

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**ANDERSON SILVA BERTONCINI
MARTA VALÉRIA DE FREITAS**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DURANTE A PANDEMIA DA
COVID-19: um estudo sobre desafios e adaptações organizacionais.**

FRANCA/SP

2024

ANDERSON SILVA BERTONCINI

MARTA VALÉRIA DE FREITAS

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DURANTE A PANDEMIA DA
COVID-19: um estudo sobre desafios e adaptações organizacionais**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Profa. Me. Taciana Lucas e Afonseca Salles

**FRANCA/SP
2024**

**ANDERSON SILVA BERTONCINI
MARTA VALÉRIA DE FREITAS**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DURANTE A PANDEMIA DA
COVID-19: um estudo sobre desafios e adaptações organizacionais**

Trabalho de Graduação apresentado à
Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr.
Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos
obrigatórios para obtenção do título de
Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) : _____
Nome..... : Profa. Me. Taciana Lucas de Afonseca Salles
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 : _____
Nome..... : Prof. Dr. Fernando Dandaro
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2 : _____
Nome : Profa. Me. Carlos Alberto Lucas
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 05 de dezembro de 2024.

AGRADECIMENTOS

Concluir esta monografia representa muito mais do que a realização de um trabalho acadêmico, é o reflexo de uma caminhada marcada por desafios, aprendizados e o apoio de pessoas especiais.

Agradeço primeiramente a Deus, pela força e coragem nos momentos difíceis e pela sabedoria que me guiou em cada decisão. Sem sua luz, eu não teria chegado até aqui.

À minha família, meu porto seguro, que me sustentou com amor, paciência e palavras de encorajamento quando mais precisei. Cada gesto de apoio e cada palavra de incentivo me motivaram a nunca desistir.

Aos professores do curso de Gestão de Recursos Humanos, em especial à minha orientadora, agradeço por compartilharem seus conhecimentos e por acreditarem no meu potencial. Suas contribuições foram essenciais para que este trabalho tomasse forma e significado.

Aos colegas de curso, pela troca de experiências, pelo companheirismo e por me mostrarem que juntos somos mais fortes. E aos amigos, por estarem sempre ao meu lado, celebrando cada vitória e me fortalecendo em cada dificuldade.

Este trabalho é dedicado a todos que acreditaram em mim e que, direta ou indiretamente, fizeram parte dessa conquista. Meu sincero agradecimento a cada um de vocês.

Dedicamos o presente Trabalho de Graduação
a Deus e a todos nossos familiares.

A gestão eficaz não é sobre fazer as pessoas trabalharem, é sobre fazer as pessoas quererem trabalhar.

Jon Taffer

RESUMO

O cenário da pandemia foi intenso e inesperado para todos. Em poucos dias todas as atividades precisaram se transformar, da forma como foi possível, em serviços sem contato pessoal direto. Nesse cenário, a gestão de Recursos Humanos precisou reinventar suas políticas e práticas, visando superar os desafios organizacionais e as mudanças que afetaram todos nesse período crítico. Assim, o objetivo desse estudo foi explorar o contexto da área de Recursos Humanos a partir de cinco subtemas que se destacaram como centrais para a adaptação das empresas: teletrabalho, bem-estar dos funcionários, manutenção da cultura organizacional, transformação digital e gestão de crises, conhecendo de que forma as práticas implementadas influenciaram esses aspectos nas organizações. A metodologia aplicada consistiu em uma pesquisa descritiva realizada por meio de pesquisa bibliográfica em material acadêmico sobre o assunto, bem como entrevista com um consultor de empresas da cidade de Franca, interior de São Paulo. Os resultados indicam que, apesar dos desafios impostos pela pandemia, práticas inovadoras de RH, como a adoção de tecnologias digitais e iniciativas voltadas ao bem-estar, foram cruciais para a continuidade das atividades empresariais e para a promoção de um ambiente de trabalho mais resiliente. Assim, pode-se afirmar que tais práticas, se bem estruturadas e apoiadas, podem beneficiar as organizações e fortalecer sua cultura no longo prazo, mesmo em cenários de crise.

Palavras-chave: Desafios organizacional. Gestão de Pessoas. Gestão de crises. Teletrabalho.

ABSTRACT

The pandemic scenario was intense and unexpected for everyone. In a few days, all activities had to be transformed, as much as possible, into services without direct personal contact. In this scenario, Human Resources management had to reinvent its policies and practices, aiming to overcome the organizational challenges and changes that affected everyone in this critical period. Thus, the objective of this study was to explore this scenario of the Human Resources area based on five sub-themes that stood out as central to the adaptation of companies: telework, employee well-being, maintenance of organizational culture, digital transformation and crisis management. Each of these areas reflects the need for new approaches to promote inclusion and maintain organizational effectiveness in a context marked by social distancing and remote work. The methodology applied consisted of a descriptive research carried out through bibliographic research in academic material on the subject, as well as an interview with a business consultant from the city of Franca, in the interior of São Paulo. The results indicate that, despite the challenges imposed by the pandemic, innovative HR practices, such as the adoption of digital technologies and initiatives aimed at well-being, were crucial for the continuity of business activities and for the promotion of a more resilient work environment. Thus, it can be said that such practices, if well structured and supported, can benefit organizations and strengthen their culture in the long term, even in crisis scenarios..

Keywords: Crisis management. Organizational challenges. People Management. Telework.

LISTA DE SIGLAS

GP – Gestão de Pessoas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	GESTÃO DE PESSOAS: HISTÓRICO.....	13
3	DESAFIOS DAS ORGANIZAÇÕES E GESTÃO DE PESSOAS.....	13
4	METODOLOGIA	19
4.1	RESULTADOS E DISCUSSÃO	25
4.1.1	Análise Crítica das Práticas de RH e Suas Implicações.....	24
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
	REFERÊNCIAS.....	30

1 INTRODUÇÃO

A pandemia causada pelo vírus do COVID-19, iniciada em março de 2020, trouxe mudanças profundas para o mundo corporativo, exigindo adaptações rápidas e disruptivas na gestão de pessoas. Medidas como o teletrabalho, antes restritas a algumas organizações, tornaram-se a norma em muitos setores, enquanto os desafios relacionados à comunicação, produtividade e bem-estar ganharam destaque. Nesse cenário, a área de Recursos Humanos (RH) desempenhou um papel estratégico, implementando ações para garantir a continuidade das atividades, promovendo suporte emocional aos colaboradores e preservar a cultura organizacional em um ambiente amplamente digitalizado.

