



PERCEÇÃO DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19 SOB A ÓTICA DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA

Raíssa Luchi – luchiraissa@gmail.com
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Kátia Cyrlene de Araújo Vasconcelos – katiacavasconcelos@gmail.com
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a percepção dos colaboradores de uma empresa de tecnologia sobre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas adotadas durante a pandemia de Covid-19. Os dados foram coletados através de uma entrevista com a Gerente de Recursos Humanos (RH) e um questionário para levantar a percepção dos colaboradores, baseado e adaptado a partir da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP) de Demo (2008). Os resultados indicam que há maior concordância de percepção quanto as práticas de Recrutamento e Seleção, Envolvimento e Condições de Trabalho. Por outro lado, os níveis de percepção foram de baixa concordância quanto às políticas de Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e Remuneração, o que evidencia a oportunidade e necessidade de aperfeiçoar o direcionamento das ações de Gestão de Pessoas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Políticas e práticas de RH. Covid-19. Escala de percepção de políticas e práticas.

ABSTRACT

This research aims to analyze the perception of employees of a technology company about the policies and practices of People Management adopted during the Covid-19 pandemic. Data were collected through an interview with the Human Resources Manager (HR) and a questionnaire to raise the perception of employees, based on and adapted from the Demo of People Management Policies Scale (EPPGP) by Demo (2008). The results indicate that there is greater agreement of perception regarding the practices of Recruitment and Selection, Involvement and Working Conditions. On the other hand, the perception levels were of low agreement regarding the Training and Development, Performance Evaluation and Remuneration policies, which shows the opportunity and the need to improve the direction of People Management actions.

Keywords: People Management. HR policies and practices. Covid-19. Scale of perception of policies and practices.

1.INTRODUÇÃO

As inúmeras transformações provocadas globalização afetam diversos segmentos e, imprescindivelmente, a gestão de pessoas. Diversas são as maneiras às quais o mercado recorre para encarar todas essas mudanças e, dentre as alternativas, a flexibilização dos modelos de trabalho marca uma dinâmica diferente de organização dos trabalhadores. Para que isto ocorra, faz-se fundamental o apoio estratégico da área de RH (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2013; ZANON, 2020).

Segundo Dutra, Dutra e Dutra (2017), a função de gestão de recursos humanos (GRH) possibilita a convergência das expectativas de empregados e da organização, por meio de um sistema de políticas e práticas. Políticas se referem às diretrizes básicas que formam a base para decisões e condutas da organização. Por sua vez, as práticas são compostas por métodos, técnicas e processos que norteiam as ações e a relação organizacional com o ambiente (DUTRA, 1990).

A crise histórica provocada pela pandemia de Covid-19, segundo Mishima-Santos et al. (2020), levou muitas empresas a adotarem novas práticas que atendessem às restrições para conter a propagação do vírus, sendo uma das principais soluções o regime de trabalho remoto. Esse modelo de trabalho foi facilitado pela evolução da tecnologia, que influencia a comunicação, assumindo características de instantaneidade e interatividade (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2013).

Entretanto, apesar dessa modalidade de trabalho não ser exatamente nova, ela era impensada para muitas empresas. Essa mudança impactou não apenas a vida profissional das pessoas, como em todos os aspectos, ainda mais com os fatores psíquicos e de saúde relacionados à pandemia. Nesse sentido, as práticas empresariais podem favorecer uma experiência que equilibre as responsabilidades laborais com qualidade de vida, tanto pessoal quanto profissional (BRASIL, 2020).

Diante deste contexto, esse estudo tem a seguinte questão de pesquisa: qual a percepção dos colaboradores de uma empresa de tecnologia sobre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas adotadas durante a pandemia de Covid-19? O objetivo geral se concentra em analisar a percepção dos colaboradores sobre as políticas e práticas durante a pandemia de Covid-19. A premissa de que o trabalho interfere também na vida pessoal dos profissionais corrobora para a relevância deste estudo, visto que o trabalho absorve considerável percentual de tempo do ser humano e, ainda, por se apresentar como um espaço em que há interação, favorecendo, conseqüentemente, a geração de percepções acerca do que o rodeia.

Logo, esta pesquisa poderá contribuir para elucidar a percepção dos colaboradores e para que as organizações ajustem suas práticas visando melhor desempenho. Este trabalho se justifica pela importância, principalmente, de considerar uma realidade inesperada, que se trata de uma pandemia sem precedentes, e ainda as possíveis conseqüências dos esforços organizacionais relacionados à gestão de pessoas tanto para suas vidas pessoais como para os resultados empresariais.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

O histórico da área de RH iniciou com a necessidade de registrar e contabilizar as horas trabalhadas, de modo a verificar faltas e atrasos para efeito de pagamentos e descontos. Durante muito tempo, o então denominado chefe de pessoal era visto como sinônimo de seguidor de

leis, inflexível e frio. As primeiras mudanças surgiram nas grandes organizações, com iniciativas de patrocínio a estudos e pesquisas na área acadêmica, com o intuito de otimizar os resultados produtivos e, ainda, sob a prerrogativa de marketing para a própria empresa (MARRAS, 2016).

Considerando que a essência do profissional de Administração é obter resultados através de pessoas, na atual sociedade da informação torna-se imprescindível esta capacidade de transformar o conhecimento em prol da empresa, por meio da força de trabalho. Para isso, é necessária a habilidade de administrar pessoas, visto que “um bom administrador deve ter, sobretudo, alto grau de compreensão de si próprio e de sua equipe”. Neste contexto, as pessoas e suas competências são tidas como força competitiva no mercado de trabalho (LACOMBE; HEILBORN, 2015, n.p).

Segundo Dutra, Dutra e Dutra (2017), a Gestão de Pessoas é a área da Administração composta por políticas e práticas que viabilizam a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que possam alcançá-las com o decorrer do tempo. De acordo com Amorim, Comini e Fischer (2019), a globalização trouxe consigo uma crescente atenção à magnitude psicológica dos trabalhadores. A partir dessa perspectiva, a GRH pode assumir uma condição estratégica e competitiva nas organizações, visto as possíveis oscilações na forma sobre como as pessoas agem, trabalham, executam, lidam com tarefas e clientes. Neste sentido, para gerenciar pessoas em suas funções organizacionais, é necessária uma estrutura organizada de políticas e práticas de gestão de pessoas, utilizando-se de métodos e métricas para adequar e qualificar funcionários e empresas (RIBEIRO, 2017).

