

O RH na pandemia: desafios e oportunidades

Elaborado por: Ana Carolina Vaniel; Débora Silva Boeny; Gabriela Barazzeti; Juliana Tedesco; Mônica Kalil; Silvana Filippini

Coordenadores: Ariadne Corcini e Luciana Barro

Quais os desafios da liderança das empresas da Região Serrana do RS durante a pandemia de covid-19? Como os RHs se organizaram para responder às demandas? Estas duas perguntas orientam as reflexões deste artigo, fruto das pesquisas e discussões do Grupode Estudos de Liderança da ARH Serrana de 2021.

A pandemia de Covid-19, que chegou ao Brasil de forma abrupta em fevereiro de 2020 e perdura até agora, em setembro de 2021, exigiu profundas mudanças na forma de trabalho: distanciamento social, adoção de máscaras e álcool gel foram algumas orientações iniciais. Mas as incertezas em relação ao futuro - como continuar trabalhando? qual a duração provável da pandemia? - tiveram forte impacto para aqueles que, mesmo sem ter um cenário claro à sua frente, precisavam dar respostas imediatas para os liderados. Nunca até então o mundo VUCA - vulnerável, incerto, complexo e ambíguo - foi tão evidente!

Para investigar quais as preocupações destas lideranças e como o RH as apoiou, nosso grupo estruturou um questionário que foi respondido por 83 pessoas em agosto de 2021; foram 11 questões objetivas, cujos resultados e análise passamos a apresentar.

Abaixo a distribuição e as características das empresas pesquisadas:

Tabela 1 – Características das empresas pesquisadas

Porte das Empresas		Segmento de Atuação	
		Indústria	44,6%
		Serviços	18,1%
		Varejo	12%
		Saúde	10,8%
Microempresas (Até 19 colaboradores)	12%	Outros	6%
Pequena (20 a 99 colaboradores)	20,5%	Tecnologia	4,8%
Média (100 a 499 colaboradores)	34,9%	Agronegócio	2,4%
Grande (mais de 500 colaboradores)	32,5%	Educação	1,2%

Fonte: elaborada pelos autores



A pesquisa investigou as necessidades de 3 players: os colaboradores, suas lideranças e o RH como provedor de soluções ágeis e estratégicas no dia a dia.

Devido às restrições de convívio social, como alternativa para manter os negócios funcionando, muitas empresas recorreram à prática do trabalho remoto, ou seja, fora de um ambiente controlado, através do uso de diferentes tecnologias, demandando principalmente apoio da internet e ferramentas de comunicação. Por isso, este foi um tema presente em todos os níveis.

Os impactos causados pelos cuidados necessários para conter a pandemia geraram repercussões em vários aspectos da vida de cada um: social, econômico, sanitário, entre outros. Nas organizações, em pouco tempo, empresas e trabalhadores precisaram desenvolver habilidades e competências, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional.

Quanto aos colaboradores de modo geral, os três maiores desafios sinalizados na pesquisa foram: (a) fechamento das escolas e o acompanhamento dos filhos (61,4%); (b) questões relacionadas à saúde mental (depressão, ansiedade, entre outros) (59%) e (c) sobrecarga de trabalho (burnout) (47%).

Ou seja, o despreparo das organizações para o *home office*, adicionado aos fatores externos como fechamento de escolas, contribuiu para que emergissem sintomas de sobrecarga de trabalho e problemas de saúde mental dos colaboradores. As barreiras entre vida pessoal e profissional não estavam delimitadas: os horários tradicionais de chegada e saída do trabalho já não funcionavam mais claramente; o trabalho acontece antes e depois do previsto no “relógio-ponto” e ao mesmo tempo a vida cotidiana invadiu até os ambientes profissionais mais sisudos. Crianças, pets e outras distrações se tornaram comuns e normalmente tolerados nos encontros virtuais.

Além do trabalho, as imposições de distanciamento social impactaram gravemente as relações interpessoais e momentos de lazer em sociedade. A dificuldade ou até impossibilidade de manter contato com pessoas afetivamente próximas, como tios e avós, fez com que a saúde mental dos colaboradores se tornasse, tanto quanto a saúde física, um ponto de atenção em todos os níveis das organizações porque impactava no clima organizacional e na qualidade e quantidade de entrega dos colaboradores.

A adaptação profissional à nova realidade foi evidente, pois era preciso dar conta das necessidades da vida pessoal que se sobrepunham às exigências das mudanças no âmbito profissional. Algumas empresas notabilizaram-se por perceber e acolher estas necessidades, enquanto outras tiveram maior resistência a assumir a íntima relação entre o pessoal e o profissional, com consequências nem sempre positivas.

