o bem-estar social dos colaboradores e até de seus familiares (SOVIENSKI, STIGAR, 2008).

A gestão de pessoas vem mudando ao longo dos anos e é confrontada com vários desafios. Com a entrada de novas gerações no mundo do trabalho, as organizações se veem na necessidade de gerenciar a mudança, tanto no nível organizacional como pessoal, mas também aumentando o comprometimento dos colaboradores para com a empresa. Devem ser desenvolvidas ferramentas que auxiliem no alcance desses desafios, como gerenciar o engajamento ou facilitar a mudança para a era digital (QUISHIDA *et al.*, 2017).

Algumas dicas para os gestores é conhecer de verdade a sua equipe, para que se saiba a importância de entender melhor a necessidade de cada um, dentro de suas particularidades e com isso a comunicação seja mais clara, honesta e pontual. Estimular o autoconhecimento foi um dos grandes fatores nessa mudança de liderança voltado para o humano como o centro, não apenas para o cliente, como era outrora. Podendo trazer mais autonomia para a equipe, no coletivo e individual, de cada um (ZANETTI, 2022).

Para Story (2020), os gestores precisaram manter uma credibilidade diante dos colaboradores em sua gestão no momento de crise. Esse foi o momento de sair da ideia de *business as usual* que é a execução normal de operações funcionais padrão dentro de uma organização e compreender que o mundo mudou.

Gestores precisam partilhar com suas equipes os valores necessários para sair dessa crise com resiliência: confiança, transparência, agilidade e integridade.

Esses valores precisam estar evidentes para que os colaboradores, investidores e consumidores acreditem na visão e consigam entender a transformação necessária para a organização seguir em frente. Uma nova realidade demanda uma nova visão, real, otimista, positiva e, sobretudo, transformadora. Foi preciso também muita coragem para falar a verdade e liderar em incertezas. O desafio de se tornar cada vez mais resilientes, cobrou dos gestores também uma coragem para lidar com as incertezas.

Foram muitas experimentações desafiadoras, a ideia de garantir o alinhamento das equipes, ainda que à distância, para que pudesse garantir o senso de pertencimento das mesmas, fortalecendo a cultura organizacional. O desafio em manter todos colaboradores focados na missão e valores das organizações, estando esses em ambientes distintos, foi um dos maiores desafios, trazendo consigo transformações essenciais para o futuro do trabalho (GREAT PLACE TO WORK, 2022).

2.3 O DEVER DA GESTÃO DE PESSOAS PÓS-PANDEMIA

Possíveis tendências são apontadas para o mundo do trabalho no pós-pandemia, principalmente quanto à forma das empresas se posicionarem no mercado, novas formas de trabalho e relações com seus colaboradores. A área da gestão de pessoas não esteve alheia as mudanças que ocorreram, nem as que estão presentes e que ainda estão por vir a ocorrer nas organizações, pois nesse momento das mudanças em relação a pandemia, a Gestão de pessoas foi o cerne da organização (ABRH-SP, 2021).

Em entrevista para reportagem a ABRH-SP (2021), Jean Marc falou sobre as organizações continuarem como se mostraram durante a pandemia, flexíveis e adaptáveis, isso viabiliza melhor as transformações de forma positiva. Sendo um desafio da GP, “mudar o *mindset* para atuar de forma mais efetiva com as tecnologias digitais”, acelerando as transformações. A boa notícia é que, embora as pessoas esperem cada vez formas mais flexíveis de trabalhar, as empresas também parecem estar abertas a isso. De acordo com uma pesquisa da Steelcase publicada pela Forbes, 87% dos executivos pesquisados esperam mais flexibilidade. Além disso, 72% entrevistados esperam um modelo de trabalho híbrido. (PULSES, 2022).

Dias (2021) aponta algumas tendências na gestão de pessoas que vieram para ficar, como a transformação digital para um RH mais estratégico; as novas

gerações vão exigir mais flexibilidade dos gestores; o RH com visão mais social; maior transparência nas relações entre organização e trabalhador; o engajamento vai aumentar por meio da ramificação; processos de recrutamento e seleção mais aprimorados; os *softwares* indispensáveis na integração entre áreas; a atividade principal vai passar por mudanças; os dados vão orientar os processos de gestão de pessoas.

Atualmente, a *Engage Rocket* publicou o *The HR 2022 Outlook*, destacando as 7 principais tendências de RH para 2022, que são: foco no novo formato de trabalho híbrido e remoto; recrutamento e seleção online, com investimento em retenção de talento; investimento na saúde mental nas organizações; valorização do capital-humano; RH descentralizado e novas habilidades de liderança; diversidade e inclusão (D&I); automação de processos KPIS de produtividade.

