

A INFLUÊNCIA DA PANDEMIA DE COVID-19 NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES¹

THE INFLUENCE OF THE COVID-19 PANDEMIC ON PEOPLE MANAGEMENT PRACTICES IN ORGANIZATIONS

Victor Alves da Silva² e Ana Carolina Cozza Josende da Silva³

RESUMO

Com a pandemia de Covid-19, organizações do mundo todo necessitaram adaptar-se as medidas de restrições impostas pelos governantes, assim acarretando mudanças no dia a dia organizacional e seus processos, desta forma, causando alterações no setor de gestão de pessoas e seus processos. Com isso, o presente trabalho teve como objetivo geral de analisar quais foram as principais alterações nas práticas de gestão de pessoas que ocorreram a partir da pandemia de Covid-19, os objetivos específicos foram: descrever o perfil das empresas participantes; verificar quais as práticas de gestão de pessoas relacionados aos processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento; identificar quais as modificações nas práticas de gestão de pessoas a partir da pandemia de Covid-19. Para atingir os objetivos, foi realizada uma pesquisa quantitativa, descritiva, com procedimento técnico o estudo de campo, através da aplicação de questionários aos gestores de empresas de Santa Maria - RS que tivessem o setor de gestão de pessoas formalizado. As questões presentes no questionário foram divididas entre perguntas relacionadas ao perfil das empresas e aos processos de gestão de pessoas. Obtendo 21 respostas onde os gestores afirmaram que os 4 processos selecionados sofreram mudanças decorrentes da pandemia, alterações ocasionadas pelas restrições, mas que a tecnologia e a *internet* vêm tornando-se um grande aliado das organizações e, com isso, auxiliando as empresas desde o processo de recrutamento, passando pela seleção e treinamento até o desenvolvimento dos seus colaboradores, mudanças que vieram para otimizar e qualificar os processos organizacionais.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Práticas de gestão; Covid-19.

ABSTRACT

With the Covid-19 pandemic, organizations around the world needed to adapt to the restrictive measures imposed by governments, thus causing changes in the daily organizational routine and its processes, thus causing changes in the human resources management sector and its processes. Therefore, the present work had the general objective of analyzing what were the main changes in human resources management practices that occurred as a result of the Covid-19 pandemic. The specific objectives were: to describe the profile of the participating companies; to verify which human resources management practices are related to the recruitment, selection, training and development processes; to identify which changes in human resources management practices have occurred as a result of the Covid-19 pandemic. To achieve the objectives, a quantitative, descriptive research was carried out, with a technical procedure of the field study, through the application of questionnaires to the managers of companies in Santa Maria - RS that had a formalized human resources management sector. The questions present in the questionnaire were divided between questions related to the profile of the companies and the human resources management processes.

1 Trabalho de Conclusão de Curso de Administração.

2 Universidade Franciscana - UFN. E-mail: victoralves12@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2317-2772>

3 Universidade Franciscana - UFN. E-mail: ana.carolina@ufn.edu.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2947-3990>

Obtaining 21 responses where managers stated that the 4 selected processes underwent changes resulting from the pandemic, changes caused by restrictions, but that technology and the internet have become a great ally of organizations and, with this, helping companies from the recruitment process, through selection and training to the development of their employees, changes that came to optimize and qualify organizational processes.

Keywords: *People Management; Management Practices; Covid-19.*

INTRODUÇÃO

Durante a pandemia da Covid-19, empresas de todos os portes precisaram se adaptar ao novo normal, tendo algumas restrições como: redução na carga horária, diminuição no contingente de funcionários, demissões, entre outros. De acordo com o Ministério da Saúde (2020) foram necessárias precauções e restrições aos riscos ocasionados pela variante SARS-CoV 2. Após o anúncio da Organização Mundial da Saúde (OMS) classificando a variante Covid-19 como pandemia, países do mundo todo com extrema emergência tiveram que desenvolver normas para restringir o avanço da contaminação do vírus, a fim de evitar o colapso na saúde pública. Dentre essas normas muitos países optaram pelo *lockdown*. Ocorrendo o fechamento quase total do comércio, exceto de alguns serviços essenciais para a população.

As organizações diante de todas as transformações causadas pela pandemia Covid-19, fizeram com que o setor de gestão de pessoas tivesse que adaptar as suas práticas que envolvem os processos de gestão de pessoas. O panorama de crise que se instaurou diante do avanço da Covid-19 se soma e potencializa os problemas já existentes nas organizações de trabalho, ampliando seus impactos sobre os trabalhadores e as organizações (Peixoto, Vasconcelos, Bentivi, 2020). Com isso, o cotidiano de todos foi afetado e mudanças ocorreram em todos os âmbitos, tanto nas casas como nas indústrias, empresas, escritórios etc.

Coube aos gestores de pessoas a função de planejar e estruturar de forma rápida maneiras de realocarem seus colaboradores em seus domicílios para que continuassem a trabalhar e mantendo alguns no ambiente organizacional. Para Rocha (2024), além dos gestores efetuarem o processo de planejamento, também realizam o processo de recrutamento, seleção e acompanhamento dos colaboradores na busca dos objetivos pessoais e organizacionais. Tendo uma maior relevância no acompanhamento diário dos desempenhos e na comunicação com os funcionários devido ao distanciamento.

Veloso (2022) afirma que o avanço das inovações tecnológicas no ambiente como um todo as organizações necessitadas pela continuidade do trabalho, a fim de evitar perdas e prejuízos precisaram se mobilizar de forma acelerada, para a implementação e adaptação dessas tecnologias no seu cotidiano para que continuassem na execução das suas atividades e facilitação nas tarefas nesse novo ambiente de trabalho adaptado.

Dentre as tecnologias que começaram a serem utilizadas para facilitar a prática de gestão de pessoas, segundo Araújo (2023), colunista do site Melhor RH, foi através de plataformas com intuito

de digitalização de documentos e assinaturas de novos colaboradores facilitando a contratação, sendo uma nova ferramenta para desburocratizar um processo que poderia levar alguns dias ou até mesmo semanas. Também segundo o site Melhor RH (2023), outra ferramenta que começou a ser bastante utilizada durante a pandemia e que nos tempos atuais ganhou muita força para continuidade da sua utilização foi às redes sociais das organizações para divulgação e captação de recursos humanos.