2.2 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Dutra (1990), processos administrativos são fundamentados em dois pilares principais: as políticas e as práticas. Entende-se por políticas, as diretrizes básicas que formam a base para decisões e condutas. Já as práticas, são compostas por métodos, técnicas e processos, que são os meios pelos quais as decisões são executadas, norteando as ações na organização e em sua relação com o ambiente. Segundo Demo (2012), políticas de gestão de pessoas estabelecem o referencial teórico e prático que viabiliza o êxito dos objetivos organizacionais, atuando como um manual para a área. As práticas de gestão de pessoas, de outro modo, são compreendidas no sentido de ações ou tarefas que fazem parte de rotinas.

Oliveira e Oliveira (2011) simplificam o conceito de práticas ao estabelecer que são as atividades, de fato, implementadas na organização e experimentadas pelos empregados. Políticas e práticas de recursos humanos (PPRH) são constituídas por recursos e processos, dentre os quais: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, avaliação de desempenho, saúde e segurança no trabalho. Estes são denominados subsistemas de gestão de pessoas, e sua aplicação depende do formato organizacional (MARRAS, 2016).

2.2.1 Recrutamento e Seleção

As políticas e práticas de recrutamento e seleção são uma proposta da organização para convocar profissionais, incentivando-os à inscrição e possível futura seleção, visando compatibilizar as aptidões do candidato com particularidades e necessidades da empresa (DEMO, 2012). Segundo França (2007), os processos de recrutamento e seleção compõem a rotina de ocupar determinada vaga disponível nos procedimentos de admissão pessoal, sendo

um componente fundamental das organizações devido às transformações econômicas do mundo.

Com o decorrer dos anos, seu objetivo não se restringiu ao simples preenchimento de um cargo, estando relacionado, principalmente, à contratação de profissionais que estejam mais alinhados às necessidades estratégicas da empresa. Com a evolução dos processos, um novo campo de estudos surgiu, denominado como psicologia organizacional, cujo subsídio mais relevante é a utilização de testes como ferramenta de avaliação dos traços psicológicos considerados necessários para os requisitos do cargo (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

2.2.2 Avaliação de Desempenho

Segundo Oliveira (2015), a Avaliação de Desempenho auxilia à análise da performance do colaborador, averiguando como cada um agrega valor ao negócio. Estudiosos criaram mecanismos para conduzir este processo, através da identificação e distinção de pontos positivos e negativos dos profissionais em comparação aos objetivos apresentados, no entanto, “é de responsabilidade da organização definir as metas e benefícios que visa ter com a avaliação de seus funcionários” (p. 23). As avaliações de desempenho viabilizam a notoriedade de pessoas com bom desempenho e com potencial para favorecer resultados positivos para a organização. A realização deste processo é substancialmente relevante para a empresa e as tomadas de decisão, pois seus resultados direcionam a organização de treinamentos necessários, bem como orientam as estratégias organizacionais (OLIVEIRA, 2015). Também possibilitam a identificação de pessoas com desempenho regular ou baixo, destacando a importância de serem instruídas e aprimoradas para conseguirem colaborar mais para o crescimento da empresa (ARAUJO; GARCIA, 2009).

2.2.3 Remuneração

Segundo Caxito (2008), o processo de remuneração contempla todas as variáveis de pagamento aos empregados, bem como bonificações consequentes de sua performance. O processo de recompensar pessoas inclui políticas de remuneração, benefícios e incentivos, o que exige também a estrutura e definição de cargos e salários. Segundo Marras (2016), para estruturar os cargos e salários, é preciso que a empresa esteja alinhada quanto a estratégia e perfil da organização.

2.2.4 Treinamento e Desenvolvimento

Compreende-se que o treinamento favorece condições que facilitam a aprendizagem e a integração das pessoas na organização. Todavia, enfatiza-se que o conhecimento e aprendizado são consequências do treinamento. Ressalta-se ainda que, para atingir um resultado positivo, é essencial que os envolvidos se sintam motivados durante todo processo (ARAUJO; GARCIA, 2009). Para Demo (2008), o desenvolvimento estende-se além de treinamentos específicos para a realização do trabalho.

2.2.5 Condições de trabalho

De acordo com Demo (2012), a política de condições de trabalho representa uma proposta organizacional para fornecer boas condições aos colaboradores em termos de saúde e

segurança. Esta política se enquadra nos processos de manter pessoas e tem por finalidade proporcionar um ambiente em condicionamento ambiental e psicológico adequados para o trabalho.

Entende-se que as condições são os primeiros fatores observados nas instalações sob a ótica dos empregados. Portanto, considera-se como ponto de interferência na satisfação no trabalho (FERREIRA; ASSMAR, 2004).

2.2.6 Envolvimento

Carvalho e Rua (2017) denominam a política de envolvimento como “acolhimento e integração” e afirmam que este processo inicia desde a manifestação de interesse em ingressar em uma organização e se aprofunda de acordo com a trajetória na mesma. Vale considerar, ainda, que as práticas relacionadas ao processo de envolvimento representam o empenho organizacional em criar uma relação entre o colaborador e seu trabalho, saudável e motivadora, mesmo em meio a pressão por resultados e/ou mudanças (BARLACH et al., 2008; RIBEIRO et al., 2011).

Em uma relação de trabalho, além do acordo formal que geralmente é firmado entre empresa e empregador, há o que se pode chamar de contrato psicológico, que é informal e composto por crenças e convicções do funcionário acerca de seu vínculo com a organização, ou seja, do que admite ser seu conjunto de direitos e deveres, baseado, normalmente, em expectativas deduzidas. Portanto, refere-se à subjetividade de percepções nem sempre devidamente esclarecidas entre ambas as partes, podendo causar-lhes insatisfação (ROUSSEAU, 1995).

No campo de políticas e práticas de gestão de pessoas, portanto, considera-se a diferença existente entre o conjunto delas implementado pela organização e a forma como os funcionários notam e vivenciam tais práticas, “o que pode levar a um sentimento de inequidade, que aparece quando o indivíduo percebe que as recompensas não foram proporcionais aos investimentos feitos” (JESUS; ROWE, 2015).

Diante do exposto, este estudo considera que esse hiato existe entre o que as empresas propõem e como isso é percebido pelos colaboradores que as vivenciam. Por fim, vale destacar que todas as políticas e práticas foram estudadas e definidas, até então, para o trabalho presencial nas organizações.

2.3 A PANDEMIA DA COVID-19 E O TRABALHO: CONTEXTUALIZAÇÃO

Segundo Ferreira Junior e Santa Rita (2020), o princípio do novo coronavírus, agente transmissor da Covid-19, ocorreu na China, em dezembro de 2019, no mercado local na região de Wuhan. A doença foi classificada como uma pandemia em março de 2020, pela Organização Mundial da Saúde (OMS), devido ao seu elevado e ágil processo de proliferação. Neste momento, sabia-se muito pouco sobre a natureza da nova doença e sua propagação, porém, apesar da incerteza, considera-se que existem “inúmeros interesses políticos e internacionais que mesclam tecnociência e mercado no campo da segurança global em saúde” (SEGATA, 2020, p. 279).