Conforme Melo (2020), a expectativa é que, mesmo após a crise, muitas empresas sigam com as práticas do *homeoffice*, isso porque os gestores encontraram nelas redução de energia e recursos. Além disso, os funcionários também são, em partes, beneficiados com o não deslocamento e flexibilidade (FERREIRA et al., 2020).

Dados do *World Economic Forum* mostram que, cerca de 30% dos brasileiros preferem trabalhar todos os dias úteis de forma remota, enquanto a média global está em 25%. O crescimento acelerado da divulgação de vagas remotas mostra um mercado que tem se tornado cada vez mais maduro com a cultura híbrida. Ou seja, não estamos falando apenas da necessidade de estar fora do escritório por conta da pandemia, mas sim da adoção de um novo modelo de trabalho e gestão (DIAS, 2022). Com todas as mudanças, a transformação digital esteve em alta e foi grande aliada, sempre entre os temas mais abordados.

A inovação tecnológica e as novas políticas de inclusão social trouxeram junto uma mudança no perfil dos profissionais de diversos segmentos e no modo de atuação do RH, que precisou adequar posturas e estratégias para recrutar perfis alinhados com a cultura das empresas. O fato é que o R&S deverá cada vez mais incorporar elementos estratégicos para se tornar ágil, preciso e simples (DIAS, 2022).

Outro devir da gestão de pessoas pós-pandemia é o bem-estar, a gestão voltada para o ser humano. Conhecer de verdade a sua equipe, valorizando o

colaborador em todas as faces, promovendo autoconhecimento, podendo trazer mais autonomia para a equipe, de forma coletiva e individual (ABRH-SP 2022).

Discussões e ações em saúde mental, no ambiente de trabalho e na sociedade como um todo, ganharam destaque antes da pandemia de Covid-19, mas eram impensáveis desde março de 2020 diante de um cenário tão complexo para discutir e o esperado - e compreensível - impacto no bem-estar da população (PIAI; FERIGATO, 2022).

Já as políticas de diversidade e inclusão que ganharam força antes da pandemia não passaram despercebidas pelas empresas, mesmo diante de um desafio tão assustador. Com o passar do pior momento da crise, as atenções voltaram-se para a construção de ambientes e equipes de trabalho diversificados e inclusivos. De acordo com a pesquisa *Future of Inclusion* realizada pela Intel, com executivos de 17 países, incluindo o Brasil, 63% dos entrevistados informaram que os avanços a serem observados são as políticas de diversidade e inclusão (PIAI; FERIGATO, 2022).

No Ebook feito pela Gupy - Estudo de Tendências para RH 2023, McKinsey & Company enfatiza, que além de promover o crescimento, a diversidade favorece a criação de valor, inovação, motivação e liderança. Empresas com diversidade de gênero em cargos executivos têm 21% a mais de probabilidade de gerar lucratividade acima da média. Já as com diversidade étnica e cultural têm 33% mais chance, já a Harvard Business Review afirma que, organizações pautadas pela diversidade percebem um ambiente organizacional com 50% menos conflitos e colaboradores 17% mais engajados.

As organizações ainda estão absorvendo todas as mudanças e tentando validar o que está funcionando e a melhor forma de levar seus negócios adiante. Entendemos que é um movimento contínuo e que as práticas e estratégias estão em constante evolução (PIAI; FERIGATO, 2022).

O vale-transporte é um benefício que não faz mais sentido para empresas 100% remotas, benefícios como auxílio *home office* e parcerias com *coworkings* podem ser bem mais vantajosos. Além dessas mudanças, a introdução de benefícios relacionados ao bem-estar, a oferta de benefícios flexíveis, que possibilitam maior autonomia para seus colaboradores, e a busca por outros serviços de mobilidade corporativa que atendam melhor às necessidades das pessoas (GREAT PLACE TO WORK, 2022).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Esta pesquisa adotou a abordagem qualitativa, de caráter exploratório. Por iniciar pela coleta de dados qualitativos, por vezes com volumes expressivos e depois processados através de procedimentos analíticos, até que se reduza em uma análise clara, concisa e objetiva (GIBBS, 2009).

Segundo Gil (2019), a pesquisa exploratória visa criar maior familiaridade com o problema para torná-lo mais explícito, principalmente quando o tema escolhido é pouco pesquisado ou um acontecimento recente, como foi o caso da pandemia e seus efeitos no mundo do trabalho; e, conseqüentemente, na gestão das pessoas.

