

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS

MARIA EDUARDA LEITE DE OLIVEIRA
RAÍ VINICIUS DO VALE DA SILVA
WELLTON ALBINO DE LIMA

**O NOVO NORMAL DO RECURSOS HUMANOS:
Desafios Durante e Pós Pandemia**

RECIFE/2021

MARIA EDUARDA LEITE DE OLIVEIRA
RAÍ VINICIUS DO VALE DA SILVA
WELLTON ALBINO DE LIMA

**O NOVO NORMAL DO RECURSOS HUMANOS:
Desafios Durante e Pós Pandemia**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em
Recursos Humanos.

Professor Orientador: Ms. Diego Leonel

RECIFE/2021

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

O48n Oliveira, Maria Eduarda Leite de
O novo normal do recursos humanos: desafios durante e pós
pandemia. / Maria Eduarda Leite de Oliveira, Raí Vinicius do Vale da Silva,
Wellton Albino de Lima. - Recife: O Autor, 2021.
24 p.

Orientador(a): Me. Diego Leonel.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Recursos Humanos,, 2021.

Inclui Referências.

1. Home office. 2. Isolamento social. 3. Estratégias de RH. I. Silva,
Raí Vinicius do Vale da. II. Lima, Wellton Albino de. III. Centro
Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658.3

Dedicamos esse trabalho a nossos pais.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos nossos familiares e amigos, por todo apoio e paciência durante a nossa trajetória acadêmica.

Ao nosso orientador pela paciência, pela orientação e pelos ensinamentos ao longo desse TCC.

Aos nossos professores da UNIBRA e companheiros de classe pelos conhecimentos e experiências compartilhadas.

*“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.
Todos nós sabemos alguma coisa. Todos
nós ignoramos alguma coisa. Por isso
aprendemos sempre.”
(Paulo Freire)*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
2 OBJETIVOS.....	08
3 JUSTIFICATIVA.....	08
4 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....	10
5 RESULTADOS.....	11
5.1 O Papel do Recursos Humanos no Home Office.....	12
5.2 Os Desafios E Aprendizagens Da Área De Recursos Humanos Durante A Pandemia	15
5.3 A nova perspectiva do Recursos Humanos pós Pandemia	19
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
8 REFERÊNCIAS.....	22

O NOVO NORMAL DO RECURSOS HUMANOS: Desafios Durante e Pós Pandemia

Maria Eduarda Leite De Oliveira
Raí Vinicius Do Vale Da Silva
Wellton Albino De Lima
Diego Leonel ¹

Resumo: O presente trabalho tem como tema O Novo Normal do Recursos Humanos: Desafios Durante e Pós Pandemia, que apesar de ser um tema bem atual, questões como a inovação tecnológica e o auxílio de mídias e ferramentas digitais já era discutido, aplicado e referenciado no setor há bastante tempo, tanto que algumas empresas que já estavam a frente dessa revolução digital, tiveram uma competitividade maior durante o isolamento social e conseguiu manter muitos dos seus setores e de suas atividades em funcionamento como Home-office. Por tanto essa pesquisa tem como objetivo demonstrar como o setor de recursos humanos foi importante para manter os colaboradores ativos, como as empresas precisaram de estratégias para todas as adaptações necessárias ao novo normal e como o setor está se preparando e se comportando para as retomadas e sobre os nossos desafios do pós pandemia. Com base numa pesquisa bibliográfica, descritiva, qualitativa, buscou-se junto aos referenciais teóricos como Lizote (2021) ; Arcanjo (2021); Leonardo (2021) entre outros responder a problemática da pesquisa: Quais os desafios enfrentados pelo setor de Recursos Humanos durante a pandemia e quais estratégias serão aplicadas para o pós pandemia? Sabendo que os colaboradores são o maior ativo da empresa, a qualidade de vida no trabalho mesmo no período de home office continua sendo essencial para o sucesso das organizações.

Palavras-chave: Home office; Isolamento Social; Estratégias de RH.

Abstract: This work has as its theme The New Normal of Human Resources: Challenges During and Post Pandemic, which despite being a very current theme, issues such as technological innovation and the aid of digital media and tools were already discussed, applied and referenced in the sector for a long time, so much so that some companies that were already at the forefront of this digital revolution, had a greater competitiveness during the social isolation and managed to keep many of their sectors and their activities in operation as Home-office. Therefore, this research aims to demonstrate how the human resources sector was important to keep employees active, how companies needed strategies for all the necessary adaptations to the new normal and how the sector is preparing and behaving for the resumptions and about our post pandemic challenges. Based on a bibliographical, descriptive, qualitative research, we sought to use theoretical references such as Lizote (2021) ; Archangel (2021); Leonardo (2021) among others to answer the research problem: What are the challenges faced by the Human Resources sector during the pandemic and what strategies will be applied to the post pandemic? Knowing that employees are the

¹ Professor da UNIBRA. Mestre em. E-mail para contato:.

company's greatest asset, quality of life at work, even in the home office period, continues to be essential for the success of organizations.

Keywords: Home office; Social isolation; HR Strategies.