Assim, este estudo tem como objetivo geral explorar esse cenário da área de Recursos Humanos a partir de cinco subtemas que se destacaram como centrais para a adaptação das empresas: teletrabalho, bem-estar dos funcionários, manutenção da cultura organizacional, transformação digital e gestão de crises, conhecendo de que forma as práticas implementadas influenciaram esses aspectos nas organizações. Como objetivos específicos, busca-se examinar a adoção do teletrabalho, avaliar os programas voltados ao bem-estar e explorar a transformação digital e sua relação com a cultura organizacional

Como procedimentos metodológicos o utilizou-se a revisão bibliográfica exploratória a partir de livros, artigos, trabalhos acadêmicos e sites especializados, seguido de pesquisa de campo com entrevista descritiva como forma de obter respectivamente dados secundários e primários para uma análise qualitativa.

Analisar as práticas de gestão de RH durante a pandemia é essencial para compreender como essas mudanças impactaram o bem-estar organizacional, além de identificar estratégias eficazes para responder a crises futuras. Este estudo é relevante para o campo acadêmico, pois contribui para o entendimento das dinâmicas organizacionais em contextos adversos, e para o setor corporativo, ao oferecer subsídios práticos para a construção de empresas mais resilientes e saudáveis.

A organização deste trabalho contempla inicialmente uma revisão teórica sobre gestão de recursos humanos em cenários de crise, com foco nas mudanças impostas pela pandemia. Em seguida, são analisadas as práticas adotadas pelas organizações para garantir o bem-estar, a inclusão e a resiliência de suas equipes. Por fim, as conclusões destacam as lições aprendidas e sugerem direções para aprimorar a gestão de pessoas em um mundo cada vez mais desafiador e dinâmico.

2 GESTÃO DE PESSOAS: HISTÓRICO

Segundo Ribeiro (2021), a área de gestão de pessoas foi se adaptando às mudanças das pessoas e da sociedade, tendo um início significativo justamente durante a primeira Revolução Industrial em que os empresários enxergaram a necessidade de olhar para seu contingente humano.

Explorando a história com foco na evolução humana, é possível perceber que lidar com pessoas nem sempre foi algo considerado como fundamental para o sucesso das organizações, mas nota-se uma evolução deste tema principalmente durante os momentos de avanço como nas revoluções industriais e tecnológicas pelas quais a humanidade já passou.

Caldas (2015, p. 15) descreve que com o surgimento da Administração Teórica um novo tempo na relação entre as pessoas e as organizações, se iniciou.

Na década de 30, ocorreram significativas alterações nas relações do trabalho. No Governo Getúlio Vargas, instalado através de uma revolução, promovendo amplas intervenções nas questões trabalhistas. Sendo criado o Ministério do Trabalho e a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). A ARH surgida nesse período era de natureza legal, disciplinada, punitiva e paternalista. O administrador, ou melhor, o chefe de pessoal, era um profissional que cuidava basicamente de atividades burocráticas e disciplinares. Não se preocupava com os aspectos de integração, produtividade e bem-estar de mão-de-obra, mas sim com a papelada e os procedimentos legais. Administrava papéis e não pessoas.

A partir de então, área de gestão de pessoas foi ganhando espaço dentro das empresas na medida em que as pessoas também foram ganhando certa relevância, passando, na década de 1950, de uma área meramente executora de tarefas burocráticas que envolviam controlar folha de pagamento, assiduidade, férias, entre outros, para a partir da década 1990, tornar-se a área responsável por gerir o bem mais precioso das organizações, as pessoas (Lacombe, 2005).

Com o tempo, especialmente após a globalização dos mercados, em 1990, as organizações começaram a reconhecer a importância das pessoas como ativos estratégicos. O RH evoluiu para adotar uma postura mais ativa, concentrando-se não apenas na conformidade legal, mas também no desenvolvimento dos funcionários e na retenção de talentos (Chiavenato, 2014).

Dessa forma, outras funções que não eram apenas as burocráticas, tornaram-se foco da área de Recursos Humanos (RH), passando a ser responsável por engajar, motivar e desenvolver pessoas e seus talentos, por meio de programas de treinamento, capacitação, benefícios, carreira, entre outros. O foco mudou de

simplesmente preencher posições para identificar e desenvolver habilidades-chave dentro da organização (Robbins, 2009).

A partir de então a gestão de pessoas tornou-se fundamental dentro das organizações modernas e com a percepção de que a relação entre “patrão e empregado” deveria ser de mútua dependência, transformou-se em uma área de estudo indispensável para o sucesso das organizações no futuro (Chiavenato, 2014).

A globalização trouxe a aproximação de tudo a nível mundial, dos negócios, dos concorrentes, dos consumidores, dos fornecedores, das pessoas, de modo que as relações interpessoais foram enriquecidas por uma maior diversidade de culturas e costumes. Isso amplia a percepção das pessoas sobre o meio em que vivem e seu papel em particular, tornando os colaboradores mais críticos, exigentes e cientes dos seus direitos. Embora nem todos os empreendedores enxerguem os efeitos positivos destas mudanças, é perceptível que essa evolução traz muitos benefícios, além de ser inevitável, ou seja, algo que as empresas e as pessoas têm que se adaptar.

Nesse processo de evolução da área de gestão de pessoas é preciso considerar os impactos da tecnologia. A princípio, evolução tecnológica poderia presumir a não necessidade da mão de obra humana, mas nunca foi tão importante ter as pessoas dentro das empresas e entender o comportamento humano. Essa evolução que ocorre cada vez mais rápida e mais intensa obriga as empresas a evoluírem na mesma proporção, porém cuidando do seu principal recurso: as pessoas.

A evolução tecnológica e social mudou o modo como os empreendimentos são vistos e administrados. Sobre isso, Chiavenato (2008) afirma que as organizações são como organismos vivos que evoluem e se modificam ficando cada vez mais complexos, impactando na forma de gerir as pessoas.

Isso coloca a gestão de pessoas num patamar jamais alcançado, tornando-a indispensável pois lida diretamente com o capital humano, um dos recursos mais preciosos para o sucesso de qualquer negócio. Ela engloba uma série de práticas e estratégias voltadas para a atração, o desenvolvimento, a motivação e o engajamento dos colaboradores, visando alcançar os objetivos da empresa de forma eficiente e sustentável (Robbins, 2009).

Nesse sentido, Chiavenato (2014) apresenta a área de Gestão de Pessoas (GP) como subdividida em seis subsistemas principais que são:

- Agregar: envolve conduzir os processos de recrutamento, seleção e integração de novos colaboradores;
- Aplicar: envolve o desenho, a descrição e a análise dos cargos e avaliação de desempenho;
- Desenvolver: envolve criar processos de treinamento e desenvolvimento de habilidade e competências, gestão do conhecimento, gestão das mudanças e desenvolvimento de carreira;
- Recompensar: envolve criar e administrar processos de remuneração, bonificação, benefícios e serviços sociais;
- Manter: envolve elaborar programas para administrar a cultura e o clima organizacional, de higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho;
- Monitorar: envolve alimentar um banco de dados, sistemas de informação, controle e responsabilidade social.