De acordo com Aquino et al. (2020), na ausência de vacinas e medicamentos antivirais comprovadamente eficazes (situação vivida pelo mundo em 2020, enquanto estudiosos e profissionais realizavam pesquisas para a criação da vacina), as ações de controle que se destacam são o isolamento, distanciamento social, medidas de contenção comunitárias e a quarentena. Segundo Silva et al. (2020), os locais de trabalho podem promover e propiciar a

propagação do vírus, sendo assim, analisar a forma como se organizam é importante para a precaução do contágio. De acordo com os autores, “a Covid-19 pode ser considerada a primeira doença relacionada ao trabalho a ser descrita nesta década, mostrando a importância prática do controle das infecções nos ambientes de trabalho” (p. 2). Além de prevenir a disseminação entre os colaboradores, ponderam-se as condições de trabalho, segurança e estabilidade emocional e psíquica dos mesmos (BAHL et al., 2020; HUH, 2020).

Com a rápida difusão do vírus e os aspectos clínicos da doença, em que existem casos confirmados podendo apresentar sintomas ou não, e, ainda, considerando as recomendações das autoridades sanitárias, tem-se o impacto também na realidade do mercado de trabalho com as exigências de distanciamento social. Com isso, o modelo de trabalho remoto foi uma das alternativas elegidas dentre as soluções e imposta para inúmeros trabalhadores (SOUTO, 2020; MISHIMA-SANTOS; STICCA; ZERBINI, 2020).

Costa (2007) afirma que este modelo pode ser interpretado como efeito da reorganização do mercado, do capital e da atividade de trabalho. Entretanto, apesar dessa modalidade de trabalho não ser exatamente nova, ela era especialmente impensada para muitas empresas. No contexto da pandemia de Covid-19, o legislativo dispôs de medidas para enfrentamento, como a Medida Provisória (MP) n. 927/20 que estabeleceu diretrizes específicas para o trabalho remoto, o qual deveria ser priorizado (GAURIAU, 2020). A MP se fundamenta na indispensabilidade de providências para garantir o isolamento dos colaboradores em suas moradias, visando a preservação do emprego e da renda sempre que possível.

3.METODOLOGIA

O estudo se caracteriza como qualitativo, por auxiliar na compreensão do contexto do problema e, de uma forma secundária, como pesquisa exploratória, uma vez que a pesquisa buscou o aprimoramento de conceitos (VERGARA, 2016). Para a compreensão do evento estudado, foi realizado um estudo de caso, que, conforme Yin (2008), é adequado quando envolve fenômeno contemporâneo e é planejado a partir dos aprendizados obtidos através do referencial teórico (MARTINS, 2008), além de contar com entrevistas a grupos que experimentaram na prática o problema pesquisado (FILHO; FILHO, 2015).

O objeto de estudo foi uma empresa do ramo de tecnologia com filial em Vitória, capital do Espírito Santo, aqui denominada como Alpha. A coleta de dados foi realizada de março a abril de 2021, sendo dividida em dois momentos: (1) entrevista com a Gerente de RH e (2) um levantamento de percepções dos colaboradores através de questionário. A entrevista com a Gerente de RH foi realizada através do Google *Meet* e teve duração de 60 minutos, tendo sido gravada e transcrita para facilitar a análise dos dados.

O questionário foi baseado na Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP) de Demo (2008), constituído para captar a percepção dos colaboradores em relação às políticas de gestão de pessoas aplicadas. Tendo em vista que este estudo analisou uma realidade isolada, considerando apenas o período da pandemia de Covid-19, a EPPGP foi utilizada em uma versão reduzida e adaptada com 23 questões. Segundo Siqueira (2014), a EPPGP pode ser aplicada de forma presencial ou eletrônica, sendo assim, de acordo com a conveniência e acessibilidade entre as partes, o questionário foi aplicado digitalmente através da ferramenta Google *Forms*, tendo sido divulgado aos profissionais pela Gerente de RH da empresa. Vale destacar, ainda, que foram adicionadas ao formulário perguntas demográficas.

O questionário foi distribuído aos 346 colaboradores da empresa e obteve um total de 52 respostas, o que corresponde a cerca de 15% do quadro de pessoal. Os resultados da EPPGP são obtidos através da média aritmética simples dos itens de cada categoria do questionário, definidas *a priori*, conforme apresentado na Tabela 1:

Tabela 1 – Distribuição dos itens do questionário por categoria

Itens	Categoria	Itens	Categoria
01 ao 02	Recrutamento e Seleção	15 ao 17	Condições de Trabalho
03 ao 11	Envolvimento	18 ao 20	Avaliação de Desempenho
12 ao 14	Treinamento e Desenvolvimento	21 ao 23	Remuneração

Fonte: Elaborada pela autora

O critério de avaliação se baseia em uma escala *likert*, utilizadas para mensurar perspectivas, com categorias de resposta em grau de concordância (FEIJÓ; VICENTE; PETRI, 2020). Cada item do questionário é avaliado de 1 a 5, sendo: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo nem discordo / Não se aplica; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente.

A análise dos dados foi feita por uma contraposição entre as percepções dos colaboradores e da Gerente de RH, com base nos valores de média aritmética obtida através do questionário e das informações adquiridas a partir da entrevista.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 PERFIL DA EMPRESA ALPHA

A empresa Alpha, nome fictício adotado, foi fundada em 1998 e desenvolve soluções tecnológicas, visando garantir entregas com qualidade, bons resultados e boas relações, conforme declara em seu *site*. Em sua política de gestão integrada, afirma apoiar a transformação digital dos clientes, atingir a satisfação das partes interessadas (sócios, colaboradores e parceiros de negócio), desenvolver o capital humano através da capacitação e crescimento profissional dos colaboradores e promover a busca pela melhoria contínua do desempenho da organização. A empresa está presente em cidades da região Sudeste e, atualmente, possui um total de 346 profissionais, dos quais 85% compõem a operação, aproximadamente 9% representam o quadro administrativo e por volta de 6%, o corpo de gestores.

