

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19

O Equilíbrio entre a Tática e a Estratégia

Kátia Cyrlene de Araujo Vasconcelos (1), Andreza Sampaio de Mello (2) & Annor da Silva Junior (3)

(1) Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil; katiacavasconcelos@gmail.com

(2) Centro Universitário FAESA, Vitória, Brasil; andreza_sampaio@yahoo.com.br

(3) Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil; annorsj@gmail.com

Palavras-chave: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas; Gestão de Pessoas; Pandemia de Covid-19; Equilíbrio entre Tática e Estratégia.

Resumo

O artigo tem como objetivo compreender como as políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP) estão sendo articuladas no contexto da pandemia de Covid-19, sob o ponto de vista de gestores de GP de empresas sediadas no Espírito Santo, região sudeste do Brasil. A pesquisa foi desenvolvida em um cenário de transformação onde se discute a emergência de novos modelos de gestão e negócios em decorrência da pandemia de Covid-19 e da aceleração de mudanças nas relações de trabalho.

Compreende-se que políticas e práticas de GP são influenciadas pelo contexto interno e externo e são fundamentais para a compreensão da relação entre pessoas e organizações e o desempenho organizacional (Amorim, Comini & Fischer, 2019; Becker & Huselid, 2006). Considera-se ainda, que a intensificação das demandas e pressões para que as organizações encontrem formas mais sustentáveis de desenvolvimento tem levado as áreas de GP a estabelecerem políticas e práticas que considerem a multidimensionalidade dos negócios e dos resultados (Souza Freitas, Jabbour & Santos, 2011) e a sustentabilidade da força de trabalho (Ybema, Van vuuren & Van dam, 2017).

Com base nessa compreensão e no objetivo geral da pesquisa, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com 12 gestores de GP de empresas de diferentes portes e setores. As entrevistas foram realizadas por meio da plataforma *Microsoft Teams*, em março de 2020. A técnica empregada para a análise e interpretação dos dados foi a análise textual interpretativa (Flores, 1994). As categorias de análise definidas *a priori* foram: (1) os desafios organizacionais; (2) os desafios nas relações de trabalho; (3) os desafios e tensões para a função GP e (5) as mudanças/adaptações das políticas e práticas de GP.

Os resultados indicam que, nesse período, as organizações tiveram que tomar decisões sobre negócios e operações, considerando a preservação da vida humana. Esse contexto colocou em xeque conceitos e práticas de planejamento, organização, liderança e controle, exigindo de todos os atores organizacionais uma rápida e intensa adaptação.

As exigências de distanciamento social alteraram rapidamente o modo e as relações de trabalho, principalmente pela adoção do trabalho remoto. Se por um lado, essa adoção permitiu a continuidade das atividades, por outro, trouxe à tona a necessidade de infraestrutura tecnológica, adequações dos modelos de trabalho, assim como, a necessidade

de uma revisão das políticas e práticas de GP. Destaca-se ainda, que em virtude do contexto de incertezas e de mudanças, houve uma intensificação na preocupação e na abordagem das questões relacionadas à saúde emocional dos trabalhadores.

Por sua vez, para a função GP, os desafios passaram pela reorganização dessas políticas e práticas de GP, assim como, uma revisão do seu modelo de atuação. Nesse sentido, identificou-se mudanças e/ou adaptações nas diretrizes e parâmetros para (1) contratação e socialização de novos profissionais, (2) transferência de conhecimento e de aprendizagem, (3) modelos de trabalho que considerem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, (4) gestão de desempenho, (5) atuação da liderança e, (6) comunicação e obtenção de engajamento. Ademais, a tecnologia foi uma aliada para a função GP e a aceleração da transformação digital é uma realidade para todas as empresas entrevistadas.

Quanto ao modelo de atuação da função GP, denota-se que, houve a necessidade de uma atuação equilibrada entre os níveis estratégico, tático e operacional, de forma a permitir que esses gestores de GP, ao mesmo tempo participassem das discussões estratégicas e assegurassem a operação, evidenciando, portanto, uma elevação nos níveis de participação desses gestores nas tomadas de decisões estratégicas.

Os dados permitem argumentar que os gestores de GP das empresas pesquisadas estão tendo a oportunidade de repensar e revisar seu modelo de operação. Nessa revisão, estão estruturando e desenvolvendo processos com uma visão mais integrativa, automatizando atividades que liberam a função GP para uma atuação em outros níveis da organização. Entretanto, há indicativos de que, para sustentar a mudança em curso, será necessário que a função GP impulse a transformação cultural necessária para a criação de uma esfera sustentável em todas as dimensões do trabalho e das organizações.

Embora a pesquisa apresente limitações quanto à capacidade de compreensão do fenômeno estudado, pelo recorte geográfico e pelo número de empresas pesquisadas, ainda assim, admite-se que sua contribuição reside na possibilidade de ampliar os debates sobre a contribuição da função GP nesse novo cenário, onde se faz necessário considerar necessidades humanas para o êxito dos negócios. Espera-se, ainda, que os resultados possam servir como referências para que gestores de GP possam construir e efetivar uma agenda sustentável nas organizações.