Para Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa exploratória possibilita que os pesquisadores aumentem seu conhecimento factual, articulem problemas com mais precisão, gerem novas hipóteses e conduzam pesquisas novas e mais estruturadas.

Os dados secundários foram coletados na base de dados nos principais periódicos do país como Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL); Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD); Scielo e outros. Foi feito um levantamento dos artigos publicados nos anos de 2021 e 2022, tendo como filtro de pesquisa a correlação das palavras: "Gestão de Pessoas/Relações de Trabalho"; "Pandemia" ou "Covid-19".

Já na coleta de dados primários, utilizou-se de webinários e *lives*, uma vez que pelo próprio cenário pandêmico, esse foi o formato encontrado para a realização de eventos de diversos segmentos (SILVA, ANDREA, 2020). Formato que continua mesmo com o término da pandemia. A escolha do canal da Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo (ABRH-SP) justifica-se pelo fato do canal, desde o início da pandemia, ter sido pioneiro em assuntos de mudanças, alimentado com webinários e *lives*, no sentido de apresentar as medidas que têm sido adotadas pelas empresas, os melhores casos, os desafios e dificuldades, além de tratarem das expectativas e tendências do pós-pandemia, com convidados de renome nacional e internacional. Em um primeiro momento realizou-se uma pré-análise separando 25 webinários/*lives*, fazendo a seleção de todos que se encaixam com o objetivo, compondo assim a fase da exploração do material. Segundo Bardin (2016), esse período é prognóstico, onde o objetivo principal é sistematizar as ideias iniciais, de tal modo que essa seleção torne o processo de AC mais preciso. O quadro a seguir apresenta as *lives* que foram analisadas.

Quadro 1: WEBINÁRIOS E PALESTRAS UTILIZADOS NA ANÁLISE

	TEMA	PALESTRANTE	DIA E DURAÇÃO	LINK
1	Webinar Desenvolvimento de Líderes	Cezar Almeida, Sandro Magaldi,	24-10-2022/ 1 hora 4 minutos e 46 segundos	https://www.youtube.com/watch?v=aDIdk6A70OI
2	Webinar: Como a saúde física, mental e financeira impacta no bem-estar dos colaboradores?	Cezar Almeida, Leonardo Zavatini, Valeria Fernandes, Roberto Pádua	13-10-2022/ 1 hora, 5 minutos e 15 segundos	https://www.youtube.com/watch?v=HfFb1biYQOc
3	Webinar: Saúde e bem-estar nas empresas	Frederico Porto, Thiago Dias Monteiro e Cezar Almeida.	21-07-2022/ 1 hora, 9 minutos e 29 segundos.	https://www.youtube.com/watch?v=uNIZF9FW-PM
4	O que podemos esperar de um futuro próximo?	Luiz Campos, Ana Luisa Winckler, Carlos Maia	29-06-2022/ 1 hora, 2 minutos e 10 segundos	https://www.youtube.com/watch?v=j4AxuDyZBFM&t=360s
5	Webinar: Quais são os principais desafios do trabalho híbrido?	Camila Corá, Tiane	8-06-2022/ 59 minutos e 50 segundos	https://www.youtube.com/watch?v=kq45Qy1plo0
6	EncontRHo - Como flexibilizar benefícios dentro das regras do jogo	Alana Azevedo e Yara Leal	2-06-2022/ 1 hora 49 minutos e 18 segundos	https://www.youtube.com/watch?v=TODEoEUqPkk&t=916s
7	Webinar: Quais são os impactos da Covid 19 nos treinamentos corporativos?	Peterson Coli, Gabriela Ferigato	17-05-2022/ 1 hora 10 minutos e dois segundos	https://www.youtube.com/watch?v=7-vKjYVtg30
8	RHTopTalks: Liderança centrada no ser humano	Ana Meneguini	5-05-2022/ 29 minutos	https://www.youtube.com/watch?v=Qau50RNfx8g
9	RH Top Talks - Repensando a maneira como lideramos	Carol Azevedo, Sarah Buchwitz, Fabio Rosé, Daniel Consani	05-05-2022/ 1 hora e 16 minutos	https://www.youtube.com/watch?v=_opZv6Xy_Ek
10	Diversidade, inclusão e acessibilidade	Ana Paula Prado, Daniel Consani	05-05-2022 44 minutos e 48 segundos	https://youtu.be/nKZBiPSYKEg
11	Webinar RH TopTalks: A nova era do trabalho e a importância dos benefícios	Fernanda Zanetti	05-05-2022/ 43 minutos e 47 segundos	https://www.youtube.com/watch?v=8bma0oQW54Iff
12	Dois anos de pandemia: o que mudou no universo corporativo	Daniel Consani, André Vicente	18-04-2022/ 30 minutos e 58 segundos.	https://www.youtube.com/watch?v=cJs7VZacFsI&t=1s