Este estudo irá considerar as transformações ocorridas dentre os principais processos de gestão de pessoas: a) Recrutamento: responsável pela captação de mão de obra para as organizações, seja de forma interna e externamente; b) Seleção: selecionar os candidatos capacitados e direcionar para as respectivas vagas em aberto; c) Treinamento: desenvolver ou repassar as habilidades que serão necessárias para ocupação do setor; d) Desenvolvimento: despertar potenciais habilidades para que o colaborador tenha crescimento dentro da organização (Marras, 2016; Chiavenato, 2010).

Tendo em vista o tema relacionado às práticas de gestão de pessoas, a pesquisa tem como problemática responder a seguinte questão: quais foram as principais alterações nas práticas de gestão de pessoas que ocorreram a partir da pandemia de Covid-19? Visando responder a problemática levantada, a pesquisa teve como objetivo geral de analisar quais foram as principais alterações nas práticas de gestão de pessoas que ocorreram a partir da pandemia de Covid-19. Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo foram: descrever o perfil das empresas participantes; verificar quais as práticas de gestão de pessoas relacionadas aos processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento; identificar quais as modificações nas práticas de gestão de pessoas a partir da pandemia de Covid-19.

O tema abordado neste trabalho foi selecionado com o objetivo de demonstrar e relatar quais alterações ocorreram no setor de pessoas durante a pandemia de Covid-19, e quais transformações aconteceram no atual contexto pós-pandemia no cotidiano das empresas. Como afirmou Dutra (2009), as organizações têm passado por grandes transformações durante os tempos em função de pressões que recebem tanto do ambiente interno quanto no ambiente externo. Decorrendo o desenvolvimento e aplicação de novas ferramentas, métricas, sistemas, recursos de comunicação, entre outros.

Apontando um tema de extrema importância para a área da administração, pois gestão de pessoas é um dos segmentos dessa área ao qual foi afetada diretamente pela pandemia de Covid-19 e necessitando adaptação das práticas de gestão com a implementação de ferramentas e novas tecnologias no dia a dia das organizações. Havendo aplicação de novas ferramentas internas para melhor desenvolvimento das atividades, para Jones (2010), o sistema interno é importante para o funcionamento e operações das organizações. E para que sejam eficientes, a estrutura e a cultura organizacional precisam ser bem desenvolvidas e, assim, promovam adaptabilidade a esses novos sistemas e respostas rápidas para condições mutáveis do ambiente e sejam flexíveis para acelerar a tomada de decisão.

O presente estudo terá como contribuição, possibilitar a identificação das novas ferramentas e as novas práticas de gestão de pessoas que foram desenvolvidas durante a pandemia e que ainda

continuam sendo utilizadas pelos gestores de pessoas nas organizações. Sendo relatado como essas práticas têm sido aplicadas e desenvolvidas diariamente por gestores de pessoas e quais foram os resultados obtidos através delas. Colabora para o campo de estudo voltado à administração, tendo a comparação dos métodos utilizados antes da pandemia e os novos métodos, verificando e analisando um legado deixado pós pandêmico. Ainda sendo de grande valia para as organizações, por haver a continuidade da utilização desses métodos, ocorrendo o estudo mais a fundo e realizando o aperfeiçoamento das práticas utilizadas.

GESTÃO DE PESSOAS

A evolução das organizações no decorrer da história, e as novas tendências tecnológicas que impactam novos produtos e serviços, fizeram com que as organizações exigem uma maior qualificação dos colaboradores e da mesma forma, se faz necessário uma reorganização nos ambientes organizacionais e, com isso, o setor responsável por gerir os recursos humanos das empresas passa a ser estratégico, pois tem o papel de estreitar as relações de contato e cuidado com seus colaboradores, afim dos mesmos terem motivação e qualidade de vida no trabalho (Rangel, 2021).

Além da alteração na nomenclatura para gestão de pessoas, as novas habilidades dos gestores de pessoas incluem a preocupação na retenção de talentos e desenvolvimento de competências, motivação e engajamento no trabalho. Conforme com Kops, Silva e Romero(2013), a área da gestão de pessoas que era denominada administração de recursos humanos (ARH), considerada como uma área contingente e situacional, e mantém uma interação entre o ambiente interno e externo da organização. A área envolve o conceito de d a psicologia organizacional, medicina do trabalho, sociologia, educação e entre outras, cada uma contribuindo com aspectos que envolvem a plena gestão de pessoas.

O setor de recursos humanos, foi visto por muito tempo, como o setor da “saúde e felicidade” das empresas, onde era apenas responsável por cuidar das confraternizações, escalas de férias e festividades das aposentadorias, porém sofreu grandes mudanças ao decorrer dos tempos (Decenzo, Robbins, 2001). Muito além disso, coordenar pessoas é alinhar o setor de acordo com as habilidades e dedicar-se rotineiramente para que elas se mantenham e possam ser desenvolvidas e aprimoradas. Sendo necessário que o colaborador seja informado e tenha o suporte e o apoio da empresa para que consiga alcançar os objetivos estabelecidos (Teixeira, 2017).

Viziolo (2010), apontou que o capital humano vem ganhando muita importância no cenário das organizações, se tornando o tipo de capital mais importante (ou quase igual) comparado ao capital financeiro uma vez que as pessoas são as principais responsáveis por gerar inovação disruptivo e incremental dentro dos processos organizacionais, alavancado resultados operacionais.

Robbins e Decenzo (2004), relataram que após a definição estratégia de uma empresa, passa a ser responsabilidade do gestor informar aos colaboradores as estratégias, objetivos e metas para que

eles coloquem em prática as ações necessárias para o alcance dos objetivos. Neste contexto, o papel da gestão de pessoas tornou-se de fundamental importância para a condução da equipe de colaboradores.

De acordo com Marras (2016), gestores na área de pessoas é indispensável que tenham base humanística e que sejam providos de empatia, para que assim possam estabelecer relações harmônicas com diretores das organizações e com os colaboradores de todos os setores. Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), a área de gestão de pessoas precisa apresentar o foco voltado para as pessoas e não na operação dos negócios da empresa. Ao contrário do que acontece com muitas empresas que apresentam o setor de gestão de pessoas disfuncional por falta de profissionais capacitados, comparado ao demais setor como marketing, produção, finanças etc.

Os gestores de pessoas das empresas “podem formular e implementar mudanças organizacionais que busquem aumentar o bem-estar no trabalho dos gestores de pessoas e aperfeiçoar suas práticas de gestão” (Marras *et al.*, 2021, p. 14). Contribuindo, segundo Viziolo (2010) os gestores pessoas estão cada vez mais desempenhando em várias áreas, sejam elas áreas estratégicas ou operacionais. Tendo uma maior proximidade e companheirismo com seus colaboradores para que se sintam acolhidos pela empresa, também para que tenham fiscalização com o foco no cumprimento das metas estabelecidas.