4.2 DESAFIOS E PRÁTICAS DE RH DE ALPHA: A VISÃO DA GERENTE DE RH

Sob a percepção da Gestora de RH, a empresa teve de se adaptar a desafios em vários níveis para enfrentar a realidade da pandemia da Covid-19. Até março de 2020, a empresa tinha seu planejamento estratégico voltado para crescimento e inovação. Com a pandemia, segundo a gerente, o foco mudou da prosperidade para a preservação de clientes e pessoas, que são o maior patrimônio no setor de serviços. Entretanto, com o impacto financeiro advindo da perda e redução de contratos, fez-se o desligamento de mais de cem profissionais, além de reduzir um dos escritórios administrativos. Um comitê de crise foi instaurado a fim de envolver os responsáveis pela tomada das decisões e auxiliar no momento de maior mudança, que foi a transição para o trabalho remoto, que exigiu investimento, planejamento tecnológico e infraestrutura para sua viabilização. Nessa fase inicial, pode-se observar a política de Condições de Trabalho, pois a empresa arcou com os custos de transporte dos colaboradores e equipamentos para suas residências. Quanto à política de Envolvimento, a gerente citou que os maiores desafios foram a comunicação e a mudança cultural do trabalho remoto, que exige

confiança e autonomia para o time de colaboradores. O processo de integração dos novos colaboradores não foi apenas mantido, como também aprimorado, com a implementação de melhoria durante a pandemia.

A gestão remota exigiu uma mudança também nos gestores, antes mais controladores com suas equipes. A empresa passou por períodos de revezamento de funcionários no escritório, com cerca de 15 a 20 funcionários, devido ainda a esta resistência por parte dos líderes. Com o transcorrer do tempo, esse número se reduziu em 90%, e os poucos colaboradores que trabalham presencialmente o fazem por escolha própria.

Foram integrados novos métodos para o gerenciamento do trabalho, como ferramentas de monitoramento, mas também uma maior aproximação pessoal, tal qual a preocupação com as necessidades individuais, saúde e bem-estar dos colaboradores, pois a empresa entende que o trabalho flui melhor quando se tem atenção a estes fatores. Mesmo com a ausência de verba, o RH não deixou de se atentar a nenhuma data comemorativa e simbólica, para demonstrar o cuidado com as pessoas e para engajá-las. Os resultados foram percebidos, segundo a gerente de RH, por meio da participação dos colaboradores, manifestando o êxito e a assertividade das ações.

A entrevistada ainda relatou que a área de RH assumiu a responsabilidade sob a comunicação interna e suas ações incluíram a política de Treinamento e Desenvolvimento, Envolvimento e de Condições de Trabalho, voltados a treinamentos e palestras, obtidos por meio de parcerias com outras empresas, devido à falta de orçamento para a área. Os temas mais abordados foram proteção, segurança, relacionamentos, família e saúde mental. Os eventos passaram por uma avaliação ao final, pelos participantes, e os resultados foram positivos. Além disso, a capacitação de lideranças foi mantida e até mesmo aperfeiçoada nesse período.

Ainda que houvesse as dificuldades e desvantagens do trabalho remoto, por outro lado, notou-se uma maior aproximação de toda a empresa, principalmente considerando a presença em diferentes estados. Apesar das adversidades, a organização fez questão de manter e dar continuidade a programas de Recrutamento e Seleção, como o de estágio, inclusive fazendo a contratação de estagiários. A Gerente informou que esta política já vinha sendo trabalhada pela empresa e que um fator muito positivo foi a realização de todo o processo digitalmente.

Entretanto, algumas ações foram suspensas, como a implantação da Avaliação de Desempenho, para a qual foi realizado investimento e planejamento para iniciar em abril de 2020. Porém, após analisarem as circunstâncias, foi admitido pela gestão que não seria o momento apropriado para tal, devido a todos os impactos pessoais causados pela pandemia sobre os colaboradores. Não foram obtidas informações diretas e específicas sobre a política de Remuneração durante a entrevista.

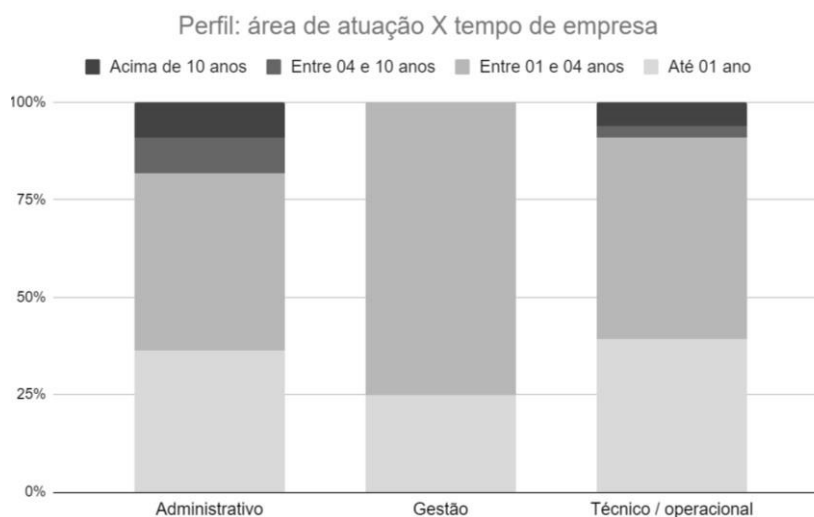
4.3 A PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA EMPRESA ALPHA

4.3.1 Perfil dos Respondentes

Os 52 respondentes foram analisados segundo perfil demográfico, que considera a área de atuação na empresa e o tempo em que trabalham na mesma. A amostra vai ao encontro do perfil total da empresa, cuja maioria dos respondentes são da área técnica/operacional (64,7%), seguido do administrativo (19,6%) e da gestão (15,7%). Destaca-se a acentuada diferença percentual entre os níveis de atuação, que impacta diretamente na percepção, visto que cada área observa as práticas sob uma ótica e aproximação diferentes. Quanto ao tempo de empresa, a maior parte dos respondentes está na empresa entre 01 a 04 anos (54,9%), seguido por pessoas com menos de 01 ano (37,3%). Por outro lado, a minoria divide a métrica entre os períodos de

04 a 10 anos e acima de 10 anos, ambos com 3,9% cada da amostra. Adiciona-se, ainda, uma análise extra, que cruza os dados entre tempo de empresa e área de atuação dos participantes da pesquisa, apresentado a seguir, no Gráfico 1.