Quando em nossa pesquisa perguntamos quais os maiores desafios enfrentados em relação ao trabalho remoto, 38,6% apontaram o *mindset* da liderança; 36,6% apontaram o

mindset dos colaboradores e 36,6% responderam que foram as questões de ergonomia. Este resultado aponta para a necessidade de desenvolvimento tanto das equipes quanto dos líderes.

Estes últimos, muitas vezes já necessitando de desenvolvimento antes da pandemia, foram fortemente impactados devido ao aumento da responsabilidade na entrega e à necessidade de agilidade na alteração de processos, comunicação e cuidado com pessoas.

A liderança à distância estimulou as organizações a repensarem sua Cultura Organizacional e também a mudarem o modelo de comando e controle de pessoas no ambiente de trabalho, evidenciando a confiança na responsabilidade dos colaboradores e na qualidade de sua entrega. Ou seja, os líderes precisavam adotar uma postura humanizada e ao mesmo tempo garantir os resultados essenciais para a empresa.

A cultura da organização foi fator chave para o sucesso na transição do trabalho presencial para remoto. De acordo com Lívia Brandini, CEO da Kultua – Peopletech focada em engajamento de colaboradores e cultura organizacional, as pessoas querem, cada vez mais, ter relações de trabalhos mais saudáveis, se sentir pertencentes à empresa e valorizadas em suas áreas.

Vivemos a era do Propósito e das Pessoas. Empresas engessadas e que visam apenas o lucro, sem endereçar causas mais nobres ou sem olhar para as pessoas, estão sendo deixadas por profissionais talentosos, parceiros, investidores e perdendo clientes gradativamente. Todos querem trabalhar em organizações não apenas com cultura forte, mas com cultura positiva e que cuida das suas pessoas,

comenta a executiva.

Desde o início da pandemia, ao líder incumbia ter que estimular e articular com a equipe, ser a figura que entusiasma, compromete e cria um clima de colaboração. No entanto, ele mesmo estava sem informações claras e com problemas de motivação.

Indagados sobre os dois principais desafios dos líderes da empresa durante a pandemia, os resultados superiores em nossa pesquisa foram: assertividade na comunicação (61,4%), engajamento de equipes (60,2%) e desenvolvimento de pessoas (56,6%).

Além da assertividade, o desafio da comunicação em 2020 foi a abordagem mais pessoal e autêntica com espaços para diálogos/escuta a fim de gerar engajamento e sincronia entre líderes e equipes, mantendo as pessoas não apenas conectadas mas também alinhadas. A fadiga do online, muitas vezes causada pela falta do devido planejamento de pausas periódicas, tornou a falta de foco e atenção nas reuniões uma questão ainda mais séria do que era nos encontros presenciais.

Na pesquisa o engajamento é o segundo desafio para as lideranças. Conforme Hakanene Schaufeli (2012), colaboradores engajados manifestam mais emoções e atitudes positivas, o

que pode contribuir para a sua satisfação com a vida. O distanciamento exigiu novas formas de integrar equipes e torná-las próximas mesmo de forma remota com intuito de apresentar altos níveis de energia e entrega.

O *home office* trouxe a necessidade de desenvolvimento de pessoas para uma produtividade positiva. Alguns temas demandados ao RH foram inovação, inteligência emocional, conexão remota e outros que possam subsidiá-los neste período de distanciamento.

Como as alterações na forma de trabalho chegaram de forma abrupta para dar conta das necessidades sanitárias, não houve espaço e/ou tempo hábil para o preparo de lideranças e colaboradores a nova realidade. Com o tempo, as demandas foram ficando claras e treinamentos e recursos foram sendo providenciados pelo RH: cursos de gestão do tempo, coordenação de equipes à distância, assim como a logística para a distribuição de materiais necessários.

Para 41% dos respondentes, o primeiro impacto da pandemia no RH foi no formato de trabalho, seguido das dúvidas em relação à legislação (25,3%). Encontrar formas de viabilizar o trabalho remoto, providenciando recursos, ou de possibilitar o trabalho presencial (especialmente em caso de trabalhadores de serviços essenciais) foi a primeira missão que o RH teve que cumprir no início da pandemia. Paralelamente, o setor precisou encontrar orientações e resolver os problemas imediatos, como demissões e apoio em caso de luto.

Como fonte para informações e ideias, os RHs procuraram em primeiro lugar seus pares (50,6%), muito mais do que os sites do governo (24,3%) e mesmo o Google (13,3%). Ou seja: a informação pessoalizada, à qual se atribui experiência e autoridade, foi mais importante do que dados impessoais e que muitas vezes não tinham a agilidade para resolver dúvidas pontuais e imediatas.