Nota-se, portanto, que a área de Gestão de Pessoas ganhou complexidade a partir da atribuição destas diferentes responsabilidades, as quais tem um único objetivo, fazer com que a organização alcance seus objetivos por meio das pessoas.

Dentre os subsistemas apresentados cabe destacar alguns como os processos de recrutamento e seleção de talentos, que visa garantir que a empresa conte com profissionais qualificados e alinhados à cultura organizacional. O desenvolvimento contínuo dos colaboradores também é uma prática essencial, pois por meio de treinamentos, capacitações e programas de aprendizado é possível aprimorar habilidades e competências (Chiavenato, 2014).

A promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado é outra faceta importante da gestão de pessoas na atualidade. Valorizar a diversidade contribui não apenas para a equidade, mas também para a inovação e o desempenho organizacional. O respeito às diferenças individuais fortalece o senso de pertencimento e estimula a colaboração entre os membros da equipe.

A gestão de desempenho por sua vez, é uma ferramenta-chave nesse processo, proporcionando *feedback* construtivo e estabelecendo metas claras. A avaliação de desempenho não deve ser vista apenas como uma ferramenta de correção, mas como uma oportunidade de desenvolvimento e reconhecimento. Reconhecer e recompensar o bom trabalho é crucial para manter os colaboradores motivados e engajados.

Além disso, segundo Ribeiro (2022), um dos principais pilares da gestão de pessoas é a liderança eficaz, que envolve a capacidade de inspirar, motivar e orientar a equipe. Um líder bem-sucedido não apenas gerencia tarefas, mas também compreende as necessidades individuais dos membros da equipe, buscando criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo. A comunicação aberta e transparente é crucial nesse processo, promovendo a confiança e o entendimento mútuo.

De acordo com Pereira (2012) o líder tem como missão garantir que todo o planejamento teórico da empresa passe do papel para a realidade.

Em resumo, a gestão de pessoas é um elemento estratégico para o sucesso organizacional, pois é por meio dela que os objetivos serão cumpridos. Ao investir no desenvolvimento, motivação e bem-estar dos colaboradores, as empresas constroem equipes mais eficientes, inovadoras e resilientes, capazes de enfrentar os desafios do mercado de forma sustentável e alcançar resultados consistentes a longo prazo.

Assim, o RH passou a desempenhar um papel estratégico na construção e promoção da cultura organizacional em direção ao sucesso almejado. Isso inclui o alinhamento dos valores da empresa, a criação de um ambiente de trabalho positivo e o estímulo à inovação e colaboração, visando diferenciar-se no mercado e garantir a retenção de talentos.

Entretanto, o cenário da pandemia acelerou toda essa transformação de forma repentina e com pouco espaço para tentativas e erros, conforme será melhor explicado a seguir.

3 DESAFIOS DAS ORGANIZAÇÕES E GESTÃO DE PESSOAS

A pandemia de COVID-19 provocou uma transição abrupta para o trabalho remoto, forçando organizações a se adaptarem rapidamente a um modelo de operação anteriormente limitado a cargos e setores específicos (Gomes; Pinto, 2022). O isolamento social transformou o trabalho remoto em uma norma global, afetando milhões de trabalhadores e trazendo à tona desafios relacionados à gestão da produtividade, comunicação e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

De acordo com Gomes e Pinto (2022), a transição rápida para o trabalho remoto evidenciou a necessidade de flexibilidade nas políticas de Recursos Humanos (RH), de forma a acomodar as diferentes realidades dos funcionários. Para trabalhadores com filhos ou sem infraestrutura adequada para o trabalho em casa, a flexibilidade de horários e a adaptação do ambiente de trabalho foram essenciais para manter a produtividade e o bem-estar (Oliveira, 2021). A flexibilidade, tanto no espaço quanto no tempo de trabalho, se tornou uma exigência dos trabalhadores, já que o confinamento imposto pela pandemia agravou as dificuldades de conciliar as demandas profissionais com as obrigações domésticas.

No entanto, a falta de preparo para a gestão de equipes remotas também trouxe desafios significativos. A ausência de interação física levou a um aumento do isolamento social e à perda do espírito de equipe em diversas organizações (Martins; Souza, 2020). As empresas precisaram recorrer a tecnologias de comunicação, como videoconferências e plataformas de colaboração, para mitigar esses efeitos e manter a eficiência operacional. A literatura destaca a importância de equilibrar a introdução de novas tecnologias com estratégias para preservar a coesão das equipes e garantir que as metas organizacionais continuem sendo atingidas (Rodrigues; Castro, 2021).

Tudo isso demonstra que a pandemia de COVID-19 impactou as organizações de formas sem precedentes, criando desafios e acelerando mudanças que antes pareciam distantes. Desde a implementação do teletrabalho até a adaptação de políticas de segurança e bem-estar, as empresas foram forçadas a reavaliar suas práticas e prioridades. Em particular, houve uma mudança significativa nas práticas de RH, uma vez que a necessidade de manter os funcionários engajados e saudáveis tornou-se primordial (Ferreira; Oliveira, 2022).

As organizações enfrentaram desafios logísticos e tecnológicos ao transferir suas operações para o ambiente virtual. Além disso, foi necessário lidar com a ansiedade e o estresse dos colaboradores diante das incertezas da pandemia. Esses

desafios também trouxeram à tona a importância de se adaptar rapidamente e criar um ambiente resiliente que pudesse suportar tais transformações.

A crise sanitária e social acelerou, então, a implementação de práticas que já eram discutidas, mas que, em muitos casos, eram consideradas secundárias. A adaptação ao teletrabalho, a priorização da saúde mental e o fortalecimento de uma cultura organizacional robusta são exemplos de áreas que se tornaram prioritárias para os gestores de RH. Esse período também evidenciou a importância da transformação digital para garantir a continuidade das operações e facilitar a comunicação e o monitoramento de equipes dispersas geograficamente.

Segundo estudos recentes, essa aceleração foi crucial para a sobrevivência de muitas empresas, pois organizações que implementaram mudanças rápidas e eficazes em suas práticas de RH apresentaram maior resiliência e capacidade de adaptação (Fonseca, 2022). As lições aprendidas durante esse período tendem a influenciar as práticas de RH nos próximos anos, com um enfoque maior na flexibilidade e no bem-estar dos colaboradores.