13	Webinar: Gestão humanizada e qualidade de vida	Cezar Almeida, Luiz França	24-02-2022/ 1 hora dois minutos e 5 segundos	https://www.youtube.com/watch?v=NBmYPmMO4Zk
14	Webinar: Tendências em Gestão de Pessoas para 2022	Kátia Moreno e José Antônio Silva	17-02-2022/ 17:30h 1 hora, 27 minutos e 35s.	https://www.youtube.com/watch?v=p8zqpQ-Mt5U
15	Webinar: Tendências de Gestão de Pessoas 2022 GPTW Brasil	Daniela Diniz, Aline Bernades	03-02-2022/ 1 hora e 48 segundos	https://www.youtube.com/watch?v=h3_u8J1tEjU&t=867s
16	Webinar: Tendências para o RH 2022	Adriano Lima	27-01-2022/ 1 hora 1 minuto e 36 segundos	https://www.youtube.com/watch?v=J47U2JZQBZg
17	EncontRHo Remuneração e Benefícios	Rita Souza	16-11-2021/ 1 hora 16 minutos e 29 segundos	https://www.youtube.com/watch?v=oKuuUgKDif4&t=3s
18	Webinar: Os passos para uma boa gestão da equipe em home office	Richard Vasconcelos	16-11-2021 / 1 hora 28 minutos e 38 segundos.	https://youtu.be/2aPtvHAKtuQ
19	Webinar: Os erros e acertos do home office durante a pandemia - Webinar 3: A importância da pesquisa de clima	Adriana Rocha	12-11-2021/ 15 minutos e 53 segundos	https://www.youtube.com/watch?v=Efc2WDTXYEo
20	Webinar: Pesquisas de Tendências	Kátia Moreno, José Antonio	1 hora 15 minutos e 23 segundos	https://youtu.be/kx72oekbT7k
21	Webinar RH TopTalks: Liderança Humanizada	Marcelo Simonato	10-11-2021/ 48 minutos e 26 segundos	https://www.youtube.com/watch?v=ciMWIE20IK4
22	Webinar: “Tendências e Desafios do Mercado de Trabalho”	Emanuel Silveira, Gisele Gaspar, Graziano Conti, Acacio Queiroz.	29-09-2021/ 1 hora, 06 minutos e 58 segundos.	https://www.youtube.com/watch?v=4mUON3QGBIA&t=647s
23	Webinar: O protagonismo do RH na revolução do bem-estar corporativo	Cezar Almeida, Balla, Danny Taylor, Marcello Curvelo	27-07-2021/ 1 hora, 36 segundos	https://www.youtube.com/watch?v=Nxx3z6VGUsA
24	Webinar: “Serie Transformação digital em RH”	Luiz Pardini, Majo Campos, Patricia Pacheco.	20-05-2021/ 59 minutos e 40 segundos.	https://www.youtube.com/watch?v=YumGlX67QDI&t=425s
25	Webinar: Saúde mental, desafios no momento atual	Antonietta Medeiros, Gledson Fonseca, Patricia Lavorato	21-10-2020/ 1 hora 29 minutos e 58 segundos	https://www.youtube.com/watch?v=f_NZFblzAYs

Fonte: Dados da pesquisa, 2022

A exploração desse material se deu por meio das categorias previamente definidas com base no material teórico levantando para embasar a pesquisa e a

análise dos dados primários. Foram definidas 3 categorias temáticas através da dedução dos artigos em matérias selecionados, sendo: 1) As mudanças na GP; 2)Desafios e dificuldades enfrentadas pelos gestores; e, 3) o devir da gestão de pessoas pós pandemia.

Assim, dando prosseguimento a técnica de análise de dados, utilizou-se de recortes de falas dos participantes das lives e webinários, para dar significado e corpo a cada uma das categorias temáticas previamente definidas.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Em webinar em 2022 "Tendências em Gestão de Pessoas para 2022", Kátia Moreno aponta que os líderes também tiveram que aprender a operar nesse novo ambiente, vendo e lidando com situações únicas com seus subordinados, liderando equipes remotamente e sendo relevantes, práticos e presentes de forma objetiva no trabalho, o que foi alcançado em parte com o desenvolvimento de habilidades relacionadas à diversidade e inclusão.