“Hoje, os profissionais da área de recursos humanos são elementos importantes no sucesso de qualquer organização. Suas tarefas exigem um novo nível de sofisticação. (...) por isso, não é de surpreender que a sua posição na organização também tenha melhorado” (Decenzo, Robbins, 2001, p.3). Diante disso pode-se perceber a importância do setor de pessoas para o acompanhamento e a orientação dos funcionários em toda a empresa, com avanço das novas tecnologias e tendo atividades mais complexas. Dessa forma, o colaborador precisará ter um maior cuidado com a sua saúde física e mental, apoiado pelas novas formas de trabalho viabilizadas pela atuação do setor de pessoas e práticas recentes.

PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Para Dessler (2003), a gestão de pessoas é uma função administrativa dentro das organizações, assim, a todas as pessoas que estão envolvidas em cargos de comando também fazem parte de processos como: recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e treinamento. Ainda, Marras (2016) afirma que os processos de gestão de pessoas, dependo do tamanho e estrutura da empresa poderá ser administrado por apenas um só profissional ou uma equipe, devido a quantidade de trabalho a ser realizado. O autor elenca os processos de GP, que são: recrutamento e seleção, remuneração, benefícios, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, departamento de pessoal, higiene e segurança do trabalho, serviços gerais, contencioso trabalhista e assistência social e relações trabalhistas (Marras, 2016).

Todos os processos relatados pelo autor anteriormente, são relevantes para a organização, desde o recrutamento até o desenvolvimento e monitoramento desses colaboradores. No Quadro 1, será apresentado os 4 processos abordados neste estudo, são eles: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento.

Quadro 1 - Processos de gestão de pessoas.

	Conceito	Tipologia/Técnicas
Recrutamento	Essa atividade tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente na empresa, tendo por objetivo recrutar pessoas para o próximo processo que é a seleção de pessoal.	Recrutamento Interno: Processo pelo qual é privilegiado os profissionais que já são recursos da empresa por avisos em murais, sendo especificado o cargo e características exigidas Recrutamento Externo: É a captação de recursos humanos fora da organização que já estão ou irão adentrar no mercado de trabalho.
Seleção	É uma atividade de responsabilidade do gestor que tem como finalidade selecionar candidatos recebidos pelo processo de recrutamento, sendo selecionados através de metodologia específica escolhida pela organização.	Trabalho de prospecção e coleta de dados dos candidatos para maior conhecimento intrínseco e extrínsecamente. Realizadas entrevistas de seleção e testes diversos de aferição.
Treinamento	Treinamento é o processo de repassar ou aprimorar os conhecimentos e habilidades que serão necessários para a execução das tarefas.	O processo de treinamento nos tempos atuais tem um fluxo de processos que é: diagnóstico, programação, execução e avaliação
Desenvolvimento	Tem por objetivo despertar e desenvolver as habilidades e potencialidades de cada colaborador até que cheguem ao nível esperado. Essas mudanças no conhecimento, habilidade e atitudes trará maior conhecimento específico para cada um.	O desenvolvimento dos colaboradores era de única e exclusivamente de responsabilidade das empresas como forma de investimento para o seu futuro organizacional, porém atualmente as empresas continuam com o investimento no desenvolvimento, mas os profissionais tomam a iniciativa e investem no seu desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de Marras (2016).

Segundo Chiavenato (2010), o recrutamento é a forma que as organizações utilizam para captar recursos humanos no mercado de trabalho para que seja encaminhado ao setor de seleção. Assim o recrutamento é um meio de comunicação para divulgação e oferta de oportunidades de trabalho ao mercado de trabalho.

E conforme analisado no trabalho de conclusão do curso da Akita, Santos e Venâncio (2021), as empresas se adaptaram e começaram um novo processo de recrutamento *online*, realizado dessa maneira devido a pandemia da Covid-19. O processo *online* é de grande vantagem para as organizações pois poderá ser realizada a divulgação das vagas via redes sociais das empresas, sites de empregos, portais educacionais etc. Havendo uma grande quantidade de candidatos devido ao alcance que a internet propaga, tendo maior rapidez na escolha dos currículos e uma diminuição nos gastos para as empresas devido a divulgação nos meios online ter um menor custo comparado a terceirização desse processo para empresas especializada.

Para Bragagnolo, Narloch e Cordeiro (2017) o processo de seleção de pessoas acontece logo que os candidatos serem selecionado a partir do processo de recrutamento, assim sendo processo crucial para a organização identificar e selecionar o perfil desejado para a vaga disposta através de entrevistar e testes aplicados, analisando a capacidade e perfil dos candidatos.

O trabalho de conclusão do curso da Akita, Santos e Venâncio (2021) traz que a seleção no formato online tem por objetivo a redução de gastos, otimização do tempo e atrair mais talentos, método que pode ser realizado pela internet, através de videoconferência (*Meet, Teams*) e testes *online*. Apresentando 3 aspectos importante para a escolha no modo *online*, que são: a) redução de custos: redução de custo ao candidato, pois não irá precisar de deslocar até a empresa e nem para a organização não precisando preparar o espaço físico; b) otimização de tempo: ambas as partes teriam esse tempo de sobra e utilizarem para outras atividades; c) atração demais candidatos: atrair candidatos de outras regiões com a grande possibilidade de encontrar colaboradores mais capacitados.

Segundo Chiavenato (2010) o processo de treinamento é subdividido em 4 etapas: a) diagnóstico de falhas no treinamento; b) desenho e elaboração das etapas de treinamento; c) implementação e execução do treinamento; d) avaliação e análise dos resultados. Para Araújo (2021) há pouco foco no treinamento dos funcionários e quando ocorre é através de palestras motivacionais, ocorrendo intervalo entre uma palestra e outra de 6 meses a 1 ano. Outra forma de treinamento utilizado é de forma empírica, quando o trabalhador mais experiente demonstra e transmite o conhecimento para o funcionário mais novo.

Marras (2005) revelou a importância da força de vontade por parte do funcionário na busca do seu desenvolvimento, em adquirir mais conhecimento, habilidades, técnicas e assim tendo um crescimento e evolução profissional. Assim, conforme Araújo (2021), em busca de entender quais seriam os motivos pelas pessoas buscarem seu desenvolvimento, foi apontado como principal motivo o crescimento profissional, demonstrado a falta de incentivo e investimentos de algumas empresas em seus colaboradores.