Assim, o teletrabalho se destacou como uma das primeiras e principais mudanças nas políticas de RH durante a pandemia. Inicialmente adotado como uma medida emergencial, tornou-se uma prática amplamente utilizada, exigindo revisões significativas nas políticas organizacionais. Tornou-se a solução imediata para manter as operações em um contexto de distanciamento social, transformando-se de uma prática pontual em uma nova realidade para muitas empresas (Davenport; Probst, 2020). Embora o trabalho remoto tenha proporcionado flexibilidade aos funcionários, ele também trouxe desafios relacionados à comunicação, engajamento e produtividade.

A transição para o teletrabalho exigiu que as organizações desenvolvessem políticas eficazes de gestão de pessoas e adotassem tecnologias capazes de sustentar a produtividade e o engajamento dos funcionários à distância. Além disso, foi necessário criar parâmetros de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, dado que a ausência de separação física entre esses espaços trouxe desafios significativos para os trabalhadores (Moreira; Santos, 2022).

Muitas organizações perceberam a importância de estabelecer diretrizes claras para o trabalho remoto, incluindo horários de comunicação, metas de desempenho e apoio ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Almeida, 2022). O teletrabalho também ampliou o uso de ferramentas de videoconferência e gestão de projetos, o

que, por um lado, facilitou o trabalho em equipe, mas, por outro, gerou um fenômeno de "fadiga de Zoom" um aplicativo próprio para videochamadas *on-line* e síncronas, que impactou o bem-estar dos colaboradores.

Santos e Lima (2022) argumentam que o trabalho remoto, embora benéfico em termos de flexibilidade, trouxe um impacto psicológico negativo para muitos trabalhadores, especialmente aqueles que não estavam habituados a esse formato.

Além do teletrabalho, o bem-estar dos funcionários emergiu como uma das principais preocupações das equipes de RH. A saúde mental dos funcionários tornou-se uma preocupação central para os gestores de RH durante a pandemia. O aumento de problemas como ansiedade, estresse e esgotamento foi amplamente observado, levando as empresas a buscarem soluções que incluíssem apoio psicológico, sessões de terapia, e medidas para promover um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Costa *et al.* (2021) revelam que o número de afastamentos por motivos psicológicos aumentou em 25% no primeiro ano da pandemia, ilustrando a necessidade urgente de uma abordagem mais holística e proativa das organizações. A literatura aponta que, além de implementar programas de suporte psicológico, as empresas devem adotar medidas para reduzir a carga de trabalho e promover ambientes de trabalho mais saudáveis, tanto no escritório quanto no formato remoto (Castro; Mendes, 2021).

Organizações em todo o mundo implementaram novas estratégias para cuidar de seus colaboradores, reconhecendo que o bem-estar psicológico é fundamental para a manutenção da produtividade e do desempenho no trabalho (Silva; Martins, 2021).

Diversos estudos indicam que as organizações que investiram em programas de bem-estar tiveram um impacto positivo na produtividade e no engajamento dos funcionários (Freitas, 2021). A pandemia reforçou a necessidade de os empregadores considerarem o bem-estar emocional dos funcionários como um aspecto essencial para o sucesso organizacional e para a retenção de talentos.

A cultura organizacional também foi desafiada com o distanciamento físico imposto pela pandemia. A cultura, antes transmitida principalmente por meio de interações presenciais e do convívio no ambiente de trabalho, precisou ser adaptada às novas circunstâncias. A manutenção da coesão e do senso de pertencimento entre

os funcionários se tornou uma tarefa complexa, exigindo criatividade e novas abordagens por parte dos líderes e gestores de RH (Rodrigues; Pereira, 2021).

O afastamento dos ambientes físicos e o isolamento dos funcionários tornaram desafiadora a manutenção de um senso de pertencimento e engajamento com os valores corporativos. Empresas que conseguiram promover uma cultura forte mesmo em um contexto virtual relataram maior resiliência e adaptação dos seus colaboradores (Santos, 2021).

O fortalecimento dos valores organizacionais e o reforço das diretrizes culturais por meio de canais digitais se mostraram fundamentais. A comunicação constante e a promoção de eventos virtuais para manter a interação entre as equipes foram estratégias utilizadas para minimizar o impacto da pandemia na cultura organizacional. Além disso, algumas empresas incentivaram a criação de grupos de interesse e fóruns de discussão para manter a conexão entre os colaboradores (Santos, 2021).

A comunicação transparente e frequente também foi uma estratégia essencial para que os funcionários se sentissem parte do todo, especialmente em um momento de incertezas. Muitas lideranças adotaram práticas de comunicação mais regulares e informais, como reuniões semanais para manter a equipe informada e reforçar os valores e a missão da empresa.

Na medida em que afetou o bem-estar e a manutenção da cultura organizacional, a pandemia junto com causaram impactos na produtividade, que variaram entre as empresas e setores. Algumas organizações observaram um aumento na produtividade, atribuída à flexibilidade de horários e à eliminação do tempo de deslocamento. No entanto, a produtividade foi prejudicada em equipes que dependiam de uma comunicação constante e da colaboração presencial (Santos, 2021).

Conseqüentemente, surgiu o desafio em relação ao desenvolvimento de novas competências digitais. Muitos profissionais tiveram que aprender a usar ferramentas de comunicação e colaboração *on-line*, o que demandou treinamentos e uma curva de aprendizado acelerada.

Somando-se a isso, muitos líderes tiveram que ajustar seus estilos de gestão para supervisionar equipes à distância e manter o engajamento dos colaboradores. Esse período destacou a importância de uma comunicação clara e de uma cultura de confiança entre as equipes, além da adaptação de indicadores de desempenho para

acompanhar a produtividade de forma mais realista no contexto remoto (Rodrigues; Pereira, 2021).

A transformação digital foi outro aspecto que ganhou enorme impulso durante a pandemia, impactando todos os setores organizacionais, incluindo o RH. Ferramentas de inteligência artificial, plataformas de comunicação *on-line* e *softwares* de monitoramento de desempenho, entre outros, passaram a fazer parte do cotidiano das empresas. Dessa forma, a adaptação a essas novas tecnologias foi essencial para que o RH pudesse lidar com as demandas e os desafios impostos pelo trabalho remoto.

Empresas que investiram em tecnologias inovadoras observaram uma maior agilidade e eficiência na gestão de equipes, bem como melhorias na tomada de decisão e no monitoramento de resultados (Zanini, 2022). A transformação digital tornou-se, assim, um diferencial competitivo e um aspecto central para o futuro das práticas de RH.