1 INTRODUÇÃO

O ano de 2020 foi um ano atípico para todos os setores da sociedade. Como medida preventiva no combate ao covid19 os espaços familiares e sociais tiveram que se adaptar bruscamente. As empresas também passaram por um extenso processo de reestruturação para se adaptar à realidade que tinha como principal medida de segurança o distanciamento social.

O setor de recursos humanos começou a enfrentar um novo desafio: adaptabilidade para manutenção da comunicação interna, além de lidar com questões psicológicas como a insegurança dos profissionais e até as incertezas de sua própria área de atuação, já que o futuro profissional tornou-se uma incógnita em diversos setores da economia mundial (MACIEL, 2021).

Como todos os profissionais em tempos de crise o Gestor de Recursos Humanos também precisou se reinventar, e apesar de toda instabilidade gerada pela situação, precisou apostar em novas estruturas e modelos. Nesse contexto a expressão “novo normal” virou tendência e uma estratégia também para o pós-pandemia.

Nesse contexto de novo normal as empresas tradicionais precisaram mudar suas abordagens, principalmente sua compreensão de uma nova concepção de “trabalho”. A tecnologia foi a ferramenta básica para o crescimento da maioria dos setores, como por exemplo os serviços de e-commerce e do delivery. As empresas adotavam pela primeira vez o Home Office de maneira maciça, a mudança de hábitos tornou-se rotina social, e foi com grande surpresa que as oportunidades e capacidades do trabalho remoto foram surgindo nesse novo cenário (ARCANJO, 2021).

A crise sanitária gerada pela pandemia impactou todos os continentes. Além das mudanças na rotina higiênica, a grande problemática estava e ainda é não ter uma recomendação médica mais segura que o isolamento social. Para a sobrevivência as empresas precisaram não só se adaptar, mais investir rapidamente

em estratégias e ferramentas que mantivessem o padrão de suas atividades, e não impactasse tanto seu público interno, como seu cliente externo.

As empresas começaram a apostar em softwares e ferramentas que otimizassem suas novas rotinas e lhes proporcionasse, se não a manutenção ao menos um baixo impacto na sua produtividade e nas suas atividades econômicas. Segundo pesquisa da Universidade de Stanford — que contou com 16 mil entrevistados — mostrou que pessoas que trabalham majoritariamente de casa tem performance melhor em 13% (ALVES, 2021).

Empresas que já vinham aprimorando suas metodologias, através das tecnologias tiveram impactos distintos das que precisaram correr contra o tempo para se automatizar durante a pandemia, mais algumas coisas ficaram evidentes, como a necessidade do material humano a frente das atividades. O investimento em tecnologia possibilitou que mesmo em situação de isolamento social, manter os colaboradores próximos, além de permitir ao departamento de Recursos Humanos uma autoridade para se posicionar e dialogar com as lideranças.

Em um momento como esse, algumas empresas entram em pânico e acabam realizando desligamentos sem nenhuma estratégia e podem sofrer drasticamente e ter dificuldades profundas para retomar seu crescimento. Os profissionais de Recursos Humanos são detentores de uma série de dados como performance e desenvolvimento de seus colaboradores, clima organizacional, batimento de metas, taxa de presença e de absenteísmo e com o home Office essas informações não podem ser registradas efetivamente o que torna difícil as tomadas de decisões sobre o negócio de forma global (LUDUGERIO, 2021).

O objeto desse estudo, portanto é demonstrar que essa tendência de manter próximo mesmo estando distante, é o novo normal do profissional de Recursos Humanos e o maior desafio está em articular e estreitar a interação de todos os setores perante o isolamento e promover os aprendizados necessários para reinserção dos colaboradores pós pandemia.

Mesmo com um quadro mais reduzido de trabalhadores, as empresas precisavam manter seus serviços, suas entregas, enfim. No entanto essa eficiência, não poderia comprometer a saúde de seus colaboradores, era preciso oferecer um ambiente seguro e minimamente saudável, e essa perspectiva garantiu a necessidade do gestor de recursos humanos frente ao processo de implantação do home Office e

de criar as possibilidades de avaliação de desempenho e incentivo para bater metas e manter a atividade efetiva (LEONARDO, 2021).

A expectativa é conseguir superar esse momento de turbulência adaptando-se a uma realidade diferente. O novo normal do RH durante a pandemia trouxe aprendizados relevantes sobre o investimento em tecnologia e o olhar mais humano.

Por tanto esse estudo tem como objetivo geral identificar o impacto do novo normal para o profissional de recursos humanos analisando os desafios durante e pós pandemia. Para tanto buscaremos como objetivos específico dentro do nosso referencial teórico: Compreender qual o papel do Recursos Humanos no Home Office; Identificar os desafios e aprendizagens da área de Recursos Humanos durante a pandemia; Entender qual a nova perspectiva do Recursos Humanos pós Pandemia.

O tema justifica-se diante da necessidade de entender os impactos causados pelo Coronavírus no setor de Recursos Humanos, pois reflete em outros questões da economia, já que o setor é responsável por promover várias alterações no ambiente de trabalho. Muitas empresas tiveram que se readaptar para manter suas operações, uma vez que a principal medida de combate ao vírus está no isolamento social, medida que por sua vez impacta em grande escala o trabalho do gestor de Rh.