Portanto para Rigon (2023) os processos de gestão de pessoas visam atender uma ampla gama de necessidades das organizações, tendo a sua importância em todo o processo desde o recrutamento de recursos humanos para preenchimento de setores que necessitam desses recursos até o desenvolvimento e aprimoramento do colaborador, para que ele seja fator principal na organização e possa ter um melhor desempenho e traga resultados na busca dos objetivos para a empresa.

METODOLOGIA

Para a elucidação do objetivo geral e dos objetivos específicos, o estudo apresenta uma série de etapas referentes às escolhas metodológicas, são elas: classificação da pesquisa; plano de coleta de dados; plano de análise de dados. Sobre a classificação, o presente trabalho apresenta

abordagem quantitativa e qualitativa, segundo Marconi e Lakatos (2017) nas ciências sociais, a abordagem quantitativa é a mais adequada para averiguar as atitudes e responsabilidades das pessoas questionadas que responderam ao questionário. As pessoas estão representando um determinado segmento, para que os dados sejam generalizados e projetados ao ambiente objeto da pesquisa. Enquanto para Merriam (1998), abordagem qualitativa implica na obtenção de dados descritivos com o entendimento de investigar críticas ou interpretativo, estudando as relações humanas nos mais diferentes ambientes, decifrando e traduzindo o sentido dos fatos e acontecimentos.

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa classifica-se como descritiva que de acordo com Cervo, Bervian e Da Silva (2006) têm por objetivo observar, analisar e correlacionar fatos ocorridos sem interferência, dessa forma, tem o objetivo de descobrir e conhecer, com maior exatidão as várias relações e situações que acontecem na política, economia e vida social, entre outros aspectos comportamentais. Sendo aplicada nas ciências sociais e humanas, para levantar dados e problemas que merecem uma maior atenção, ao qual não está presente em documentos, necessitando que os dados sejam coletados e registrados ordenadamente para que sejam analisados.

Quanto ao procedimento técnico adotado, o presente estudo apresenta o estudo de campo, para Marconi e Lakatos (2010) este tipo de pesquisa tem o propósito de levantar informações e conhecimentos de algum fato ocorrido, ao qual têm por ato procurar respostas ou hipóteses, com vistas a assegurar ou apontar novos fenômenos e as relações que podem ocorrer.

A população da pesquisa compreende empresas de vários segmentos da Região de Santa Maria - RS. A amostragem foi realizada por acessibilidade ou conveniência, em que os indivíduos são selecionados com base em sua disponibilidade e acessibilidade, devida a dificuldade de acesso às empresas. Foram encaminhados 41 questionários para gestores da área de gestão de pessoas de diferentes empresas da cidade de Santa Maria - RS, obtendo o total de 21 respondentes de diferentes segmentos, sem nenhuma identificação das empresas.

O instrumento da pesquisa foi um questionário estruturado por meio da plataforma do *Google Forms* encaminhado aos gestores e responsáveis pelo setor de pessoas das empresas. O questionário foi criado pelo autor, contendo 21 perguntas ao todo, dividido em 6 perguntas relacionadas ao perfil do respondente e 15 perguntas referentes aos 4 processos de gestão de pessoas recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Com 14 questões fechadas e uma aberta, com base na literatura explorada na pesquisa de Marras (2016) e Chiavenato (2010).

A análise dos dados ocorreu por meio de tabulação dos dados coletados, computados na planilha do *Excel*, foram realizados os cálculos quanto à frequência e percentual das respostas em cada uma das opiniões pertencentes a escala *likert*, sendo apresentados com a elaboração de tabelas com os resultados. Ainda, foi realizada a análise interpretativa da questão aberta com o auxílio de nuvem de palavras.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para atender o objetivo da pesquisa que foi analisar quais foram as principais alterações nas práticas de gestão de pessoas que ocorreram a partir da pandemia de Covid-19, foram aplicados 21 questionários para empresas de vários segmentos na cidade Santa Maria, sendo consideradas, apenas organizações que têm dentro os vários setores da administração, o setor de gestão de pessoas estruturado.

O perfil dos respondentes do questionário deu-se 71,14% (15 respostas) do gênero feminino e 25,60% (6 respostas) do gênero masculino. Em relação a faixa etária, 57,10% (12 respostas) entre 31-55 anos e 42,90% (9 respostas) entre 18-30 anos. Em relação ao perfil das empresas respondentes, o tempo de atuação da empresa no mercado, variam de 1 ano e 6 meses há 20 anos de atuação no mercado. Continuando na descrição do perfil das empresas, há uma variação no contingente de funcionários, desde organizações com 25 colaboradores, á outras que apresentam ter 13 mil colaboradores, havendo uma média de 918 funcionários entre os respondentes. Em relação ao segmento de atuação, a Tabela 1 apresenta o quantitativo e a distribuição dos respondentes.

Tabela 1 - Segmento das empresas.

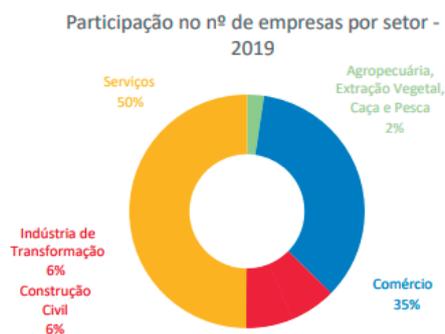
Segmento	Frequência	Porcentagem (%)
Tecnológico	4	19%
Alimentício	2	10%
Inst. de Ensino	2	10%
Assessoria	1	5%
Indústria	1	5%
Comércio	2	10%
Contabilidade	1	5%
Bancário	0	0%
Outros	8	38%
Total	21	100%

Fonte: elaborado pelo autor.

A última pergunta do perfil, foi questionado em qual segmento a organização se enquadrava. Conforme é demonstrado na Tabela 1 a resposta com maior retorno foi “Outros” com 38% (8 respostas), seguido pelo ramo tecnológico 19% (4 respostas) e outros 3 ramos: alimentício, comércio e Instituição de Ensino, cada um teve 10% (2 respostas). Assim como, apresentaram respostas com os ramos assessoria, contabilidade e indústria cada um com 5% (1 resposta). Dentre os outros segmentos mencionados, pode-se destacar empresas prestadoras de diferentes serviços.

Considerando que a cidade de Santa Maria é conhecida como uma cidade universitária, também pelo contingente militar, vem ganhando força como ambiente favorável para novas empresas. As principais atividades econômicas da cidade, conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2019), podem ser observadas no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Atividades Econômicas de Santa Maria.