Especificamente na área de RH, a transformação digital não se limitou apenas às ferramentas de trabalho remoto. A área precisou digitalizar processos, como recrutamento, seleção e treinamento, para continuar operando em um ambiente virtual. Softwares de gestão de pessoas e plataformas de e-learning se tornaram essenciais para manter os colaboradores capacitados e alinhados aos objetivos da empresa (Zanini, 2022).

A capacidade de gestão de crises foi outro aspecto crucial durante a pandemia, e a experiência trouxe lições valiosas sobre como as organizações podem se preparar para futuras emergências. Muitas empresas estabeleceram comitês de crise e protocolos de resposta rápida, o que incluiu o planejamento para diferentes cenários, a alocação de recursos de forma flexível e a comunicação transparente com os funcionários.

A pandemia destacou a importância de uma gestão de crise que seja proativa e inclusiva, capaz de responder rapidamente a situações adversas sem comprometer a segurança e o bem-estar dos colaboradores (Silva; Rocha, 2022). Essas práticas também revelaram o papel fundamental da liderança e da comunicação como fatores que podem fortalecer a resiliência organizacional em tempos de crise.

Por fim, todos os aspectos aqui levantados foram importantes na condução das empresas durante o período da pandemia e parecem ter adquirido relevância para o

cenário pós-crise, já que muitas dessas práticas fizeram com que certas empresas despontassem como pioneiras e ganhassem vantagem competitiva por isso.

4 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, baseada em levantamento bibliográfico em material científico sobre o assunto, além de estudo de caso feito por meio de entrevista com um consultor de empresas da cidade de Franca, interior de São Paulo.

A escolha por entrevistar um consultor de empresa se deu pelo fato deste perfil profissional ser caracterizado por conhecer várias realidades de empresas de diferentes portes e ramos de atividade, tendo assim uma visão mais ampla sobre a realidade das empresas de um modo geral. A entrevista se deu no dia 22 de novembro de 2024.

O instrumento foi um roteiro de entrevista semiestruturado que contou com duas perguntas subdivididas em cinco cada uma, no intuito de conhecer mais sobre a visão do consultor em relação aos cinco aspectos abordados na revisão bibliográfica que foram: teletrabalho, bem-estar, cultura organizacional, transformação digital e gestão de crises. As questões estão apresentadas a seguir:

- 1- Quais foram os desafios/dificuldades em relação à:
 - a. Adotar teletrabalho e horário flexível:
 - b. Garantir bem-estar dos funcionários (físico (ergonômico) e mental):
 - c. Manter da Cultura organizacional (foi difícil transmitir e manter os valores para novos e/ou antigos funcionários? Foi difícil realizar rituais? Foi difícil transmitir as normas e regras e fazer eles as seguirem? Explique):
 - d. Transformação digital (foi difícil adotar novas tecnologias e ferramentas online e incorporar tarefas à distância? Explique):
 - e. Gestão de crises:

- 2- Quais foram as oportunidades/ganhos (quais práticas tiveram sucesso e foram mantidas) em relação à:
 - a. Adotar teletrabalho e horário flexível:
 - b. Garantir bem-estar dos funcionários (físico (ergonômico) e mental):
 - c. Manter da Cultura organizacional:
 - d. Transformação digital:
 - e. Gestão de crises:

A seguir apresenta-se os resultados e a discussão sobre a entrevista realizada

4.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O intuito da entrevista foi entender as dificuldades e desafios bem como as oportunidades em relação aos cinco aspectos mencionados trazidos pelo cenário da pandemia. Assim, para facilitar a visualização das respostas dadas o Quadro 1 traz as partes principais da entrevista sobre as dificuldades e desafios enfrentados, cujas respostas serão posteriormente analisadas uma a uma.

Quadro 1. Desafios e dificuldade na pandemia

ASPECTO INVESTIGADO	RESPOSTA (desafio)
TELETRABALHO	As empresas enfrentaram dificuldades em se adaptar ao teletrabalho. Foi necessário implementar tecnologias rapidamente, e muitas empresas começaram a contratar serviços especializados para lidar com a situação. O trabalho em casa exigiu cuidados importantes, como a separação entre casa e trabalho, além de preocupações com a ergonomia e a saúde mental. Muitos não conseguiram equilibrar a convivência com os filhos e o trabalho, o que dificultou a produtividade.
BEM-ESTAR	Garantir o bem-estar foi um grande desafio no início, pois houve muitos erros devido à adaptação apressada ao teletrabalho. As empresas perceberam a necessidade de investir mais em ergonomia e capacitação mental. Empresas que apoiaram os funcionários com suporte psicológico, mentoria e outras ferramentas conseguiram mitigar esses impactos.
CULTURA	Foi muito difícil. No ambiente presencial, é mais fácil transmitir os valores organizacionais. No teletrabalho, esses valores se misturaram com a cultura familiar, dificultando o alinhamento com a organização. Além disso, realizar rituais corporativos, como aniversários e confraternizações, tornou-se impossível no auge da pandemia. Transmissão de normas e regras também foi desafiadora, já que as empresas não tinham como aplicar essas normas dentro das casas dos funcionários. Muitos colaboradores confundiram as rotinas domésticas com as profissionais. Empresas multinacionais com protocolos e treinamentos estruturados enfrentaram menos problemas nesse aspecto.
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	Sim, foi bastante difícil. As pessoas precisaram se adaptar rapidamente ao uso de ferramentas como Teams, Zoom e Meet, que até então eram desconhecidas para muitos brasileiros. Essas plataformas passaram a ser fundamentais para a continuidade das atividades das empresas.
GESTÃO DE CRISES	A gestão de crises foi impactada pela falta de preparo das empresas para situações tão drásticas. Muitas enfrentaram dificuldades por não terem protocolos pré-definidos para lidar com o teletrabalho e os impactos na saúde mental dos funcionários. A necessidade de adaptação rápida também gerou falhas no treinamento e suporte inicial para os colaboradores.

Fonte: dados da pesquisa (2024)

A partir da entrevista, nota-se que o teletrabalho foi uma das adaptações mais marcantes durante a pandemia, representando uma transformação significativa na maneira como as empresas operam e como os colaboradores realizam suas atividades.

A implementação rápida do teletrabalho exigiu adaptações tanto dos colaboradores quanto das organizações. As empresas enfrentaram desafios relacionados à infraestrutura, como a necessidade de fornecer equipamentos adequados e suporte técnico remoto.

Além disso, muitos colaboradores tiveram que adaptar seu espaço doméstico para realizar suas atividades de maneira eficiente, o que nem sempre foi possível, especialmente em lares onde mais de um membro da família estava trabalhando ou estudando simultaneamente.