Com a alta do *home office* foi necessário introduzir outras práticas, como o suporte ao funcionário com dispositivos que permitissem trabalhar em casa, suporte profissional de TI, comunicação oportuna por meio de canais de comunicação como o WhatsApp, além de preocupações com saúde mental e bem-estar durante a pandemia, que acabou sendo um desafio para os gestores. Ficou claro pela fala do palestrante Richard Vasconcelos, durante o webinar: "Os passos para uma boa gestão da equipe em *home office*" (2021), que toda essa mudança trouxe a realidade do escritório físico à casa, da sala de reuniões às salas do *Zoom*, o *Google Meets* e tantas outras plataformas usadas para reunir as pessoas online, do *onboarding* presencial ao *onboarding* virtual.

Conforme Ana Meneguini destacou no webinar Liderança centrada no ser humano "Nunca se falou tanto em saúde mental, direito de fala, nunca se falou tanto em propósito. O mundo mudou, e agora é preciso reaprender a liderar. Ainda não sabemos o impacto de tudo isso, levaremos dois ou três anos para mapear" (MENEQUINI, 2022).

Foi necessário muita resiliência e adaptação às mudanças. Em suma, as principais mudanças comentadas nos webinários/lives analisados foram: adoção de novos modelos de trabalho, remoto e híbrido; como lidar com a comunicação e liderar equipes; desenvolvimento da liderança e liderança humanizada.;

transformação digital, que é uma pauta que já acontece há 4 anos mais ou menos, mas acelerou nos últimos dois anos;

Entramos em um novo cenário de trabalho e a maioria das organizações encontrou muita dificuldade em se adaptar ao modelo de trabalho remoto. Para saber um pouco mais sobre essas dificuldades, foi realizado pela Pulses, junto com a Crescimentum, uma pesquisa com aproximadamente 400 profissionais de RH. Dessa pesquisa foram levantados 5 grandes desafios que as organizações enfrentam quando se trata de pessoas e cultura à distância: sobrecarga de reuniões; contato com times; comunicação; engajamento; integração. Realizar reuniões constantes foi a forma mais viável e conseqüentemente mais adotada de manter as equipes em contato. Muitos profissionais passaram a utilizar as plataformas sem uma boa gestão do tempo, levando à sobrecarga e agravando os problemas de saúde mental (2022).

Daniela Diniz, disse em live da ABRH-SP, “A comunicação vem como outro desafio, o de encontrar uma forma de ter e manter uma linha de comunicação assertiva entre a organização e os colaboradores e entre as próprias equipes”. O esforço para manter os funcionários engajados em seu trabalho sem se sentir sobrecarregados sempre foi um desafio, mas fazê-lo remotamente é ainda mais urgente e ao mesmo tempo fundamental para inovações.

Em live sobre liderança centrada no ser humano, pelo canal RHpravocê, foi discutido que para construir confiança e ganhar respeito os gestores precisam fornecer recursos e equipamentos necessários para o trabalho, independente do formato híbrido ou remoto, se preocupar com funcionários, acolhendo e respeitando os processos individuais. “É desafiador manter uma equipe engajada em um momento como esse que vivemos, mas é claro que, times mais engajados produzem mais. Sendo assim, o líder precisa saber delegar, para maximizar a produtividade de sua equipe” disse Ana Meneguini. Durante o período da pandemia um dos desafios foi desenvolver os chamados *softs skills* em autoconhecimento, comunicação, criatividade, *feedback*, inovação, inteligência emocional, liderança e gestão de pessoas.

Os funcionários precisam estar satisfeitos, inclusive financeiramente para que gerem bons resultados, e queiram se manter na empresa por um prazo maior. Os problemas financeiros podem trazer sofrimentos emocionais imensuráveis.

Valeria Fernandes (2022) ressalta ser muito importante darmos atenção ao tema da saúde financeira, pois além da saúde física e mental, a saúde financeira também está ligado ao bem-estar dos colaboradores, impactando consequentemente seus resultados. Outro desafio tem sido lidar com a saúde mental dos colaboradores, cerca de 450 milhões de pessoas, dado de 2020, sofrem de perturbações mentais, neurobiológicas ou de problemas psicossociais, como os relacionados com abuso de álcool e drogas, e as incertezas da pandemia só agravou alguns quadros. Antonietta que é diretora da área de Gestão de saúde e bem-estar da Merck-Merck, comentou que: “seria muito interessante empoderarmos os gestores, para conseguir identificar rapidamente essa situação, para que pudéssemos acolher e rapidamente buscar alternativas” (2022).

Situações desafiadoras e inesperadas, automaticamente como uma resposta fisiológica provoca um estresse. Segundo Antonietta (2020), o *burnout* é um alto nível de estresse, relacionado ao nosso ambiente de trabalho. Entender sinais e sintomas e as consequências de doenças mentais, é um dos maiores desafios durante a pandemia da Covid 19. Em um dos primeiros webinar do canal, ainda em 2020, o tema abordado foi saúde mental como principal desafio do momento atual.