Fonte: SEBRAE (2019).

Como pode-se verificar no Gráfico 1, as atividades que se destacam são: serviços com 50% das empresas, seguido por comércio com 35% logo em seguida vem indústria e construção civil com 6% e agropecuária com 2%. O supracitado dado, certifica os resultados da pesquisa aplicada.

Após analisar as questões voltada ao perfil dos respondentes, são analisadas as perguntas relacionadas aos processos de gestão de pessoas, com o intuito de verificar as práticas de gestão de pessoas relacionadas aos processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, além de identificar as modificações nas práticas de gestão de pessoas a partir da pandemia de Covid-19.

PROCESSO DE RECRUTAMENTO

O primeiro processo analisado foi o de recrutamento. Para Pequeno (2012) o recrutamento tem em seu processo o papel de localizar mão-de-obra de candidatos para a empresa e indicar para o processo de seleção. E o processo sendo realizado de forma correta, irá poupar dinheiro e tempo durante o processo de seleção. Sobre o processo de recrutamento, pode-se observar a Tabela 2.

Tabela 2 - Processo de recrutamento.

Perguntas	Disc. Totalm.		Disc.		Indif.		Conc.		Conc. Totalm.	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. O processo de recrutamento sofreu modificações?	0	0%	1	5%	1	5%	6	28%	13	62%
2. Aumentou o recrutamento externo?	3	14%	3	14%	5	24%	6	29%	4	19%
3. Aumentou o recrutamento interno?	1	5%	3	14%	11	52%	4	19%	2	10%
4. As atividades de recrutamento tiveram maior interferência da tecnologia?	1	5%	0	0%	1	5%	4	19%	15	71%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Relacionado ao recrutamento, na primeira pergunta, as empresas foram questionadas se o processo de recrutamento sofreu modificações pós pandemia de Covid-19. De acordo com análise da

Tabela 2, para 90% (19 respostas) concordaram ou concordam totalmente que houve mudanças nos seus processos, mas 5% (1 resposta) discorda que houve mudanças no recrutamento, também com 5% (1 resposta) considerando indiferente a mudança. Os resultados foram ao encontro de Tomčíková *et al.* (2021) que verificaram uma redução nos processos de recrutamento no ano de 2020, ocorrendo a migração nos processos seletivos para os formatos remotos ocasionado pela Covid-19 devido a medidas de distanciamento.

As perguntas que seguem, levam em consideração se houve aumento no processo de recrutamento externo e interno. Em relação ao recrutamento externo, conforme representado na Tabela 2, 48% (10 respostas) concordaram ou concordam totalmente que houve o aumento no recrutamento externo, 24% (5 respostas) consideraram indiferente esse aumento, e 28 % (6 respostas) discordaram ou discordam totalmente com esse crescimento. Conforme Akita, Santos e Venâncio (2021), analisaram que o recrutamento externo tem como um dos benefícios para a organização, além do próprio funcionário recrutado, mas também novas ideias vindas de fora do ambiente organizacional e a renovação do capital humano, tendo essa maior comunicação com o mercado externo. Assim, os autores afirmam também que as empresas têm investimento mais no recrutamento externo para darem oportunidades a talentos vindo de fora da organização, acedendo com os 48% dos respondentes que concordaram com esse aumento e, discordando dos 24% que acharam indiferente e dos 28% que discordaram desse aumento.

Com relação ao recrutamento interno, 52% (11 respostas) acharam indiferente esse aumento no processo interno, mas 29% (6 respostas) concordam ou concordam totalmente que houve esse crescimento de forma interna e 19% (4 respostas) discordam ou discordam totalmente das demais respostas. De acordo Chiavenato (2020), o processo de recrutamento interno não deve ser deixado de ser utilizada nas estratégias das organizações, como as atividades mudam e a todo instante novas funções surgem, é importante para as empresas terem no seu ambiente profissionais que consigam se adaptar a essas mudanças regulares. Porém o autor reitera que o processo de recrutamento mais utilizados ainda pelas organizações é o externo, assim concordando com os 19% dos respondentes que discordaram desse aumento no recrutamento interno também com os 52% que acharam indiferente esse crescimento no processo interno.

Contribuindo para o processo de recrutamento, também foi questionado aos respondentes se o recrutamento de modo geral teve interferência das tecnologias, com 90% (19 respostas) das respostas concordam ou concordam totalmente que a tecnologia teve sim, a sua influência nos processos de recrutamento. Com 5% (1 resposta) achou indiferente essa interferência e 5% (1 resposta) discordando que a tecnologia possa ter mudado algo no processo de recrutamento. De acordo com Dias (2021) sendo um dos desafios da Gestão de Pessoas a manutenção da variedade no processo de recrutamento no novo formato digital, necessitando de planejamento, mas com objetivo principal de captar profissionais com características que se enquadrem a vaga disponível.

Assim, pode-se analisar que grande parte das organizações pesquisadas, apresentaram alterações em seus processos de recrutamento, sejam eles ocasionado pela pandemia de Covid-19 ou por interferência da tecnologia para auxiliar e agilizar seus processos. Desses processos o recrutamento externo teve aumento comparado ao interno devido a motivos próprios de cada empresa.

PROCESSO DE SELEÇÃO

Dando continuidade à análise dos processos de gestão de pessoas, o próximo a ser considerado é o processo de seleção, com perguntas voltadas no processo seleção de novos colaboradores. “Felizmente, a seleção de pessoas é, hoje, um processo bem estudado e discutido. Tanto candidatos quanto profissionais de recursos humanos podemos informar-se as técnicas utilizadas, inclusive para desfazer eventuais mitos (Pequeno, p.74, 2018).” Sobre o processo de seleção, pode-se observar a Tabela 3.

Tabela 3 - Processo de seleção.

Perguntas	Disc. Totalm.		Disc.		Indif.		Conc.		Conc. Totalm.	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. Houve alterações no processo de seleção?	0	0%	0	0%	5	24%	6	29%	10	47%
6. A tecnologia ganhou grande importância no processo de seleção de talentos?	0	0%	1	5%	1	5%	4	19%	15	71%
7. Com o processo de seleção sendo realizado pela internet, houve aumento no número de candidatos?	1	5%	1	5%	8	38%	5	24%	6	28%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme a Tabela 3, primeiramente, foi questionado se houve alterações no processo de seleção, 76% (16 respostas) concordando ou concordando totalmente com as modificações em seus processos de seleções e 24% (5 respostas) que foi indiferente essa alteração na seleção de novos talentos. Concordando com os 76% dos respondentes, os autores Dos Santos, Leite, Araújo *et al.* (2023) que a nova realidade das empresas estão cada vez mais tecnológicas utilizando tecnologia em todos os seus processos e, na pandemia e pós pandemia devido delimitações de atividades presenciais, propôs um novo cuidado sobre o processo de seleção. Acarretando mudanças para que sejam contratados os melhores colaboradores e diminuindo a possibilidade de erros.