Gráfico 1 Área de atuação X Tempo de empresa



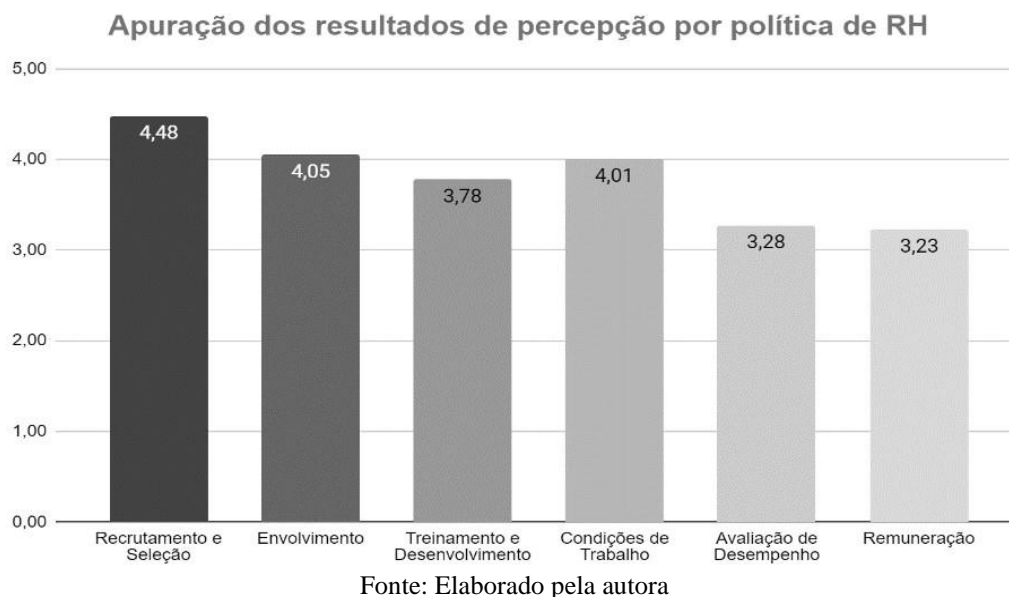
Fonte: Elaborado pela autora

Analisando este gráfico, observa-se que a gestão é composta, em sua totalidade, por colaboradores mais novos em um comparativo com os demais setores, com até 04 anos de empresa, no máximo - destes, apenas 25% possuem menos de um ano. O administrativo acompanha o perfil da gestão, mas se destaca pela maior parte dos funcionários com mais de 04 anos de empresa (18% no total). O time técnico/operacional também segue a estatística dos demais, com 91% tendo até 04 anos de empresa, e uma minoria com mais tempo.

4.3.2 Apresentação e Discussão dos Dados de Percepção: RH X Profissionais

O questionário foi adaptado da versão reduzida da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP) de Demo (2008), tendo em foco a realidade isolada do período da pandemia de Covid-19. No Gráfico 2, são apresentados os dados conforme a apuração realizada.

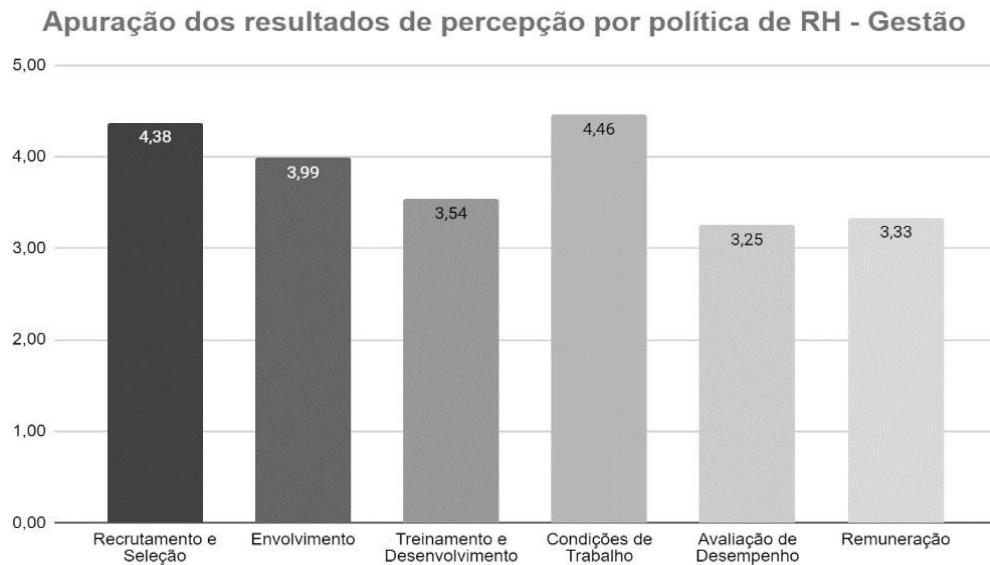
Gráfico 2 Apuração dos resultados da EPPGP



Segundo Demo (2018), médias com valor até 2,9 denotam discordância, o que significa que o respondente não percebe a política em questão. Valores entre 3 e 3,9 representam indiferença do respondente à política e, por fim, valores entre 4 e 5 demonstram concordância. Valores mais baixos podem indicar desperdício de recursos ou até mesmo problemas de comunicação empresarial. Quanto mais próximo a média estiver de 5, melhor é o grau de percepção dos colaboradores sobre as políticas e melhor é o nível de efetividade das práticas da empresa.

No geral, nota-se que a política que obteve maior grau de concordância sob a percepção dos colaboradores é a de Recrutamento e Seleção, seguido, respectivamente, pelas políticas de Envolvimento, Condições de Trabalho, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e Remuneração. Além das análises das categorias, fez-se, ainda, um recorte para os resultados obtidos dos respondentes que fazem parte da gestão, apresentado abaixo no Gráfico 3.