A pandemia trouxe preocupações sérias em relação à saúde mental e ao bem-estar dos funcionários, pois o isolamento e o estresse aumentaram significativamente. Assim, o bem-estar físico foi afetado pelas precárias condições ergonômicas de trabalho remoto e o bem-estar psicológico foi afetado pelo ambiente confuso, permeado de medo, insegurança e elevada pressão que as pessoas viveram. Sobre isso, o entrevistado relata que as organizações começaram a implementar programas de apoio psicológico, auxiliando os funcionários a lidarem com o estresse, a ansiedade e outros problemas decorrentes do contexto pandêmico.

Com o trabalho remoto, muitos colaboradores enfrentaram dificuldades para separar a vida profissional da vida pessoal. A ausência de um limite físico entre o ambiente de trabalho e o espaço pessoal levou ao aumento das horas de trabalho e à sensação de que estão sempre disponíveis. Esse cenário evidenciou a importância de políticas claras de jornada de trabalho e de práticas que incentivem os colaboradores a desconectarem-se fora do horário de expediente. Porém nem todas as empresas parecem ter tido sucesso em conseguir isso.

O consultor confirma que a cultura organizacional foi impactada, pois comunicação entre equipes sofreu mudanças e transmitir os aspectos da cultura e manter o colaborador focado nas normas e regras foi desafiador. Manter a cultura organizacional e o sentimento de pertencimento em um ambiente virtual foi um desafio significativo durante a pandemia.

Em relação à transformação digital o consultor afirma que ela foi acelerada pela pandemia, forçando as empresas a adotarem novas tecnologias e a reestruturar suas

operações. Complementa dizendo que muitas empresas adotaram tecnologias de videoconferência, entre outras tecnologias para auxiliar na adaptação ao teletrabalho. No entanto, essa digitalização também exigiu investimento em infraestrutura e treinamento para que as pessoas soubessem como utilizar essas tecnologias, sendo isso mais difícil em empresas que não estavam preparadas para essa transição.

A digitalização se mostrou, então, fundamental para a continuidade das operações durante a pandemia. Empresas que já tinham processos digitalizados se adaptaram mais facilmente, enquanto aquelas que estavam no início da jornada digital tiveram que acelerar seus planos.

Sobre a gestão de crises, o entrevistado disse que a falta de preparo diante do cenário desconhecido foi um grande dificultador. Ninguém havia se preparado para tal situação. Nesse sentido, empresas que naturalmente já possuíam certa resiliência organizacional para enfrentar cenários de incerteza se saíram melhor. Isso mostra a necessidade de se implementar medidas de contingência, como a criação de planos de emergência e protocolos de segurança para lidar com situações imprevistas. A pandemia ressaltou a importância de a gestão de crises ser proativa, com planos bem estruturados para proteger a saúde dos colaboradores e garantir a continuidade das operações.

As empresas que possuíam planos de gestão de crises robustos puderam responder mais rapidamente aos desafios, ajustando suas operações e adotando novas práticas conforme as circunstâncias mudavam. A capacidade de adaptação foi um diferencial para manter a sustentabilidade e minimizar os impactos negativos.

A resposta das empresas à pandemia revelou lições importantes para o futuro. A necessidade de flexibilidade, a valorização do bem-estar dos funcionários e a priorização da comunicação transparente foram algumas das práticas que se mostraram essenciais e que deverão ser mantidas no longo prazo. Investir em gestão de crises e resiliência é fundamental para lidar com futuros cenários de incerteza.

Além disso, a pandemia impulsionou as empresas a repensarem suas estratégias e a priorizarem práticas que valorizam os colaboradores como um ativo central, o que fortaleceu a relação entre as organizações e suas equipes.

Na sequência, o Quadro 2 apresenta as respostas do entrevistado sobre as oportunidades trazidas pelos mesmos cinco aspectos anteriormente mencionados, os quais serão posteriormente analisados e discutidos.

Quadro 2. Oportunidades trazidas pela pandemia

ASPECTO INVESTIGADO	RESPOSTA (oportunidade)
TELETRABALHO	Uma grande oportunidade foi a possibilidade de realizar entrevistas de RH e processos de recrutamento <i>on-line</i> . Isso economizou tempo e espaço, tornando-se uma prática consolidada e eficiente para as empresas
BEM-ESTAR	Após a pandemia, empresas mais atentas passaram a investir em ergonomia e saúde mental. Com suporte psicológico, mentoria e outras ferramentas, muitas empresas conseguiram melhorar a qualidade de vida dos funcionários e se adaptar ao teletrabalho como uma prática de longo prazo.
CULTURA	Ainda é um desafio. Mesmo após o retorno ao presencial, os funcionários precisaram se readaptar à cultura organizacional. Para aqueles que permanecem no teletrabalho, os treinamentos contínuos ajudam a reforçar os valores da empresa
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	A transformação digital foi consolidada como um ganho. Ferramentas online, como plataformas para reuniões e recrutamento, tornaram-se essenciais para o funcionamento das empresas e foram mantidas após a pandemia
GESTÃO DE CRISES	As experiências durante a pandemia ajudaram as empresas a desenvolverem maior resiliência e a implementar protocolos mais eficazes para lidar com crises futuras. Algumas práticas foram ajustadas para garantir que situações semelhantes sejam enfrentadas com mais preparo.

Fonte: dados da pesquisa (2024)

Percebe-se que em relação ao teletrabalho o entrevistado confirma o que a literatura aponta como sendo uma das maiores vantagens da tecnologia adotada nos processos de recrutamento e seleção que é a possibilidade de realizar os processos seletivos à distância, utilizando plataformas de reunião *on-line* e redes sociais. Tal prática é apontada pelo entrevistado como um avanço pois permitiu a economia de deslocamento e de tempo, sendo adotada como uma rotina em diversas empresas.

No que diz respeito ao bem-estar o entrevistado ressalta que a pandemia trouxe um alerta para a questão da ergonomia e da saúde mental, de modo que muitas empresas passaram a olhar para esses fatores como sendo críticos ao bem-estar as pessoas e conseqüentemente à sua produtividade, fazendo com que o tema qualidade de vida no trabalho fosse mais amplamente abordado dentro das empresas.

Sobre a cultura, nota-se que é um assunto delicado, pois o entrevistado ressalta que ainda é um desafio de modo que, mesmo após a pandemia, as empresas tem precisado investir em processos de disseminação da cultura, por meio de treinamentos diversos, visando reforçar normas, regras e valores. De certa forma, isso torna-se uma oportunidade de criar uma cultura forte, pois se não houvesse o cenário da pandemia talvez as empresas não estariam cuidando disso de forma tão focada.