Outro questionamento para os respondentes foi se a tecnologia ganhou relevância no processo de seleção, 90% (19 respostas) concordando ou concordando totalmente que ocorreu grande impacto das novas tecnologias em seus processos de seleção. Em contraponto, 5% (1 resposta) discordando da pergunta e 5% (1 resposta) considerou indiferente. Os autores Sousa, Passarelli e Pugliesi (2020) fazem uma correlação entre o processo de seleção dos colaboradores com a Inteligência Artificial, tendo a tecnologia aliada ao setor de gestão de pessoas para automatizar e aprimorar o processo de

seleção. Desta forma os autores trazem que a tecnologia cada vez mais ganha relevância e moderniza o setor de gestão de pessoa, mas principalmente no processo de seleção de candidatos. Com isso os autores concordam com os 90% dos respondentes e discordando dos 5% que acharam indiferente e dos outros 5% que discordaram da relevância da tecnologia.

A terceira pergunta, conforme apresentado na Tabela 3, foi questionado o processo de seleção sendo realizado pela *internet* se ocorreu aumento de candidatos na procura de vagas, 52% (11 respostas) concordaram ou concordaram totalmente com aumento de interessados na vagas dispostas, assim que foi publicado na *internet*. Entranto, para 38% (8 respostas) acham indiferente e 10% (2 respostas) discordaram ou discordaram totalmentne para esse aumento a partir novos métodos utilizados pelas empresas na seleção. Contribuindo com os achados dos autores Dos Santos, Leite, Araújo *et al.* (2023) em que afirma que o processo de seleção no formato remoto, com o crescimento da tecnologia e a *internet*, torncando-se um dos meios de contratação e de divulgação mais usados, e que acaba atraídos mais colaboradores.

Desta forma, é possível analisar que em grande parte das empresas respondentes os processos de seleções teve altereações, dentre essas mudanças a tecnologia foi a principal responsável, pois com a *internet* as organizações conseguiram expandir a divulgação das vagas abrangendo maior número de cadidatos. Corroborando com a análise, os autores Duarte Neto, Bandeira e Macêdo (2020) afirmam que o processo de seleção de forma *online* é principal medida para soluções de possíveis problemas que a organização poderá ter com o processo de seleção, com custos menores e, desta forma diminuição de empecilhos geográficos, alcançando maior números de candadidatos para a empresa.

PROCESSO DE TREINAMENTO

Na sequência, o próximo processo abordado é o treinamento. De acordo com Robbins e Decenzo (2004), o treinamento é uma experiência de aprendizagem com intuito de trazer mudanças ao colaborador da empresa, com intuito de aprimorar a sua performance no cargo. Desta forma, o treinamento abrange transformações nos conhecimentos, habilidades, atitudes ou comportamentos. Sobre o processo de treinamento, pode-se observar a Tabela 4.

Tabela 4 - Processo de treinamento.

Perguntas	Disc. Totalm.		Disc.		Indif.		Conc.		Conc. Totalm.	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8. O processo de treinamento sofreu modificações?	0	0%	0	0%	5	24%	6	29%	10	48%
9. Houve aumento no processo de treinamento no formato online?	0	0%	2	10%	3	14%	5	24%	11	52%
10. O treinamento de equipes tornou-se um processo mais rotineiro?	1	5%	1	5%	9	43%	5	24%	5	24%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme pode-se verificar na Tabela 4, a primeira pergunta sobre o processo de treinamento, apresenta o questionamento para as empresas se sofreram alterações em seus processos, em que 76% (16 respostas) das empresas concordando ou concordando totalmente com mudanças nas maneiras que são aplicados os treinamentos aos seus colaboradores, porém 24% (5 respostas) responderam que é indiferente ou imperceptível essas mudanças. O resultado corrobora com Maia (2022), que afirma que o pós pandemia para o setor de Gestão de Pessoas trouxe mudanças e tendências como: teletrabalho, reuniões virtuais, entrevistas de empregos *online* e um dos principais sendo o treinamento a distância.

A próxima pergunta referente ao processo, aborda aumento no treinamento dos colaboradores no formato *online*, 76% (16 respostas) das organizações respondentes concordaram ou concordaram totalmente com aumento por meios da *internet*, porém, 10% (2 respostas) discordaram e 14% (3 respostas) acham que foi indiferente esse aumento. Como o autor Barros Neto (2022) afirma, a criação de novos conhecimentos e tecnologias, forçam que os gestores de pessoas mudem o modelo conversador de treinamento que é “instrutor fala por horas e treinando escuta” e planejar treinamentos sistemáticos corporativos, para que assim possa treinar e aperfeiçoar futuros talentos.

Neste sentido, de acordo com Caetano (2022) os treinamentos tinham custos muito alto devido a necessidade de deslocar os colaboradores para outras unidades, assim as organizações custeavam passagens, hotéis etc. Mas com o legado da pandemia e a transformação digital facilitando as empresas com treinamento através de meios digitais, investindo em plataformas de educação corporativa.

Concluindo o processo sobre treinamentos, foi questionado às empresas se os treinamentos aos colaboradores se tornaram mais rotineiro após a pandemia de Covid-19. Como apresentado na Tabela 4, 48% (10 respostas) concordaram ou concordaram totalmente, assim afirmando que seus processos de treinamentos ocorrem com mais frequências e 42% (9 respostas) das empresas afirmam ser indiferente. Além de, 10% (2 respostas) que discordam ou discordam totalmente desse aumento nos treinamentos.

Para os autores Venturini, Konell e Gionavela (2021) o processo de treinamento está cada vez mais tornando-se relevante e habitual dentro das organizações, além de potencializar o desenvolvimento dos colaboradores, mas com intuito de aumentar o desempenho. Encontra ponto, da maioria dos respondentes desta pesquisa, que discordam ou são indiferentes ao aumento nos treinamentos.