Foram inúmeros os desafios impostos pelo novo normal, a necessidade de instituir o trabalho em Home Office foi apenas uma delas. Desde novembro de 2017 o trabalho remoto é previsto pela CLT e vinha sendo colocado em prática cada vez mais pelas empresas. Com o advento da pandemia de Coronavírus ele se colocou como uma necessidade e alternativa às empresas darem continuidade às suas atividades (CODEIRO, 2021).

Identificar essas novas demandas e analisar as possibilidades estratégicas faz relevante o levantamento desse estudo, compreender a viabilidade do uso das ferramentas tecnológicas não só para manter as atividades da empresa, mas também para efetivar o contato e controle daqueles empregados que prestam serviços à empresa, bem como a contratação de novos colaboradores. O processo de recrutamento e seleção de empregados, pode ser facilitado com a realização de entrevistas por videoconferências, por exemplo.

Uma das questões mais delicadas relacionadas à crise econômica causada pela pandemia de Covid-19 diz respeito ao aumento no número de demissões operadas pelas empresas pela impossibilidade financeira de manutenção de todos os contratos de trabalho. Essa dificuldade é motivada por diversas questões. Dentre elas

estão, por exemplo, a queda na procura de produtos e serviços. Em outros casos, a própria empresa não realiza atividades que sejam compatíveis com as atividades remotas.

Identificar esses desafios, compreendê-los e analisá-los nos deixam preparados para novas possibilidades quanto a retomada presencial de algumas atividades nesse período tão esperado de pós pandemia

4 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O presente trabalho de conclusão de curso aborda de forma exploratória o tema central “O Novo Normal do Recursos Humanos: Desafios Durante e Pós Pandemia”. Para atingir os objetivos propostos, optou-se por uma pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2020 pg. 44), "é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos".

Após a definição do tema da pesquisa, foram selecionados livros, artigos, monografias, dissertações e documentos oficiais que abordam o tema central: O Novo Normal do Recursos Humanos: Desafios Durante e Pós Pandemia. Estes trabalhos foram coletados nas bases científicas Além dos artigos e documentos científicos coletados nas plataformas online de busca, optou-se também pela coleta de livros físicos da biblioteca da Instituição de Ensino Superior UNIBRA e do acervo particular do grupo. As palavras-chave utilizadas para encontrar os documentos nas plataformas de busca online foram: recursos humanos, pandemia, home-office.

O critério de seleção dos trabalhos baseou-se na relevância e importância acadêmica dos trabalhos, bem como na abordagem do tema central e dos temas secundários que dão suporte à compreensão do “Recursos Humanos”. Como temas secundários, foram selecionadas as categorias: Para a construção desta monografia, foram utilizados trabalhos publicados desde o ano de 2017 até o ano de 2021, de modo a abordar tanto o papel dos recursos humanos antes como o durante e a perspectiva pós pandemia .

O trabalho foi realizado através de leitura informativa, análise temática, análise textual de artigos, livros e trabalhos acadêmicos. Após a seleção da bibliografia, foram realizadas leituras e análises dos trabalhos selecionados. A leitura configura-se como uma etapa importante pois possibilita não apenas a ampliação de conhecimento, como também a sistematização do pensamento, melhor entendimento das obras,

assimilação, comparação e integração dos conhecimentos (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Após as etapas de leitura e análise, foi realizada uma síntese que culminou nos resultados deste trabalho, os quais são apresentados de forma expositiva e divididos em 3 tópicos que irão abordar as seguintes temáticas: O papel do Recursos Humanos no Home Office; Os desafios e aprendizagens da área de Recursos Humanos durante a pandemia; A nova perspectiva do Recursos Humanos pós Pandemia.

5 RESULTADOS

O período de isolamento social devido a pandemia do covid-19 transformou a sociedade mundial como um todo. O modo de trabalho home office foi um dos que mais destacou-se, consolidando o que já desconfiávamos há muito tempo: a tecnologia é indispensável. Porém um outro aspecto do trabalho home office foi bastante questionado: Como manter a humanização dos serviços diante desses tempos exclusivamente virtuais que tivemos que viver?

Quando se trata do setor de Recursos Humanos, que trabalha diretamente com a gestão de pessoas e que o contato proximal é essencial, a realidade da pandemia tornou o serviço muito complexo. Diante da necessidade de otimizar processos, mas sem perder o cuidado com o outro, trouxe desafios, mas também apresentou novas possibilidades de se ter um RH humanizado, mesmo em momentos tão adversos (MACIEL,2021).

A crise impôs inúmeras mudanças no dia a dia de todos, sem exceção. Porém, a digitalização forçada pela pandemia influencia em uma necessidade já postergada por tempo demais. Em outras palavras, a adequação à transformação que se aproxima a passos largos. Muitas organizações já tinham um planejamento de adaptação em andamento, mas isso acontecia em um ritmo lento. A verdade é que uma boa fração das empresas simplesmente ignorava essa “obrigatoriedade” (CORDEIRO, 2021). Já para o setor de recursos humanos, a aquisição de ferramentas tecnológicas caiu como uma luva.