Gráfico 3 Apuração dos dados da EPPGP da Gestão

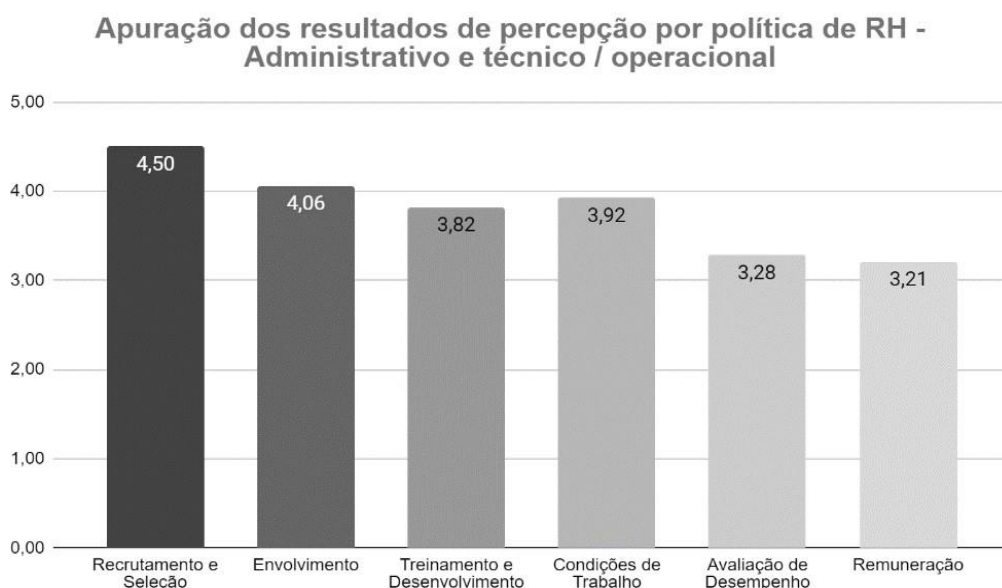


Fonte: Elaborado pela autora

Este delineamento pode sinalizar que, embora em proporções diferentes e até mesmo com alguma alteridade em relação ao todo, é possível que a percepção da Gerente de RH esteja parcialmente enviesada em relação à política de Treinamento e Desenvolvimento. Isso porque foi relatado melhorias que, entretanto, não foram percebidas pelos profissionais e nem pela gestão.

De forma completar, fez-se outro recorte para os resultados obtidos dos respondentes que fazem parte das áreas administrativa e técnico/operacional, apresentado no Gráfico 4.

Gráfico 4 Apuração dos dados da EPPGP do Administrativo e Técnico/operacional



Fonte: Elaborado pela autora

Esta visão indica uma diferença em destaque, que se trata sobre a política de Condições de Trabalho que, diferentemente do recorte anterior, demonstra que a percepção destas é menor para as áreas administrativa e técnico/operacional. Conforme discutido por Dutra (1990), resgata-se a importância das políticas e práticas de Gestão de Pessoas, que são responsáveis por nortear condutas e decisões, conduzindo as ações organizacionais e suas relações, pode-se inferir seu valor, principalmente, para o alinhamento também das percepções dos profissionais.

Com a crise histórica provocada pela pandemia de Covid-19, fazendo uso da alternativa possibilitada pela globalização tecnológica, muitas empresas adotaram a flexibilização dos modelos de trabalho para organização dos trabalhadores, de modo que atendessem às restrições de mobilidade reforçadas para conter a propagação do vírus. Dessa forma, o regime de trabalho remoto, mais conhecido como *home office*, tornou-se comum neste cenário. Entretanto, apesar dessa modalidade não ser exatamente nova, ela era especialmente impensada para muitas empresas, assim como as políticas e práticas de gestão de pessoas, que foram estudadas e presumidas para a realidade do trabalho tradicionalmente presencial. Portanto, a gestão de pessoas neste ambiente virtual se tornou um desafio organizacional ainda maior, uma vez que se faz necessário manter o trabalhador especializado, atualizado e engajado.

Este trabalho também considera o fato de que a situação pandêmica da doença de Covid19 trouxe desafios inéditos às empresas, visto que todas as políticas e práticas foram estudadas e definidas, até então, para o trabalho presencial nas organizações. Sendo assim, é compreensível a discordância entre as percepções, visto que a empresa buscou se adaptar à circunstância, podendo não ter sido assertiva o suficiente quanto se era esperado por parte dos seus profissionais.

Fazendo a conexão dos dados de percepção dos colaboradores com as informações obtidas através da Gerente de RH da empresa, vale destacar a evidência da concordância sobre as políticas de Recrutamento e Seleção, Envolvimento e Condições de Trabalho, que obtiveram resultados bastante positivos, indo ao encontro dos esforços organizacionais descritos pela Gerente.

Pode-se inferir alguns fatores contribuintes para a política em destaque - Recrutamento e Seleção. Uma possível análise dessa relevância pode ser atribuída ao percentual significativo de respondentes com até 01 ano de empresa - 37,3%, o que pode ter contribuído para a evidência desta política. Ademais, segundo a Gerente, esta política estava sendo trabalhada internamente e foi muito positiva a realização de todo o processo digitalmente, o que não afetou negativamente a percepção dos profissionais. A média individual dos itens desta política aponta para uma coerência no geral, devido à proximidade das médias obtidas nas duas questões.

Considerando a situação da pandemia e todos os desafios enfrentados, a política que passou pela maior mudança, que foi tornar o processo de Recrutamento e Seleção completamente digital, foi a que mais se destacou sob a ótica dos profissionais, o que também se reforça pelo quantitativo expressivo de colaboradores com até um ano de empresa. Esse fator também corrobora para os resultados obtidos em relação à política de Envolvimento, visto que estes profissionais mais recentes também foram assessorados no processo de adaptação aos novos cargos durante a pandemia, conforme defendido por Carvalho e Rua (2017).

Em relação às políticas de Envolvimento e Condições de Trabalho, segunda e terceira com maiores níveis de concordância, observa-se uma congruência entre a ótica dos profissionais e da Gerente de RH, visto que a mesma citou inúmeras práticas relacionadas a estas, efetuadas na empresa durante o período da pandemia. Pode-se inferir que as ações da empresa se voltaram bastante às práticas dessas políticas, focadas na atenção e cuidado com os colaboradores, o que também está em concordância com os valores da organização, que destaca as boas relações como um dos pilares de sua cultura.

Pode-se interpretar, ainda, que as políticas de Envolvimento e Condições de Trabalho alcançaram maior nível de conformidade entre as percepções pelo próprio impacto da pandemia sobre o emocional das pessoas, destacando a importância dos vínculos e do zelo no contato entre empresa e profissional, conforme o que foi salientado por Amorim, Comini e Fischer (2019), visto a crescente atenção à magnitude psicológica dos trabalhadores. Pode-se inferir, ainda, que, embora tenha havido um momento de insegurança dos gestores quanto à garantia das entregas no início do modelo de trabalho remoto, este fator pode não ter influenciado a percepção dos funcionários na política como um todo. Acrescenta-se, ainda, que, conforme discutido por Ferreira e Assmar (2004), geralmente as Condições de Trabalho são os primeiros fatores notados pelos profissionais, levando à inferência de que se pode considerar que há satisfação no trabalho na empresa Alpha.

Nesse contexto, compreende-se que, no geral, a empresa consegue cumprir com seu propósito de manter boas relações, em coerência ao item do questionário que se destacou positivamente sobre Envolvimento, que trata do respeito e atenção da empresa para os profissionais, também expresso no item destaque sobre Condições de Trabalho, que está relacionado à oferta de benefícios básicos, como plano de saúde e auxílios. Por outro lado, os colaboradores perceberam menos as ações da organização de incentivo à integração da equipe, por meio de confraternizações virtuais, por exemplo, bem como não houve percepção positiva sobre práticas de ofertar benefícios extras e complementares aos básicos.