Gleydson (2022) aponta “empoderar os gestores para identificação precoce de doenças mentais, faz com que o gestor passe a ter um papel de influenciador, envolvendo toda equipe, alertando que estamos todos sujeitos às doenças relacionadas ao estresse, e temos a pandemia como maior exemplo. Lembrando que há tratamento para os sintomas, e que há também medidas de prevenção e suporte ao tratamento. Com o desafio de uma liderança mais humana, o gestor deve construir confiança, respeito e empatia pelo time, só assim o líder poderá influenciar seu time”.

Outro desafio foi a transformação digital, pois além de ser tudo novo é preciso contar com todos setores das organizações para sua melhor execução. Para Luiz Pardini (2021), no webinar "Saúde mental e os desafios no momento atual" “a transformação digital não precisa ser disruptiva, pode ser incremental, 62% da dificuldade na implantação digital vem da cultura organizacional. Uma das dificuldades dos gestores é em como mostrar para os colaboradores que vale a pena investir nessa mudança de transformação digital.

Segundo Patrícia, antes, para os treinamentos acontecerem em outras unidades, precisavam de passagens aéreas, hospedagem, e isso acabava custando

mais que a própria capacitação. Mesmo com todas as dificuldades, já não faz mais tanto sentindo os treinamentos presenciais, para Patrícia apesar de desafiador, a transformação digital facilitou alguns processos à distância, como toda contratação, processo seletivo, processo de boas vindas, toda jornada do colaborador com olhar pro digital, o colaborador conhecendo os gestores de forma online. Isso reduz diretamente os custos operacionais.

Em resumo, os principais desafios enfrentados pelos gestores foram: adaptar ao modelo de trabalho remoto; comunicação com a equipe à distância e engajamento; desenvolvimento *softs skills*; liderança humanizada; saúde financeira, como lidar com saúde mental; transformação digital; recrutamento e seleção; treinamento à distância.

Em meio aos avanços tecnológicos, identificamos a necessidade da humanização nas empresas, o palestrante Marcelo Simonato (2021) aborda sobre a liderança humanizada, tendo em vista que os gestores precisaram inovar. Simonato enfatiza “nunca foi tão importante cuidar do maior ativo das nossas empresas, as pessoas”.

De acordo com Kátia Moreno (2022), da ISK Consultoria, durante live “Tendências para gestão de pessoas em 2022”, essas foram algumas ações de bem-estar que vieram para ficar em 2023: promoção da saúde para a adoção de hábitos saudáveis, nutricional, psicológico, jurídico e médico realizados à distância; *home office*, banco de horas, horário flexível, *dayoff* no aniversário, expediente reduzido às sextas-feiras; convênio academia e clube de assinaturas de bem-estar e beleza; sessões de *mindfulness*; programa de reconhecimento individual e de grupos; orientação sobre desenvolvimento de carreira; comunicação aberta e transparente entre todos os níveis hierárquicos e setores.

Com as novas formas de trabalho, foi necessário também mudar os blocos de benefícios. As empresas estão fazendo alterações em sua carteira de benefícios, agregando benefícios de bem-estar, que vai desde a oferta de assistência psicológica, benefícios que possibilite investir no *home office*, promovendo um ambiente mais confortável para o trabalho, até bem-estar familiar (RHpravocê). Fernanda Zanetti (2022), durante o webinar “A nova era do trabalho e a importância dos benefícios”, no canal RHpravocê, disse que “o tema da flexibilidade veio para ficar, quando olhamos para as empresas brasileiras como o todo, os benefícios delas são muitos tradicionais, é o vale refeição, vale transporte, e quando muito, um

vale odontológico”. Depois da pandemia, isso mudou, além de automatizado a proposta de um cartão de benefícios que atenda a necessidade de cada colaborador, fazendo com que ele tenha autonomia para decidir qual benefício é melhor usar, além do benefício de um curso de educação financeira.

Diversas pesquisas já mostraram que a diversidade e a inclusão não é apenas uma questão importante para nós como sociedade, mas também traz consigo uma responsabilidade social para as empresas, os clientes valorizam a diversidade e é cada vez mais importante para nós ter uma equipe diversificada, para que as inovações aconteçam com mais facilidade por meio de diferentes formas de pensar (GPTW,2022).