5.1 O Papel do Recursos Humanos no Home Office

O que parecia que seria uma tendência futura, virou realidade para todo o ano de 2020, sendo as adaptações uma necessidade imediata para a sobrevivência de todos os setores do mercado. O trabalho remoto, tele trabalho ou home office, tem sido aplicado nos diversos setores da economia, nas grandes e médias organizações, que dependem das atividades realizadas pelos seus colaboradores para continuar funcionando. Empresas gigantes, como as multinacionais, já adotaram a flexibilidade, assim como outros milhares (ESPINDOLA, 2017).

Diante do cenário da pandemia e da necessidade do isolamento social, saber gerenciar as tarefas e colaboradores da melhor forma para que o ritmo de trabalho não seja tão afetado por essa mudança. A gestão, por tanto, precisa estar preparada e munida de recursos que facilitem todo esse processo de transição do trabalho presencial para o remoto. O home office na quarentena trouxe várias mudanças a todas as áreas. Enquanto algumas já estavam prontas para recebê-las, como alguns setores de Marketing e TI, outras ainda precisam adaptar suas estratégias.

O departamento de Recursos Humanos é a área responsável por gerenciar o ativo mais importante dentro da empresa: as pessoas. É o profissional de Recursos Humanos que acompanha toda a trajetória dos colaboradores, desde do momento do recrutamento, durante todos processos seletivos, treinamento, desenvolvimento e controle de turno. Diante do momento de pandemia o mercado de trabalho sofreu profundas alterações. Assim as organizações e todos os setores acompanharam essas mudanças, o RH, transformou-se nesse contexto num setor essencialmente operacional para momentos que exigiam ações estratégicas (MARTINS; NUNES. 2021).

‘Função do RH ouvir, compreender e acompanhar os colaboradores, zelando pela manutenção de um ambiente saudável de trabalho. Trata-se de uma atividade essencial mesmo à distância, nesses período de isolamento e distanciamento social. Compreendemos que existem muitas diferenças entre trabalho à distância e o presencial. A comunicação precisa ser efetiva e continua, é preciso redobrar a disciplina e a autogestão para realizar as entregas e cumprir as metas (COUTINHO, 2021).

A implantação do home office não representou uma mudança drástica nas ações do RH. Na realidade, já era uma perspectiva, muito esperada, dentro de uma evolução natural: um departamento digital, moderno e eficaz na tomada de decisões.

Portanto a importância do RH em vez de minimizada foi maximizada em tempos de home office.

O papel do setor de Recursos Humanos está em ligar as demandas da empresa as necessidades dos colaboradores. Na perspectiva digital, isso não é diferente, apesar disso os profissionais de RH podem não estar preparados para as mudanças que tomaram forma. É importante estar em constante compartilhamento, brainstorming e acompanhamento de projetos, mesmo que de longe. Para tanto a conexão da equipe é algo importante como estratégia para manter a produtividade e performance. O isolamento social não pode ser transferido para o escritório virtual, por tanto, a comunicação e colaboração são essenciais em momentos como esse (LUDOGEEIO, 2021).

Uma das principais ações do RH na implantação do home office é contribuir com os colaboradores na criação de uma rotina organizada, na estruturação das tarefas, no comprometimento com as obrigações e na objetividade com as metas. Trabalhar em casa implica em ter autonomia e executar suas atividades dentro dos seus próprios horários: o que torna a disciplina essencial. É papel do RH analisar o comportamento dos colaboradores e, assim, incentivar a produtividade

O profissional de RH deve compreender que é importante estabelecer padrões e atitudes que otimizem a produtividade, como os *coffee breaks* virtuais e a delimitação de horários para a ginástica laboral. Atividades de rotina, que eram comuns no escritório, podem ser mantidas durante o home office na quarentena.. É necessário criar estratégias para que as conversas entre o RH e os colegas de trabalho sejam facilitadas. Assim, eles conseguirão não só estabelecer sua rotina com simplicidade, como relatar suas dificuldades e buscar soluções para superação de suas fragilidades. Na intenção de otimizar esse processo, a sugestão é investir nas ferramentas certas (RIBEIRO; ANTUNES, 2021).

Os profissionais podem apostar tanto no uso da mesma ferramenta utilizada no dia a dia por todos do escritório quanto em uma própria para a função. Independentemente da escolha, é interessante certificar-se de optar por uma que desburocratize a comunicação. Ferramentas que exigem passos demais em seu uso tendem a afastar aqueles que precisam de auxílio.

Entre as opções disponíveis é possível citar pelo menos dois programas cuja efetividade se destaca: O Trello, um dos softwares mais usados quando se refere a gestão de tarefas. Através dele é possível criar quadros para delegar tarefas, adicionar

prazos, responsáveis e projetos. Possui uma interface bastante simples e, na versão gratuita, é possível criar diversos quadros de acompanhamento e grupos de pessoas para integrar essas equipes (OLIVEIRA, 2021).

Já o Monday é uma ferramenta mais destinada à gestão de projetos por etapas. Enquanto o Trello possui uma estrutura mais simples, o Monday é um pouco mais complexo, porém, mais completo também. Nessa ferramenta, você consegue criar outros modos de visualização de tarefas, como Kanban, e, ainda, criar automações para o desenvolvimento e desenrolar das tarefas realizadas e das que entram nas esteiras de produção. A versão paga vem acompanhada de alguns recursos mais destinados no gerenciamento de grandes equipes e projetos, por isso, é importante avaliar até quanto a empresa pode investir nesse recurso (OLIVEIRA, 2021).