Há de se salientar, ainda, que este estudo considera que existe um hiato entre o que é proposto e aplicado pela empresa e como isso é percebido pelos colaboradores que as vivenciam, conforme o que é discutido por Rousseau (1995) e Jesus e Rowe (2015). Isto pode ser observado na divergência entre as percepções da Gerente de RH e dos profissionais sobre a política de Treinamento e Desenvolvimento, pois, enquanto as práticas vêm sendo ofertadas pela organização, as mesmas não têm sido percebidas com relevância pelos colaboradores, o que pode revelar uma perda de recursos e esforços até o momento, conforme avaliado por Demo (2018).

A Gerente apontou uma melhoria neste processo durante o período pandêmico. Todavia, o índice de 3,78 na EPPGP indica que não houve uma percepção tão favorável dos colaboradores quanto essa prática durante a pandemia. Pelos resultados, a média dos itens de Treinamento e Desenvolvimento apontam para uma paridade na percepção, devido à proximidade das médias obtidas nas duas questões relacionadas. Pode-se observar que o ponto que mais influenciou na indiferença à percepção dos profissionais está ligado à realização de investimentos da empresa no desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, como forma de patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas etc.

Conforme discutido por Araújo e Garcia (2009), o treinamento deve motivar os envolvidos durante todo o processo para que se alcance um resultado positivo. Como a Gerente de RH informou que os treinamentos foram, geralmente, gravados e disponibilizados digitalmente aos profissionais, pode-se inferir que este formato não favoreceu o engajamento dos mesmos. Ademais, Demo (2008) discute que o desenvolvimento vai além de treinamentos técnicos específicos, devendo valorizar o crescimento pessoal e profissional contínuo, o que atenta para os conteúdos destas ações.

As percepções de ambas as partes sobre a política de Avaliação de Desempenho estão em consonância, devido à paralisação deste processo pela empresa, resultado do baixo índice de concordância na EPPGP. Destaca-se que, dentre os itens do questionário relacionados a este processo, a falta de discussão com os colaboradores sobre os critérios utilizados na avaliação e os resultados obtidos da mesma foi o fator que mais influenciou na baixa média de percepção.

Vale ressaltar que, conforme discutido e salientado por Oliveira (2015), a realização do processo de Avaliação é fundamental para a empresa e as tomadas de decisão, pois seus resultados apresentam informações qualificadas para direcionar treinamentos necessários, bem como norteiam as estratégias organizacionais. Araújo e Garcia (2009) também reforçam que a Avaliação ajuda a identificar a necessidade e importância de instruções aprimoradas para que os profissionais consigam colaborar mais para o crescimento da empresa.

Embora não tenham sido obtidas informações efetivas da Gerente de RH sobre a política de Remuneração, seu relato apresenta o contexto de perdas e reduções de contratos de clientes, o que resultou na restrição de gastos diversos. Portanto, pode-se inferir que, de fato, não foram praticadas muitas ações. Observando os resultados do questionário relacionadas a esta política, destaca-se que o fator de maior influência na baixa percepção foi o item que trata sobre a prática de incentivos, por meio de, por exemplo, promoções, bônus, prêmios e gratificações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a percepção dos profissionais sobre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas durante a pandemia de Covid-19. Para isso, conduziu-se uma pesquisa em uma empresa de tecnologia, onde foi possível mapear os principais desafios enfrentados: a mudança de cultura para o trabalho remoto, a gestão de times e entregas neste modelo e a comunicação. Foram mapeadas as práticas de gestão de pessoas da empresa, que se voltaram, em sua maioria, para ações de Treinamento e Desenvolvimento, Envolvimento e Condições de Trabalho, com foco na proteção, segurança e saúde mental dos profissionais, bem como no cuidado e atenção às relações. As percepções dos profissionais sobre as políticas e práticas foram mapeadas e analisadas, e os resultados indicam que, ao confrontar os dados obtidos dos colaboradores e a ótica da Gerente de RH, existem pontos de convergência e outros de discordância.

A política de Treinamento e Desenvolvimento obteve um índice de concordância entre 3,78, o que representa que os colaboradores são indiferentes às suas práticas. Isto reflete a necessidade de a empresa rever sua comunicação sobre as ações aplicadas, bem como seu foco, para que não sejam desperdiçados recursos e esforços. Por sua vez, as políticas que obtiveram os menores graus na pesquisa foram Remuneração e Avaliação de Desempenho (3,23 e 3,28, respectivamente), demonstrando uma discordância e falta de percepção sobre as mesmas pelos profissionais. Isto exprime um alerta, visto que a Avaliação, de fato, não tem sido praticada e a Remuneração possa ser incluída em pauta para averiguar alternativas e/ou melhorias.

Por outro lado, as políticas de Recrutamento e Seleção e Condições de Trabalho alcançaram grau de concordância entre 4,01 e 4,48, demonstrando a efetividade de tais práticas aplicadas pela empresa. Este resultado pode ter se evidenciado pela melhoria e atenção dadas a esses processos, influenciados pela tecnologia como facilitadora e, ainda, pelo cuidado com os profissionais, sendo coerente aos valores da empresa, realmente aplicado na prática.

Em análise conjunta aos dados obtidos a partir da Gerente de RH, conclui-se que a assertividade das práticas de Recrutamento e Seleção é a que se destaca, assim como também apresentaram bons valores de congruência as políticas de Envolvimento e Condições de Trabalho. Quanto à política de Treinamento e Desenvolvimento, atenta-se à necessidade de rever a comunicação, a clareza e a objetividade das ações praticadas, visto que, embora várias práticas relacionadas tenham sido citadas pela Gerente de RH, a percepção dos respondentes apresentou baixo índice de concordância.

Para a política Avaliação de Desempenho, cuja baixa concordância era esperada, devido à paralisação da prática, ressalta-se a imprescindibilidade de exercê-la. Considerando que a

condição pandêmica já está sendo vivenciada há mais de um ano, houve tempo hábil para planejar sua realização, fazendo os ajustes necessários de acordo com o contexto atual. Quanto à Remuneração, cabe à empresa atentar-se a este fator, planejando-o de acordo com a realidade e as possibilidades.

Admite-se que os objetivos desta pesquisa foram alcançados, embora tenha havido fatores de limitação, como o número de respondentes do questionário. Ademais, este trabalho traz contribuições para a empresa Alpha, considerando a necessidade explicitada de rever e direcionar melhor suas ações, bem como a sua comunicação, a fim de canalizar os esforços e lograr êxito quanto à percepção dos colaboradores. A pesquisa ainda contribui para estudos no âmbito da Administração, além de servir como sugestão para novos trabalhos sobre percepção, como promover a efetividade de práticas de gestão de pessoas e até mesmo o impacto da Covid19 sobre as relações de trabalho.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Wilson A. C. de; COMINI, Graziella M.; FISCHER, André L. **Ensino e Pesquisa em Gestão de Pessoas/Gestão de Recursos Humanos no Brasil: Convergência ou Divergência**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 59, n. 3, p. 215-221, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/s0034-759020190307>>. Acesso em: 17 fev. 2021.