Apesar da inclinação de algumas áreas do mercado para essa forma de trabalho, percebeu-se que grande parte das empresas ainda não estava preparada para essa implementação. No entanto, ao experimentar esse novo formato, novas possibilidades se abriram. Segundo a Fundação Instituto de Administração (FIA), a grande maioria das empresas nacionais atingiram ou superaram as expectativas em relação ao *home office*.

Em nossa pesquisa, 33,7% dos entrevistados afirmam que essa forma de trabalho deve permanecer na empresa, mesmo após o fim da pandemia. As principais mudanças incorporadas nas empresas são: (a) reuniões virtuais de equipe (57,8%); (b) reuniões virtuais com os clientes (39,8%); (c) formato de trabalho online (33%).

O modelo híbrido, com profissionais alternando entre dias de serviço remoto e presencial, também é uma tendência. Porém, tanto para os empregados, quanto para o empregador, será preciso adotar algumas boas práticas para que o trabalho remoto se torne positivo. Com o formato híbrido as reuniões virtuais se tornam ainda mais relevantes, pois são através delas que os alinhamentos, informações e outras demandas serão passadas aos profissionais. Para que este formato tenha sucesso, é preciso que as empresas contem com

aplicativos para troca de mensagens, plataformas de videoconferências e ferramentas para documentar processos.

Mariano (2020) ressalta a importância dos programas de treinamento e desenvolvimento para manter a motivação e a capacidade de criação de estratégias, mesmo frente às adversidades das situações vivenciadas. Por isso, temáticas como inovação, inteligência emocional e saúde mental se disseminaram durante a pandemia, entendendo que estes conteúdos possibilitam aos indivíduos o seu desenvolvimento enquanto vivenciam novas experiências e desafios, e assim adquirem habilidades, que poderão ser aproveitadas também no cenário pós pandemia.

Com relação às metodologias, os treinamentos *online* são uma tendência que deve permanecer, tendo em vista as vantagens que este formato traz, como o aumento do alcance de participantes, facilidade de implementação, redução de custos, maior opção de instrutores e possibilidade de reutilização, já que agora os conteúdos podem ser gravados. Se antes era necessário um grande investimento em espaço físico e logística de organização para ministrarem treinamento, o formato virtual alcança colaboradores que estão em diferentes locais e em horários diversificados. Com isto, abre-se a possibilidade de contratar palestrantes que antes seriam impensáveis pela distância e/ou pelo alto custo.

Contudo, neste cenário de constantes mudanças, além das ferramentas tecnológicas, é preciso compreender que o processo de aprendizagem precisa ser renovado a todo o instante para enfrentar os desafios impostos. A adoção das novas tecnologias evidenciou que é necessário que as empresas estabeleçam uma cultura de contínuo aprendizado, estimulando o aprimoramento a aquisição de novas habilidades e competências para suprir as demandas do mercado.

Pode-se concluir, portanto, que uma das contribuições da pandemia foi mostrar às empresas a importância de desenvolver seus funcionários e acolhê-los em suas diversas necessidades. Nos meses de pandemia, a sociedade como um todo percebeu a relevância do cuidado com as pessoas para que bons resultados aconteçam. O setor de Recursos Humanos deve assumir definitivamente seu papel como área estratégica, ágil e analítica. Para isso, os profissionais de RH precisam ter a tecnologia e a inovação ao seu favor, e estarem sempre atentos às novidades e tendências do mercado, uma vez que, dentro das organizações, eles serão os principais responsáveis por disseminar e incentivar o desenvolvimento das demais áreas da empresa.

Referências

Aquino, R. S. L. D. (1980). História das Sociedades primitivas às sociedades medievais. Rio de Janeiro: Editora Ao Livro Técnico.

Bakker, A.; Demerouti, E.; Hakanen, J. J.; & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.

Dutra, J. S. (2009) Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas.

Robbins, S. P. (2002). Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 9 ed.

França, V. V. O objeto da comunicação: a comunicação como objeto. In: HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C.; FRANÇA, V. V. (Org.). Teoria da comunicação: conceitos, escolas e tendências. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 39-60.

Geelhoed, GW. (1978). Isolate the infection, not the patient. *AORN J*, 28(1): 54-61.

Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2-3), 415-424. doi: 10.1016/j.jad.2012.02.043

Mariano, M. A importância do desenvolvimento de colaboradores na pandemia. Consultrain, 2020. Disponível em: <https://www.consultrain.com.br/artigo/a-importancia-do-desenvolvimento-de-colaboradores-na-pandemia>

<https://empreendedor.com.br/noticia/mudancas-causadas-pela-pandemia-estao-incorporadas-as-empresas/>

<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/07/28/94-das-empresas-aprovam-home-office-mas-75-nao-o-manterao-apos-pandemia.htm>

<https://exame.com/carreira/home-office-excesso-trabalho-pesquisa-usp>