A pandemia trouxe muitas incertezas, principalmente para os colaboradores. E a melhor forma de minimizar esses efeitos é o RH manter um diálogo claro e honesto. Utilizando um canal específico para manter o aporte de recursos humanos cientes do posicionamento da organização diante desses momentos difíceis.

Um dos aplicativos bastante utilizados nas empresas e que se tornou mesmo antes dos tempos de pandemia, um recurso poderoso. Através da plataforma, é possível fazer chamadas e vídeo chamadas sem limite de duração, além de compartilhar telas e gravar as ligações, assim como anexar e compartilhar arquivos.

O GoToMeeting também é um dos recursos do google mais usados nesse momento de reuniões virtuais, usado como um videochat, é possível criar uma sala para a participação de outras pessoas numa mesma ligação como clientes e fornecedores. A ferramenta fica numa versão gratuita por 14 dias e basta fazer um login para começar a usar. A ferramenta se destaca por permitir um gerenciamento melhor a transmissão e controles, principalmente quando muitas pessoas forem participar, até 250 participantes (MARTINS; NUNES, 2021).

Com os recursos do google é possível também acompanhar em tempo real a produção da equipe e fazer sugestões através dos recursos do Google Drive, a plataforma também conta com o compartilhamento de planilhas de Excel, Word e PowerPoint e todos permitem feedbacks e cocriação em tempo real. A grande vantagem é poder visualizar e editar arquivos e documentos sem a necessariamente ter os programas instalados nos computadores. Além disso, pastas com arquivos podem ser adicionadas e organizadas de acordos com as demandas de sua equipe (MACIEL, 2021).

5.2 Os Desafios E Aprendizagens Da Área De Recursos Humanos Durante A Pandemia

Dentre os diversos desafios enfrentados pelas organizações e seus diversos setores o de Recursos Humanos teve um papel significativo tanto para a sobrevivência da empresa como para a manutenção dos empregos da maioria do aporte de colaboradores. Dentre os desafios pode-se destacar sete sendo o primeiro deles a Integração digital.

A automatização de todos os setores foi o primeiro grande desafio diante da necessidade de isolamento social, um processo que demoraria talvez meses ou um ano teve que ser realizado em dias. Nesse contexto a tecnologia foi a maior aliada da Gestão e do setor de RH . As atividades de rotina e até as técnicas de trabalho presencial tiveram que ser estrategicamente repensadas, muito do que era feito presencialmente foi substituído por ferramentas e programas para que o trabalho home office não baixasse a produtividade. E o que parecia um grande problema na verdade significou o ganho de agilidade, produtividade e eficiência na comunicação entre os talentos da organização (PEREIRA *et al.*, 2021).

A adequação dos processos de recrutamento e seleção foi o segundo desafio gerado pela pandemia. Os processos de recrutamento e seleção precisaram se adaptar e mais uma vez o uso das ferramentas digitais juntamente com novas estratégias que viabilizassem o recrutamento num formato on line. E esse era um processo que precisava ser testado para garantir com antecedência que os equipamentos e programas usados a cada reunião estivessem em pleno funcionamento e dessa forma a avaliação dos candidatos virou uma rotina do setor de RH (CHAGAS, 2021).

Nesse processo de realizar as reuniões cada um em sua casa, manter o foco talvez fosse outro dos grandes desafios do recrutamento on line, isso porque era preciso a preparação do local e a preservação do silêncio para que a fala e a escuta fosse efetivada, e principalmente sem a interrupção de terceiros. Uma das palavras mais escutadas nesse processo de digitalização das atividades foi: engajamento e por tanto a experiência e engajamento dos trabalhadores para que cada um na sua casa completasse o trabalho do outro era um grande desafio (WERNECK, 2020). Na modalidade remota de trabalho as relações interpessoais se modificaram. Manter a

equipe mesmo distante motivada e identificar e potencializar talentos era desafiador e algumas questões tiveram que ser pensadas: como promover ações eficazes de treinamento e desenvolvimento atraentes para os profissionais em *home office*? Como garantir a participação, o interesse e a interação de todos?

Com todos os processos e rotinas sendo executados através das mídias, aplicativos e softwares a preocupação com a segurança dos colaboradores ainda era um desafio a ser enfrentado. A preocupação da área de recursos humanos as necessidades dos profissionais já existia mesmo antes da pandemia. Era necessário garantir que as informações referentes aos serviços de saúde estivessem disponíveis, com fácil acesso e compreensão (SANTOS; LEAL, 2021).

Os cuidados com a saúde era a pauta inicial de todas as conferências, reuniões ou compartilhamentos, devido ao grande risco de contaminação, também é preciso garantir o esclarecimento de dúvidas quanto aos serviços de saúde que a empresa disponibiliza. O suporte a estes serviços foi e é um grande diferencial.

Adequação à cultura *data-driven* e a inteligência artificial foi o quinto grande desafio do setor de RH. A cultura *data-driven* se refere à ideia de processos orientados por dados, ou seja, ter o apuramento e análise de informações como centro do planejamento estratégico e tomadas de decisões. Durante a crise provocada pela pandemia, foram necessárias intervenções precisas, já que decisões equivocadas podem resultar em grandes prejuízos (SCHMIDT; PALAZZI; PICCININI, 2021, s/p).