AQUINO, Estela M. L. et al. **Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil**. Ciência & Saúde Coletiva [online]. v. 25, p. 2423-2446. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/141381232020256.1.10502020>>. Acesso em: 10 mar. 2021.

ARAÚJO, Luis C. G.; GARCIA, Adriana A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

BAHL, Prateek; et al. **Airborne or Droplet Precautions for Health Workers Treating Coronavirus Disease 2019?**. The Journal of Infectious Diseases, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1093/infdis/jiaa189>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

BARLACH, Lisete; LIMONGI-FRANÇA, Ana C.; MALVEZZI, Sigmar. **O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações**. Revista Interamericana de Psicologia, v.42, n. 1, p. 101-112, 2008

BRASIL. Organização Internacional do Trabalho. **Trabalho remoto durante e após a pandemia da COVID-19 - Guia prático**. 2020.

CARVALHO, Abel; RUA, Orlando L. **Gestão de Recursos Humanos - Abordagem das boas práticas**. Porto: Vida Económica - Editorial, SA, 2017.

CARVALHO, Iêda M. V.; PASSOS, Antônio E. V. M.; SARAIVA, Suzana B. C. **Recrutamento e seleção por competências**. 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CAXITO, Fabiano de A. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. 1ª ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

COSTA, Israel de S. A. da. **Trabalho remoto: subjugação e construção de subjetividades.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 105-124, 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000100007>>. Acesso em: 12 mar. 2021.

DEMO, Gisela. **Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP).** Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 6, p. 77-101, 2008.

DEMO, Gisela. **Políticas de Gestão de Pessoas nas organizações: Estado da arte, Produção Nacional, Agenda de Pesquisa, Medidas e Estudos Relacionais.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, Joel S. **A Utopia da Mudança das Relações de Poder na Gestão de Recursos Humanos.** In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *In: Cultura e Poder nas Organizações.* São Paulo: Atlas, 1990.

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

FEIJÓ, Amanda M.; VICENTE, Ernesto F. R.; PETRI, Sérgio M. **O Uso das Escalas Likert nas Pesquisas de Contabilidade.** Disponível em: <<http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5112>>. Acesso em: 03 abr. 2021.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. **Cultura, satisfação e saúde nas organizações.** In: A. Tamayo (Org.). *Cultura e saúde nas organizações.* Porto Alegre: Artmed, p. 102-126, 2004.

FERREIRA JUNIOR, R.R.; SANTA RITA, L. P. **Impactos conjunturais da pandemia da COVID-19 na Economia: limites, desafios e políticas.** In: SENHORAS, E. M. (org.). *Impactos Econômicos da Pandemia da COVID-19.* Boa Vista: EdUFRR, 2020.

FILHO, Milton C. F.; FILHO, Emílio J. M. A. **Planejamento da pesquisa científica.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2015.

FRANÇA, Ana C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2007.

GAURIAU, Rosane. **Trabalho remoto em tempos de Covid-19: estudo comparado francobrasileiro.** Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região, Belo Horizonte, Edição especial, t. 2, p. 665-684, jul. 2020. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/20.500.12178/180790>>. Acesso em: 27 mar. 2021.

HANASHIRO, Darcy M. M.; TEIXEIRA, Maria L. M.; ZACCARELLI, Laura M. **Gestão do Fator Humano: Uma Visão Baseada em Stakeholders.** 2ª ed. Saraiva, 2013, p. 7.

HUH, Sun. **How to train health personnel to protect themselves from SARS-CoV-2 (novel coronavirus) infection when caring for a patient or suspected case.** Disponível em: <<https://doi.org/10.3352/jeehp.2020.17.10>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

- JESUS, Renata G.; ROWE, Diva E. O. **Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional.** *Tourism & Management Studies*. v.11, n.2, p. 211-218, 2015.
- LACOMBE, Francisco J. M.; HEILBORN, Gilberto L. J. **Administração: princípios e tendências.** 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 15ª ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- MARTINS, A. G. D. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa,** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- MISHIMA-SANTOS, Viviane; STICCA, Marina G.; ZERBINI, Thais. **Trabalho remoto e a Pandemia da Covid-19.** Porto Alegre: Artmed, 2020.
- MORGAN, Robert E. **Teleworking: an assessment of the benefits and challenges.** *European Business Review*, v.16, n. 4, p. 344-357, 2004.
- OLIVEIRA, A. M. B.; OLIVEIRA, A. J. **Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 4, 2011.
- OLIVEIRA, Bruna R. R. **A percepção dos funcionários de uma instituição financeira privada acerca do sistema de gestão de desempenho.** 2015. 69 f., il. Monografia (Bacharelado de Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: <<https://bdm.unb.br/handle/10483/13547>>. Acesso em: 17 mar. 2021.
- RIBEIRO, A. C. A. et al. **Resiliência no trabalho contemporâneo: promoção e/ou desgaste da saúde mental.** *Psicologia em Estudo*. Maringá, p. 623-633, 2011.
- RIBEIRO, Antônio de L. **Gestão de Pessoas.** 2ª ed. Saraiva, 2017.
- ROUSSEAU, Denise M. **Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements.** Thousand Oaks: Sage, 1995.
- SEGATA, Jean. **Covid-19, biossegurança e antropologia.** *Horizontes Antropológicos* [Online], p. 275-313, 2020. Disponível em: <<http://journals.openedition.org/horizontes/4476>>. Acesso em: 09 mar. 2021.
- SILVA, Luiz S. et al. **Condições de trabalho e falta de informações sobre o impacto da COVID-19 entre trabalhadores da saúde.** *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 45, e24, 2020. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572020000101502&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 23 mar. 2021.
- SIQUEIRA, Mirlene M. M. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão.** 1ª ed. Artmed, 2014.

SOUTO, Xênia M. **Covid-19:** aspectos gerais e implicações globais. RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 2, n. 1, jan./abr. 2020. Disponível em: <<http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital>>. Acesso em: 13 mar. 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods.** 4ª ed. Sage Publications, 2008.

ZANON, Breilla. **Depois do pós-fordismo:** as últimas décadas da razão material do trabalho. Revista Estudos de Sociologia, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/estudos/article/view/13504/9362>>. Acesso em: 25 jan. 2021.