Vale destacar que as principais tendências de um departamento de RH mais estratégico no pós-pandemia são: desenvolvimento de políticas, processos e ferramentas voltadas para a gestão de pessoas, liderança e desenvolvimento das competências dos colaboradores, e gestão da cultura organizacional. Garantir o envolvimento dos profissionais e promover um ambiente harmonioso e apto a missão, visão e valores da empresa. Fomentar um clima organizacional compatível com a estrutura e manter uma equipe engajada, motivada e produtiva (GUPY, 2022).

Em live "O que podemos esperar para o futuro", Ana Luisa Winckler (2022), comenta que o mundo não é mais o mesmo e nunca mais será. Há outra maneira de perceber a vida. O "novo normal" não é mais tão novo, podemos até chamar de realidade, de fato, o futuro não demora. Algumas empresas descobriram que o modelo híbrido (ou completamente remoto) funciona muito bem para suas operações e, assim como as organizações, as pessoas também têm percepções muito bem formadas, mas não absolutas sobre o *home office*.

Os dados indicam um crescimento acelerado da cultura remota neste setor. Em 2019, apenas 3% das vagas postadas foram declaradas remotas. O cenário mudou drasticamente com a pandemia, acelerando o aumento para 24% em 2020, e esse crescimento de vagas remotas segue acelerado em 2022, podendo chegar em até 58% das oportunidades de trabalho (GUPY,2022).

Conclui-se que foram adotadas estratégias para implementar novos modelos e processos de trabalho, os principais devires na gestão de pessoas são: trabalho remoto e híbrido, que continua a crescer em grandes e médias empresas; transformação digital que veio para ficar; ações de saúde mental e bem-estar dos colaboradores; benefícios flexíveis; liderança humanizada, preocupação em

conhecer melhor suas equipes; diversidade e inclusão, pois times mais diversos nas organizações conseguem resultados extraordinários; dedicação à gestão da cultura organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo discutir o devir da gestão de pessoas, levantando as principais mudanças, identificando os desafios enfrentados pelos gestores durante a pandemia, e, ainda, apontar o futuro da gestão de pessoas no período pós-pandemia.

Após dois anos de pandemia, as empresas ainda estão absorvendo todas as mudanças e verificando o que está dando certo e a melhor forma de levar seus negócios adiante. Entendemos que é um movimento contínuo e que as práticas e estratégias estão em constante evolução. Um dos maiores desafios para empresas, líderes e profissionais de todas as áreas continua sendo aprender a reaprender. Os resultados dos *e-books*: Trabalho remoto e híbrido da Pulses; Dois anos de pandemia, o que mudou no mundo do trabalho, publicado pela RHpravocê; Tendências de Gestão de pessoas em 2022 (GPTW); Estudo de tendências para RH 2023 da Gupy; com previsões nacionais e internacionais, mostraram que ainda não acabaram as mudanças na gestão de pessoas, decorrentes da pandemia de Covid-19. Muita coisa mudou: surgiram novas tecnologias; outros formatos de trabalho foram testados e aprovados tanto por trabalhadores quanto pelas organizações; pessoas reconsideraram suas carreiras; o público consumidor passou a valorizar práticas de negócios mais sustentáveis e inovadoras.

Em suma, as principais mudanças comentadas nos webinários/lives analisados foram: adoção de novos modelos de trabalho, remoto e híbrido; como lidar com a comunicação e liderar equipes; desenvolvimento da liderança; transformação digital; liderança humanizada. Com as mudanças advindas, os principais desafios enfrentados pelos gestores foram: adaptar ao modelo de trabalho remoto; comunicação com a equipe à distância e engajamento; desenvolvimento *softs skills*; liderança humanizada; saúde financeira, como lidar com saúde mental; transformação digital; recrutamento e seleção; treinamento à distância.

Os principais devires na gestão de pessoas são: trabalho remoto e híbrido, que continua a crescer em grandes e médias empresas; transformação digital que veio para ficar; ações de saúde mental e bem-estar dos colaboradores; benefícios

flexíveis; liderança humanizada, preocupação em conhecer melhor suas equipes; diversidade e inclusão, pois times mais diversos nas organizações conseguem resultados extraordinários; dedicação à gestão da cultura organizacional.

Recentemente, no dia 11 de novembro foi publicada uma matéria no site da Culture Rocks "Futuro do trabalho: conheça as tendências e como preparar o time!" citando uma pesquisa, onde o assunto abordado foi o futuro do trabalho e suas principais tendências no cenário pandêmico e pós-pandêmico. Os resultados trazidos nessa matéria reafirmam aquilo que foi apresentado nesse trabalho, tanto no levantamento teórico quanto na análise de conteúdo dos webinários/lives. Os principais impactos observados com a transformação digital dentro desse novo cenário provocado pela pandemia, exigiu que cada profissional buscasse desenvolver novas habilidades, um desafio pessoal para cada um. Mas, em decorrência disso o gestor passou a exercer uma liderança mais humanizada, e passou também a ter uma grande preocupação em fornecer os recursos para o desenvolvimento desse autoconhecimento, com desprendimento de recursos em treinamentos a longo prazo, investindo em plataformas de educação corporativa e benefícios de bem-estar.