O RH detém dados exclusivos, como histórico de desempenho e performance dos profissionais, índices de presença e absenteísmo, além de relatórios feitos pela gestão. São dados que precisam ser considerados para decisões assertivas e que devem continuar sendo vistos no momento pós-pandemia.

A Organização de padrão na prática do *home office* foi o sexto desafio, onde todas as estratégias tinham sido refletidas, avaliadas. Era preciso estabelecer e organizar um padrão de trabalho, nesse contexto era aconselhável desenvolver, com os gestores e direção, um manual englobando todas as orientações e informações do novo formato. No documento, devem constar regras de ergonomia, benefícios, monitoramento, avaliação, questões burocráticas, como batimento de ponto e condutas importantes para a cultura organizacional da empresa — que devem ser mantidas, mesmo neste momento de pandemia e *home office*. Ele pode ser usado como um documento de diretrizes, nos casos de dúvida (AVENI, 2020).

A comunicação clara e assertiva precisou ser reforçada no momento de desempenhar as atividades, de forma não presencial, e tende a ser mantida após o retorno das atividades presenciais. O sétimo desafio foi a prática e o efeito do “*gig economy*”. Também chamada de “economia de bicos” ou “*freelance economy*” consiste no trabalho temporário e sem vínculo empregatício — uma opção adotada por muitas empresas neste momento de pandemia para substituir a ausência de funcionários, por motivos de saúde ou por aumento momentâneo de procura de serviços. Por ser uma tendência, deve continuar como ponto de atenção das práticas e desafios do RH (BARBOSA, 2020).

A contratação nesse formato de trabalho cresceu durante a pandemia e tende a permanecer. Em países como os EUA, 36% dos trabalhadores se consideram freelancer em tempo integral e a previsão é de que, até 2027, metade dos trabalhadores exerça algum trabalho freelancer, de acordo com a pesquisa realizada pela *Upwork* (BARBOSA, 2020, p.03).

No Brasil, a prática não é tão forte, mas, há plataformas com milhares de pessoas cadastradas buscando a oportunidade para este tipo de trabalho. O momento atípico em que estamos vivendo fez com que o RH encontrasse inúmeros desafios.

O isolamento social exigiu novas práticas de trabalho e, conseqüentemente, a adaptação das pessoas aos novos formatos, o desenvolvimento dos talentos, a reestruturação da comunicação interna e novas estratégias para gestão e

recrutamento e seleção. O setor de recursos humanos foi protagonista diante da crise de 2020 e também responsável por novas políticas de trabalho, inclusive pela de retorno, assim como pelos processos de segurança para a retomada da modalidade presencial. Essas questões importantes foram e continuam sendo desafios do RH que resultam em novos aprendizados (CÉSAR; NEVES, 2020).

5.3 A nova perspectiva do Recursos Humanos pós Pandemia

A pandemia forçou uma nova perspectiva para o setor de recursos humanos. Os gestores que não tinham o setor de Recursos Humanos em suas organizações, precisaram aprender como trabalhar com a gestão de pessoas, o que era muito desafiador tendo em vista o cenário tão preocupante e assustador. A importância do RH estava na estratégia principal: a humanização das relações com os colaboradores. Diante desse contexto tão difícil e com tantas perdas, a afetividade tem sido fundamental, era preciso ter empatia com a equipe. Além disso, a flexibilidade precisou estar presente nas rotinas das empresas.

O tema saúde mental e bem-estar esteve presente nos treinamentos e palestras constantemente. Esses pontos foram essenciais para dar continuidade a produtividade e fazer com que as organizações sofram menos prejuízos com os impactos da pandemia. O home office passou a ser uma opção valiosa para as empresas e a comunicação se tornou mais assertiva, sempre entendendo o lado dos profissionais (AVENI, 2020).

Não há dúvidas de que todos esses pontos permanecerão como principais no RH. No entanto, existe um outro ponto forte que se mostrou crucial nesses últimos meses: a transformação digital. O investimento em tecnologia é o que tem feito muitas empresas sobreviverem durante a crise. O RH digital é a perspectiva pós-pandemia. As ferramentas tecnológicas ganharam espaço no mercado e as estatísticas mostram que elas vieram para ficar. Afinal, elas não são mais uma opção, mas um elemento fundamental para se manter à frente no mercado corporativo (CHAGAS 2021).

Diante de todo o cenário o RH precisa assumir o seu papel na empresa para se adaptar ao “novo normal”. Os gestores devem se manter atualizados com as tendências e com os novos métodos de gestão de pessoas. Os objetivos devem estar alinhados com as novas expectativas da organização e as relações devem se manter mais humanizadas.

“Os olhos devem estar atentos aos novos comportamentos e transformações do mercado, ou seja, a flexibilidade será essencial para manter a empresa em equilíbrio” (MACIEL, 2021). Além disso, os gestores estão passando e continuarão passando por alguns desafios. Um deles é a adaptação ao home office. Por exemplo, estratégias e ações de engajamento devem ser traçadas para manter os colaboradores motivados para não perder a qualidade nos resultados.