Em relação à transformação digital, o respondente confirma que foi um ganho que veio pra ficar e foram de tal forma incorporadas às rotinas das pessoas que hoje são consideradas essenciais, especialmente aquelas que permitem as reuniões à distância, pois tornaram decisões e processos mais rápidos e ágeis.

Por fim, sobre a gestão de crises, ele afirma que a grande oportunidade encontrada foi a criação de protocolos próprios para o enfrentamento de crises, algo jamais pensado antes, que agora torna as empresas mais aptas a enfrentarem situações semelhantes ou outras situações adversas, obtendo respostas de adaptação mais rápidas, garantindo assim a sobrevivência e a competitividade da empresa.

Assim, a pandemia de COVID-19 trouxe mudanças drásticas para a gestão de recursos humanos, evidenciando a necessidade de adaptação rápida e de um foco renovado em práticas de inclusão. Durante o período, muitas empresas implementaram medidas para apoiar a saúde mental dos colaboradores, ampliaram as políticas de flexibilidade, adotaram o teletrabalho e fortaleceram os canais de comunicação para manter as equipes engajadas e informadas.

Além disso, as políticas de cultura nas organizações ganharam importância estratégica para lidar com as novas realidades enfrentadas pelos funcionários, incluindo a necessidade de apoiar diferentes grupos que enfrentaram desafios específicos, como cuidadores, mulheres e minorias. Empresas que já possuíam políticas robustas de inclusão foram capazes de promover ambientes de trabalho mais acolhedores e flexíveis, reduzindo o impacto negativo da pandemia na moral e no bem-estar dos funcionários.

4.1.1 Análise Crítica das Práticas de RH e Suas Implicações

As práticas de RH observadas durante a pandemia refletem uma transformação no papel dos departamentos de recursos humanos, que passaram a assumir um papel de maior suporte e empatia para com os colaboradores. A análise indica que as políticas de flexibilidade e apoio psicológico foram fundamentais para manter a resiliência organizacional. No entanto, essas medidas também mostraram que nem todas as empresas estavam igualmente preparadas para lidar com mudanças rápidas, destacando desigualdades na implementação de políticas de RH.

As implicações dessas práticas sugerem que, embora o setor de RH tenha demonstrado resiliência, existem lacunas a serem preenchidas para garantir que

práticas como a inclusão e o apoio à saúde mental sejam integradas de maneira consistente. A pandemia reforçou a necessidade de treinamentos contínuos para líderes e equipes, visando desenvolver habilidades de adaptação e flexibilidade que podem ser aplicadas em futuras crises.

Ao comparar as práticas de RH observadas durante a pandemia com a literatura pré-pandemia, percebe-se um aumento no foco em bem-estar e na distinção. Estudos anteriores à pandemia geralmente discutiam flexibilidade e teletrabalho como uma tendência em crescimento, mas ainda pouco difundida em muitos setores. No entanto, a COVID-19 acelerou drasticamente a adoção dessas práticas. Antes da pandemia, as práticas de RH em torno da diversidade focavam principalmente na contratação de minorias e em iniciativas para evitar a discriminação, enquanto, durante a pandemia, a ênfase passou a ser o suporte direto a grupos específicos que enfrentaram maiores desafios, como o apoio a funcionários com responsabilidades familiares e a adaptação de políticas para trabalhadores de diferentes realidades socioeconômicas.

Com base nesses achados, são sugeridas algumas recomendações práticas para fortalecer a gestão de RH e promover adaptações organizacional:

- **Fortalecimento das Políticas de Flexibilidade:** Empresas devem considerar a implementação permanente de políticas de trabalho remoto e horários flexíveis. Essas práticas podem contribuir para uma melhor adaptação em futuras crises e promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, melhorando o engajamento dos colaboradores.
- **Investimento em Programas de Saúde Mental:** O apoio à saúde mental deve ser uma prioridade contínua, com programas específicos para diferentes perfis de funcionários. Empresas podem investir em recursos como apoio psicológico, palestras de conscientização e ferramentas digitais para monitoramento do bem-estar.
- **Promoção Ativa das adaptações e Inclusão:** Para que a organização seja uma prática central, recomenda-se a criação de políticas de inclusão que contemplem recrutamento, desenvolvimento profissional e formação de lideranças inclusivas. A implementação de métricas e indicadores de diversidade e inclusão pode ajudar a monitorar o progresso e identificar áreas de melhoria.

- Capacitação de Líderes para um Ambiente Inclusivo e Digital: Treinamentos regulares para líderes são essenciais para que eles possam promover a inclusão, a comunicação eficaz e o uso de tecnologias digitais. Líderes bem-preparados ajudam a manter a cultura organizacional e a promover um ambiente onde todos se sintam valorizados e respeitados.

Assim, com base nos resultados, algumas das implicações para a gestão de RH e para a promoção das organizações incluem:

- Adoção Permanente de Políticas Flexíveis: as empresas podem manter as políticas de trabalho remoto e flexibilidade de horários, reconhecendo os benefícios que essas práticas trouxeram para a produtividade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos colaboradores. Isso também permite que as empresas alcancem e retenham talentos de diferentes regiões e perfis.
- Ampliação dos Programas de Apoio à Saúde Mental: o apoio psicológico se mostrou essencial durante a pandemia, e é recomendável que as empresas mantenham programas de saúde mental no longo prazo. Essa iniciativa pode ser aprimorada com a inclusão de políticas que promovam o bem-estar emocional de grupos específicos, considerando as necessidades de diferentes grupos de colaboradores.

Essas práticas podem ser aprimoradas com o uso de métricas que permitam a maior satisfação dos colaboradores, promovendo um ambiente mais equitativo e adaptável.

Por fim, a pandemia demonstrou que a capacidade de adaptação e a resiliência organizacional são fundamentais para a sustentabilidade de longo prazo. As empresas que adotarem uma abordagem proativa e estratégica para a gestão de RH estarão melhor preparadas para responder a crises futuras, promovendo um ambiente de trabalho de qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo sobre as práticas de gestão de RH e adaptações durante a pandemia de COVID-19 teve como objetivo explorar o cenário da área de Recursos Humanos a partir de cinco subtemas que se destacaram como centrais para a adaptação das empresas: teletrabalho, bem-estar dos funcionários, manutenção da cultura organizacional, transformação digital e gestão de crises, conhecendo de que forma as práticas implementadas influenciaram esses aspectos nas organizações

Assim, por meio da pesquisa bibliográfica foi possível demonstrar a importância de adaptações rápidas e a capacidade de resposta das organizações frente a crises imprevistas. A pesquisa revelou que as empresas precisaram adotar e fortalecer práticas de flexibilidade, com um foco ampliado em teletrabalho, apoio ao bem-estar dos funcionários, transformação digital e a manutenção da cultura organizacional em ambientes virtuais. Esses fatores emergiram como essenciais não apenas para a continuidade das operações, mas também para a sustentação do engajamento e da produtividade dos colaboradores.