Como pode-se verificar na Tabela 4, a qual é possível identificar que em grande parte das organizações participantes da pesquisa, o processo de treinamento sofreu modificações e com o formato *online* aliado para aumento e tornando-se com maior frequência os treinamentos dos seus colaboradores. Corroborando, os autores Lino e Minuzzi (2021) através da pesquisa por eles desenvolvida, alegam que o processo de treinamento vem sofrendo modificações em todos os aspectos. Tendo as empresas recursos diversificados para a implementação desses treinamentos no formato *online* através de cursos e plataformas, também com dispositivos eletrônicos.

PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO

Como o último processo da gestão de pessoa selecionado será o desenvolvimento. Para Barros Neto (2022) o treinamento e desenvolvimento de novos talentos compreende-se como um plano completo da administração da área de gestão de pessoas para recrutar, selecionar, treinar, desenvolver, para que assim possa manter os melhores profissionais. Sobre o processo de desenvolvimento, pode-se observar a Tabela 5.

Tabela 5 - Processo de desenvolvimento.

Perguntas	Disc. Totalm.		Disc.		Indif.		Conc.		Conc. Totalm.	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11. O desenvolvimento dos colaboradores foi prejudicado pela pandemia Covid-19?	4	19%	5	24%	2	10%	8	38%	2	10%
12. A empresa focou mais no desenvolvimento do colaborador depois da pandemia?	0	0%	4	19%	5	24%	10	48%	2	10%
13. O processo de desenvolvimento de novos talentos teve mudanças?	1	5%	1	5%	9	43%	5	24%	5	24%
14. Você considera que a tecnologia passou a ser aliado no desenvolvimento dos profissionais?	0	0%	0	0%	1	5%	1	5%	19	90%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme apresentado na Tabela 5, inicialmente a primeira pergunta sobre o processo de desenvolvimento aos respondentes considerou se o desenvolvimento dos colaboradores foi prejudicado pela pandemia de Covid-19. Obteve-se 48% (10 respostas) concordando ou concordando totalmente que foram prejudicados devido a pandemia, por outro lado 43% (9 respostas) discordando ou discordando totalmente da pergunta e 10% (2 respostas) acharam indiferente o impacto no desenvolvimento dos funcionários. Justificando o resultado da pesquisa aplicada, Janssen (2020), ressalta que diante da pandemia de Covid-19, várias organizações tiveram grandes adversidades para conciliar a nova realidade afetando diretamente os processos de treinamento e desenvolvimento.

Em seguida, foi questionado se com o término da pandemia de Covid-19, as empresas focaram mais no desenvolvimento desses novos talentos, 58% (12 respostas) concordaram ou concordaram totalmente que o desenvolvimento dos funcionários teve maior atenção, enquanto 19% (4 respostas) discordando e 24% (5 respostas) afirmaram que é indiferente. Neste sentido, as autoras Martins e Mendonça (2021) afirma que a pandemia evidenciou para as organizações a importância de cada vez mais desenvolver com efetividade os colaboradores para contar com os profissionais extremamente qualificados e que acrescentem aos negócios.

Na terceira pergunta sobre desenvolvimento foi investigado se houveram mudanças nos processos de desenvolvimento, com 48% (10 respostas) concordando ou concordando totalmente

Conforme é demonstrado na Figura 1, há palavras que se destacam devido serem mais repetidas e utilizadas, de acordo com a percepção dos gestores respondentes. Assim, as principais palavras observadas referente as alterações ocorridas nas práticas de GP foram: *home office*, treinamentos e híbridos. Dentre as palavras que são relevantes, o *home office* sendo uma nova forma de trabalho que se propagou durante a pandemia de Covid-19 e que ainda continua sendo utilizada pelas organizações nos dias de hoje.

De acordo com o respondente A fez o seguinte relato sobre o *home office*

“Além dos treinamentos online que vieram para fazer parte dos dias a dia das empresas, as reuniões também por meeting, o trabalho de home vieram para agregar, em alguns casos reduziram custos para algumas empresas, como por exemplo o deslocamento dos profissionais para mistrarem os treinamentos nas empresas, em curtando distância.”

Conforme a autora Macedo (2022) o *home office* veio durante a pandemia como uma nova forma de trabalho por ter maior flexibilidade de horário e local. Desta forma os colaboradores não precisavam se deslocar da sua casa até a empresa, podendo trabalhar do conforto do seu lar. Complementado sobre o *home office* o respondente B relatou que “Acredito que os profissionais e empresas começaram a ter um olhar mais positivo para o home office, o que antes não era tão comum”.

Outra palavra destacada foi treinamento, que no ponto de vista do respondente C é que

“Houve um aprimoramento no acompanhamento das tarefas com ferramentas de gestão para entregas, uma massiva ação de acompanhamento pessoal com investimento em treinamentos básicos de cultura corporativa que visavam dar ao colaborador um senso de pertencimento mesmo em períodos de afastamento. “

E para a autora Macedo (2022) afirma, devido a implementação do trabalho remoto as organizações precisaram desenvolver uma série de treinamentos para a utilização de novas ferramentas e assim manter os trabalhadores com foco.

Finalizando a análise dos pontos mais relevantes em relação as mudanças pós pandemia pelos respondentes, de acordo com a Figura 1, também se destaca a palavra híbrido, sendo que para o respondente D afirma que

“Uma das mudanças foi a flexibilidade de horários para certos setores, na qual a empresa obtém o retorno do profissional, independente de onde o funcionário está trabalhando de casa ou presencial, acho que isso poderá permanecer para alguns setores que se enquadram na rotina da empresa.”

A autora Hartmann (2022) traz que devido a experiência vivida pelas organizações com o *home office*, as empresas viram com bons olhos o trabalho híbrido e que ganhou força no formato híbrido de *home office*, no qual os colaboradores trabalhariam uns dias em casa e outro dias na empresa.

Além destas 3 palavras que mais evidenciaram-se durante a leitura das respostas dos gestores, também se destaca, conforme é demonstrado na Figura 1, outras palavras como: reuniões, inclusão, colaboradores etc. Durante a leitura foi perceptível que os respondentes ressaltaram a preocupação com a inclusão dos seus colaboradores com a cultura organizacional e a inclusão entre os setores das organizações, que através das reuniões por meio *online* foram possíveis essa decorrida pelo distanciamento.

CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

O presente estudo teve como objetivo geral de analisar quais foram as principais alterações nas práticas de gestão de pessoas que ocorreram a partir da pandemia de Covid-19. Dentre os processos de gestão de pessoas foram selecionados 4 que são: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Para melhor analisar essas alterações nas práticas de gestão de pessoa, foi desenvolvido questionário e aplicado aos responsáveis pelo setor de gestão de pessoas, com foco em empresas de vários segmentos do mercado, situadas na região de Santa Maria - RS.