Dado o contexto recente das mudanças ocorridas na gestão de pessoas durante e após a pandemia, e a divulgação de novas pesquisas sobre tendências e o que se mantém na área, sugere-se novos estudos que utilizem de outras fontes para analisar esse devir. Inclusive, sugere-se que sejam feitas entrevistas com gestores de médias e pequenas empresas para que os mesmos possam discorrer sobre os desafios enfrentados e as mudanças que vieram para ficar.

REFERÊNCIAS

ABRH-SP. O que há de novo na Gestão de Pessoas. Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo. 26 de abril de 2021c. Online. Disponível em: <https://abrhsp.org.br/conteudo/noticias/o-que-ha-de-novo-na-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 07 jun. 2022.

ABRH-SP. O que há de novo na Gestão de Pessoas. Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo. 26 de abril de 2021c. Online. Disponível em: <https://abrhsp.org.br/conteudo/noticias/o-que-ha-de-novo-na-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 07 jun. 2022.

BACKES, Danieli Artuzi Pes, ARIAS, María Isabel, STOROPOLI, José Eduardo, RAMOS, Heidi Rodriguez. Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as

organizações: um olhar para o futuro. **Online**, 23 de abril de 2022. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/18987/0>.

CAMPOS, SILVERIANO, Adriany. Home office: ponto de vista do trabalhador na pandemia do Covid-19. Artigo Científico. Disponível em: repositório UFRN. Acesso em: Junho de 2022.

COUTROT, T. Solidariedade, ecofeminismo e democracia: redução do tempo de trabalho subordinado. In: ROSSO, S. D.; CARDOSO, A. C. M.; CALVETE, C. S., KREIN, J. D. (Orgs.). **O futuro é a redução da jornada de trabalho**. Porto Alegre: CirKula, 2022

CORREIA NETO, J. S.; ALBUQUERQUE, J. L. As tecnologias digitais de informação e comunicação no ambiente de trabalho em tempos de pandemia. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 20, pp. 106-114, 2021.

DIAS, M. Futuro do RH: descubra 9 perspectivas sobre. **Blog Gupy**, julho de 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/futuro-do-rh>. Acesso em: 08 Mai. 2022

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. et al. Home-office em meio à pandemia: impactos sobre os trabalhadores do ingresso não planejado em uma nova modalidade de trabalho. XXIII Semead – **Anais**, novembro, 2020.

GRANDCHAMP, Leonardo. Conheça as tendências em recursos humanos para 2022. Rede Jornal Contábil. **Online**, 18 de janeiro de 2022. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/conheca-as-tendencias-em-recursos-humanos-para-2022/#.YmV8YdrMLIU>. Acesso em: 22 abr. 2022.

GREAT PLACE TO WORK. **Tendências de Gestão de pessoas em 2022**, Brasil, 2022. *E-book*.

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: quando o home vira office. Caderno de Administração, Maringá, v.28, Ed. Esp., jun./2020, p. 71-75.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

PIAI, B.; FERIGATO, G. **Dois anos de pandemia: O que mudou no mundo do trabalho**. São Paulo: Rhpravocê, 2022. *E-book*.

PULSES, CRESCIMENTUM. **Trabalho remoto e híbrido**, Brasil, 2022. *E-book*.

QUISHIDA, A.; BIANCHI, E. M. P. G.; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. RAC, Rio de Janeiro, v. 21, n.1, pp. 41-61, 2017.

ROHR, Rebeca. Tendências de RH para 2022: 7 práticas que impactarão o futuro das organizações. **Online**, 17 de dezembro de 2021. Disponível em: <https://vaipe.com.br/blog/tendencias-de-rh-para-2022/>. Acesso em: 20 abr. 2022.

REGO, ARMÉNIO; PINA E CUNHA, MIGUEL. Liderar em tempos de crise. Católica Porto Business School, 2020.

SILVA, Maria Silvelena Correia da; MACEDO, Maria Erilúcia Cruz. Liderança do Futuro: olhar sobre o estilo de liderança pós-pandemia Covid-19. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 6, ed.3, v.15, pp.05-17, março de 2021.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. *Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*, Curitiba, v. 10, n. 10, pp. 51-61, jan.- jun., 2008.