Os principais achados indicam que as organizações que adotaram práticas organizacionais mais flexíveis e voltados para a qualidade de vida dos colaboradores ficaram mais preparadas para atuar em contextos desafiadores. A pandemia destacou ainda mais a relevância da saúde mental e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, trazendo novas responsabilidades para o setor de RH. Dessa forma, considera-se que os objetivos do estudo foram atingidos, pois foram analisados os subtemas mais críticos para a gestão de RH no período pandêmico, com uma reflexão detalhada sobre a adaptação e a resiliência das organizações.

Este estudo contribuiu para aprofundar a compreensão dos impactos da pandemia sobre as práticas de RH, especialmente em relação à adaptação ao trabalho remoto, à promoção de bem-estar e à manutenção da cultura organizacional em ambientes virtuais. Com a análise detalhada de subtemas específicos, como teletrabalho e gestão de crises, esta pesquisa oferece uma base teórico-prática que pode ser utilizada para guiar futuras investigações sobre o papel estratégico de RH em tempos de crise.

Para o setor corporativo, a pesquisa oferece um panorama das práticas que se mostraram mais eficazes durante a pandemia, servindo como referência para empresas que buscam implementar políticas de RH de forma eficaz. A discussão

sobre as práticas flexíveis e o suporte à saúde mental, por exemplo, pode ajudar organizações a desenvolver estratégias sustentáveis e alinhadas com as novas expectativas dos funcionários. Além disso, o estudo destaca a importância da transformação digital para a continuidade dos negócios, contribuindo para que empresas avaliem e ajustem suas estratégias de digitalização de forma mais eficiente.

As mudanças observadas nas práticas de RH durante a pandemia indicam tendências que provavelmente continuarão a influenciar o setor à longo prazo. A experiência do trabalho remoto e da flexibilidade de horário trouxe novas perspectivas para as empresas, e a gestão de RH precisará se adaptar a uma força de trabalho que valoriza maior autonomia e equilíbrio. Isso implica que as organizações, no futuro, precisarão lidar com novos desafios e oportunidades relacionadas à criação de ambientes de trabalho híbridos e atrativos, nos quais as relações e a cultura organizacional possam ser mantidas tanto presencial quanto virtualmente.

Cabe destacar que este estudo apresenta algumas limitações que precisam ser consideradas. Primeiramente, a análise foi baseada em uma entrevista com um único profissional, o que implica uma limitação em termos de amostragem e escopo, visto que nem todos os setores e realidades organizacionais foram igualmente representados nos estudos revisados. Além disso, os dados coletados refletem o cenário atual e podem não capturar as práticas que foram implementadas de forma tardia e que ainda estão em fase de adaptação.

Muitas das pesquisas sobre práticas de RH durante a pandemia se concentram em grandes empresas, deixando lacunas no entendimento dos desafios enfrentados pelas pequenas e médias empresas (PMEs). Nesse sentido, estudos futuros podem investigar como as pequenas empresas adaptaram suas práticas de RH e que tipo de suporte externo ou governamental foi eficaz para auxiliar sua adaptação. Outra sugestão são pesquisas que incluam entrevistas com grupos específicos, como trabalhadores de saúde, educadores e profissionais de atendimento ao cliente, que podem revelar experiências e desafios únicos enfrentados por esses setores. Além disso, estudos que acompanhem o desenvolvimento e o impacto de políticas de RH ao longo do tempo poderão fornecer insights sobre a sustentabilidade dessas práticas. Uma análise longitudinal também poderá identificar se as mudanças realizadas durante a pandemia se tornam políticas permanentes.

Essas sugestões visam a aprofundar a compreensão sobre o papel das práticas de RH, tanto em contextos de crise quanto em períodos de estabilidade, oferecendo

uma base mais sólida para que empresas possam se adaptar a futuros desafios e desenvolver ambientes de trabalho mais adaptáveis e com maior qualidade de vida.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. L. S.; FERNANDES, F. C. M. A gestão de recursos humanos no cenário da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 5, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i5.4045>. Acesso em: 21 nov. 2024.

CALDAS, Patrícia T.; FIRMO, Luciene A.; AMORIN, OURIQUES, Raquel Andrade Barros. Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos? Um estudo na Administração Públicas no Cariri Paraibano. 2015. **XVIII Semead**. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/846.pdf>. Acesso em 23 de out. de 2024.

CASTRO, L. A.; MENDES, D. B. Teletrabalho na pandemia: desafios e oportunidades para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento**, v. 19, n. 3, p. 103-117, 2021. DOI: 10.21235/15567.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas. 1991

FERREIRA, M. S.; OLIVEIRA, E. P. O impacto da pandemia de COVID-19 na saúde mental dos colaboradores: a responsabilidade das empresas. **Revista de Psicologia do Trabalho e das Organizações**, v. 37, n. 4, p. 231-245, 2022. DOI: 10.17652/rpto.v37i4.1836.

GARCIA, M. A.; LOPES, P. R. Estratégias para manter a cultura organizacional no home office: um estudo de caso durante uma pandemia. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/1679060219742>. Acesso em: 21 nov. 2024.

GOMES, S. L.; PINTO, L. A. Transformação digital no contexto do RH durante a crise da COVID-19. **Revista Brasileira de Administração**, v. 6, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/rba.v58i6.4074>. Acesso em: 21 nov. 2024.

GOVERNO BRASILEIRO. Covid-19: impacto nas empresas e adaptação ao trabalho remoto. **Ministério da Economia**. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br>. Acesso em: 15 nov. 2024.

LACOMBE, Francisco, José, Marset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen R. **Comportamento organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SILVA, R.T.; MARTINS, L. M. O impacto da COVID-19 nas práticas de gestão de recursos humanos: um estudo comparativo com a pré-pandemia. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 1, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i1.3836>. Acesso em: 21 nov. 2024.

SILVA, T.P.; MOREIRA, A.G. Bem-estar e saúde mental no trabalho: uma análise das práticas organizacionais durante a pandemia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 3, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-7590202200302>. Acesso em: 21 nov. 2024.

SOUZA, A.P.; CARVALHO, G.P. Estratégias de gestão de crises: como a pandemia acelerou a transformação digital nas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022192018>. Acesso em: 21 nov. 2024.

ZANINI, TE; SILVA, DF A resposta das organizações frente à crise sanitária: uma análise das novas práticas de RH durante uma pandemia. **Revista de Ciências da Administração**, v. 2, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-1831v23e22021>. Acesso em: 21 nov. 2024.