5.3.1 Quais são as Tendências para o Futuro do RH?

A admissão digital e o desligamento online já estavam ganhando espaço nas empresas. Com a pandemia, os processos digitais se tornaram uma necessidade urgente para admitir novos colaboradores e realizar demissões. As plataformas que realizam esses processos digitais são muito vantajosas e conseguem agilizar o tempo gasto pelo RH (PAVLAK, 2021).

Com a pandemia e conseqüentemente o aumento do home office, a flexibilidade de horário se tornou algo mais comum nas empresas. No entanto, esse modelo, onde há um controle de produtividade e não de horário, tem se mostrado vantajoso para algumas organizações. Essa liberdade dada ao colaborador faz com que ele não trabalhe sob pressão e consiga oferecer melhores resultados. Para que isso funcione com sucesso, o gestor deve ter um quadro com todas as atividades que devem ser realizadas, os respectivos prazos e metas (CHAGAS, 2021).

Como já abordado nos referenciais anteriores, o home office foi a opção de diversas empresas que precisaram continuar suas atividades mesmo em meio ao isolamento social. Esse modelo de trabalho também continuará presente em algumas organizações no pós-pandemia para continuar protegendo os colaboradores dos possíveis riscos. Não só isso, mas deve continuar para alguns colaboradores mesmo após o fim total da pandemia. Afinal, o trabalho no ambiente virtual se torna vantajoso em diversos aspectos, podendo ser intercalado com reuniões presenciais semanais ou quinzenais (PAVLAK, 2021).

A abordagem colaborativa no trabalho oferece mais liberdade de comunicação entre os colaboradores. Por isso, ela está muito presente nas empresas neste período e tem ganhado espaço no mercado. É um excelente método para lidar com os desafios do home office. O cenário inesperado da pandemia fez com que as empresas precisassem exercer a

sua criatividade para prosseguir com os seus processos. Algumas precisaram se reinventar, já outras necessitaram do uso de novas tecnologias. A maior busca do mercado não é mais por profissionais que possuem apenas capacidade operacional, mas para aqueles que também conseguem ser criativos para se adaptar às situações inesperadas (AGUIAR; RAUPP; MACEDO, 2019).

A situação da pandemia reforçou a importância de estar sempre preparado e antecipar as soluções para os possíveis riscos que venham a aparecer. Não só isso, mas também foi necessário agilidade para responder às mudanças do mercado em tão pouco tempo. Esta é uma característica do futuro do RH. Os gestores devem estar a todo tempo conectados com as notícias e o mundo, sempre acompanhando quais mudanças estão sendo realizadas. As ações não devem ser planejadas quando os problemas ocorrerem, mas sim com antecedência baseando-se em dados analíticos e partindo para as tomadas de decisão. Tudo isso só é possível com o auxílio de ferramentas digitais para gestão de pessoas (BARBOSA, 2020).

A pandemia mostrou o quanto os profissionais devem estar sempre aprendendo. Não há como trabalhar no mercado atual sem buscar novos conhecimentos contínuos. Uma graduação já não é o bastante para garantir emprego, pois em poucos meses o mercado se transforma e se reinventa. O futuro do RH deve ser marcado pelo aprendizado rápido, desenvolvendo profissionais com as novas competências necessárias para retomar os resultados do negócio (SANTOS; LEAL, 2020).

O foco no colaborador também é uma característica forte do futuro do RH. A estratégia tem sido desenvolver ações que aumentam o engajamento do colaborador, fazendo com que eles sejam realmente ouvidos e se sintam parte da história da empresa. Além disso, o foco também estará em benefícios e outras oportunidades que contribuem para o bem-estar de toda a equipe.

Por fim, temos as ferramentas tecnológicas. Elas se tornaram as protagonistas do RH. As soluções digitais são diversas, cada uma voltada para uma função, como os processos automatizados e a análise de dados. Essas tecnologias têm se aperfeiçoado com o decorrer dos avanços tecnológicos, auxiliando o RH e aprimorando as rotinas do setor. Por isso, as empresas devem investir nos softwares e plataformas para estarem alinhadas com a realidade do mercado (WERNECK, 2020).

Com isso, também será preciso fazer com que os profissionais estejam prontos para as implementações tecnológicas. As empresas devem realizar treinamentos e incentivar as equipes a se atualizarem constantemente. Afinal, muitos cargos passarão a ter como requisito esse alinhamento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir nossa pesquisa fica claro que o elemento principal para que a gestão não seja pega de surpresa em momentos como o da pandemia é o investimento em tecnologia. Existem softwares no mercado que automatizam os processos do RH e facilitam esse preparo para a transformação digital, porém isso não exclui nem diminui a importância do profissional de Recursos Humanos, uma vez que afetividade, empatia e sensibilidade não podem ser reproduzidas pelos aplicativos.

É possível notar que o RH sempre esteve em constante transformação e a cada dia que passa se torna um setor menos técnico e mais humano. Sendo assim, o RH pós-pandemia apresentará uma grande evolução em relação ao período anterior e estará mais apto para atender às novas necessidades das empresas e colaboradores.

O novo normal engloba um conjunto de aspectos, e talvez algumas empresas estejam mais preparadas do que outras para as mudanças. Por exemplo, a digitalizar os processos para que as atividades aconteçam de forma remota, a fim de viabilizar o home office como nova forma de trabalho e economia de recursos.

O futuro inovador que imaginávamos já está acontecendo, o coronavírus reforçou o comportamento ainda mais digital. Agora, o uso de ferramentas tecnológicas para todos os setores, a criação de novas comunidades e o aprimoramento do pensamento coletivo são fundamentais.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Fernando Ferreira; RAUPP, Daniele Santos; MACEDO, Marcelo. A transformação digital no setor de recursos humanos: um estudo de caso sobre o uso

da tecnologia no processo de recrutamento e seleção. In: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–ciki**. 2019.

ALVES, Felipe Schott Ferraz. **Impactos do Home Office na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Jovens Profissionais**. 2021. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica Do Rio De Janeiro.

ARCANJO, Elias dos Santos et al. Implementação de regime de teletrabalho permanente na Secretaria de Recursos Humanos da Prefeitura de Sorocaba no Pós-Pandemia. 2021.

AVENI, Alessandro. Estratégias pelo trabalho no futuro devidos a pandemia COVID-19. **repositorio.unb.br**. 2020.

BARBOSA, Joseane Alves. A aplicabilidade da tecnologia na pandemia do Novo coronavírus (Covid-19). **Revista da FAESF**, v. 4, 2020.

CÉSAR, Luiz Guilherme Dias; NEVES, Lívia A. Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho. **Revista Valore**, v. 5, p. 192-205, 2020.

CHAGAS, Guilherme Santos. Resposta do RH à confluência entre mudança tecnológica e pandemia. 2021.

CORDEIRO, Isabela Cristina; FERREIRA, Cléia Simone. Home Office nos Ditames da Legislação Brasileira. **Revista Interação Interdisciplinar (ISSN: 2526-9550)**, p. 84-98, 2021.

COUTINHO, Jane Keila Nobre Carvalho et al. Quando O Lar Vira Escritório: Estudo De Caso Da Implantação Do Home Office Durante A Pandemia Em Uma Empresa Do Ramo De Recuperação De Ativos. **Inova+ Cadernos da Graduação da Faculdade da Indústria**, v. 2, n. 2, 2021.

ESPÍNDOLA, Gabriel dos Santos et al. Home Office em Tempos de Pandemia: um Estudo em Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis. *Revista eletrônica: congressosp.fipecafi.org*. 2017

LEONARDO, Lineu Fachin. **Home office ou home off? Representação social do trabalho remoto durante a pandemia de COVID-19 na perspectiva de profissionais de RH**. 2021. Tese de Doutorado.

LIZOTE, Suzete Antonieta et al. Tempos De Pandemia: Bem-Estar Subjetivo E Autonomia Em Home Office. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 248-268, 2021.

LUDUGERIO, Adriane Tomé. A qualidade de vida no trabalho em home office. 2021.

MACIEL, Thayna et al. Gestão De Pessoas Durante A Crise Da Covid-19: Os Desafios Do Home Office Em Uma Empresa Do Ramo Da Telefonia. **Inova+ Cadernos da Graduação da Faculdade da Indústria**, v. 2, n. 1, 2021.

MARTINS, Paola Rodrigues; NUNES, Ana Lúcia de Paula Ferreira. Recursos Humanos frente às exigências contemporâneas de mudanças no ambiente de trabalho/Human Resources in view of the contemporary demands of changes in the work environment. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 15, n. 57, p. 872-887, 2021.

OLIVEIRA, Diego José Gomes de. **Implicações do home office na qualidade de vida: uma pesquisa com estudantes durante a pandemia da Covid-19**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso.

PAVLAK, Magda Estefânia Arbo. NÓS DO RH: DE ONDE VIEMOS E PARA ONDE VAMOS?. **RH E O NOVO NORMAL NAS ORGANIZAÇÕES**, p. 36. totalbooks.com.br. 2021

PEREIRA, Aléxia Maria Soares et al. Desafios Organizacionais Decorrentes Da Pandemia. **Inova+ Cadernos da Graduação da Faculdade da Indústria**, v. 2, n. 2, 2021.

RIBEIRO, Manoela Maris; ANTUNES, Marcos Henrique. Repercussões do home office nos contextos do trabalho e da família: revisão integrativa. **Nova Perspectiva Sistêmica**, v. 30, n. 70, p. 13-28, 2021.

SANTOS, Rosineia Oliveira dos; LEAL, Mayka Marques Paes de Barros. A Pandemia do novo Coronavírus e a Gestão de Pessoas na Organização. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 15, n. 4, p. 126-138, 2021.

SCHMIDT, Beatriz; PALAZZI, Ambra; PICCININI, Cesar Augusto. Entrevistas online: potencialidades e desafios para coleta de dados no contexto da pandemia de COVID-19* Online interviews: potential and challenges for data collection in the context of the COVID-19 pandemic Entrevistas online: posibilidades y desafíos para la recogida de datos en el contexto de.

WERNECK, Tamira Saieg. Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19. **Boletim do Gerenciamento**, v. 17, n. 17, p. 1-9, 2020.