A partir da aplicação do questionário foi perceptível que o ramo das empresas respondentes teve uma grande variedade, muitas das organizações selecionaram a opção “outros”, seguindo pelo segmento tecnológico, alimentício, instituições de ensino e comércio, ou seja, no ramo de serviço. Também foi possível verificar variação no tempo de atuação destas as empresas, variando entre 1 ano e 6 meses há 20 anos de atuação no mercado. Quanto ao quadro de funcionários, as organizações participantes da pesquisa apresentam seu contingente a partir de 25 colaboradores, até 13 mil colaboradores.

Em relação aos 4 processos de gestão de pessoas selecionados, foi possível verificar que os respondentes confirmaram que houve alterações em seus processos organizacionais. Os processos de recrutamento e seleção que anteriormente ocorriam de forma presencial, mas que a partir de pandemia, devido ao distanciamento social, passou a serem realizados de forma *online*, outro aspecto que se destaca é que as organizações encontram na tecnologia a sua principal aliada para otimizarem o recrutamento e seleção, a fim de deixar esses processos mais rápidos e qualificados.

Também a partir das respostas foi analisado que o processo de treinamento teve mudanças decorrentes da pandemia, sendo encontrado como uma solução a *internet* para aplicação dos treinamentos e esses tornando-se mais rotineiros no dia a dia organizacional para aprimoramento dos colaboradores. Ainda, os gestores afirmaram que o processo de desenvolvimento teve alterações na aplicação, mas também recebeu uma maior atenção da organização, focando cada vez mais no desenvolvimento dos funcionários para terem novos talentos e rete-los,

O trabalho teve como limitante a dificuldade de acesso e respostas pelas empresas, ocorrendo de algumas organizações solicitarem o envio do questionário, porém não obtendo retorno da mesma. Outra dificuldade encontrada foi devido a necessidade de considerar empresas que apresentem o setor

de gestão de pessoas formalizado e, como o trabalho teve o foco em empresas localizadas na cidade de Santa Maria - RS, diminuindo o número de organizações participantes.

Como sugestão para estudos futuros, destaca-se a importância da aplicação do questionário a nível nacional, para compreender e analisar melhor a influência da pandemia de Covid-19 nas práticas de gestão de pessoas, com uma amostra maior, permite a possibilidade de generalizar os resultados. Também como sugestão, é interessante verificar se as organizações continuam utilizando essas mudanças nos processos e se perseveraram no aprimoramento dos processos de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, K. C. Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento de pessoas em uma empresa supermercadista da cidade de Araguaína - TO. 2021. 20 f. **TCC (Graduação)** - Curso de Logística, Universidade Federal do Tocantins, Araguaína, p. 13-14, 2021.

AKITA, L. S.; SANTOS, G. C.; VENÂNCIO, G. V. S. Recrutamento e seleção de pessoal. **Trabalho de Conclusão do Curso (Curso do Ensino Médio Integrado ao Técnico de Administração)** da Etec “Frei Arnaldo Maria de Itaporanga”. Votuporanga/SP, p. 49-50) 2021.

ARAÚJO, M. **O departamento de RH nunca esteve tão digital**. E isso é só o começo de uma revolução. Disponível em <https://melhorrh.com.br/o-departamento-de-rh-nunca-esteve-cao-digital-e-isso-e-so-o-comeco-de-uma-revolucao>. Acesso em: 22 mar. 2023.

BARROS NETO, J.P. **Gestão de Pessoas 4.0**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022.

BRAGAGNOLO, S. M.; NARLOC, R. T.; CORDEIRO, A. **Recrutamento e seleção**: Estudo de um modelo eficiente. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/4322/371372599>. Acesso em: 11 nov. 2023.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C.G. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª edição - São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CAETANO, A. P. M. O devir da gestão de pessoas pós-pandemia da COVID19. 2022. 86 f. **TCC (Graduação)** - Curso de Administração, Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2022.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. - 6. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Edição: 3, Editora: Elsevier, 2010. Rio de Janeiro.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: O capital humano das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DATA SEBRAE. **Perfil das Cidades Gaúchas - Santa Maria.** Disponível em: <https://datasebrae.com.br>. Acesso em: 16 nov. 2023.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos.** - São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, M. **Futuro do RH: descubra 9 perspectivas sobre.** Blog Gupy, julho de 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/futuro-do-rh>. Acesso em: 04 nov. 2023.

DOS SANTOS, E. K. A., LEITE, F. F. P., ARAÚJO, F. E. D., DO NASCIMENTO, J. S. P., DE SOUSA, F. S. (2023). **Processo remoto de recrutamento e seleção: perspectivas e desafios em uma empresa de telecomunicações.** *Revista De Gestão E Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i5.2124>. Acesso em: 05 nov. 2023.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processo, tendência e perspectivas** - São Paulo: Atlas, 2009.

DUARTE NETO, A.; BANDEIRA, P. S. R. S.; MACÊDO, Novas ferramentas para encontrar talentos: recrutamento e seleção on-line. **Rev Mult Psic. M. E. C.** (2020) Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2507/3853>. Acesso em: 11 nov. 2023.

JANSSEN, M.; VOORT, H. V. Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID - 19 pandemic. **International Journal of Information Management (IJSM)**, dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180%3E>. Acesso em: 05 nov. 2023.

JONES, G. R. **Teoria das Organizações** - 6. ed. - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

HARTMANN, S.S. **Práticas de gestão de recursos humanos e o trabalho em home office e híbrido.** Disponível em <https://doi.org/10.11606/D.12.2022.tde-15122022-180027>. Acesso em: 12 nov. 2023.

KOPS, L. M.; SILVA, S. F. C.; ROMERO, S. M. T. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. - 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. - 15. ed. - São Paulo: Saraiva, 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. - 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2017.

MARRA, V. T. *et al.* “É o que tem para hoje”: contexto e custo humano no trabalho gerencial na pandemia. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 45., 2021, on-line. **Anais eletrônicos** [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2021.

MAIA, G. **Gestão De Pessoas E Recursos Humanos: Tendências Pós-Pandemia**. Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação. Disponível em <https://doi.org/10.51891/rease.v8i2.4232> Acesso em: 5 nov. 2023.

MARTINS, G. G.; MENDONÇA, J. M. **A Retenção de Talentos e o Novo Normal de Recursos Humanos**. Disponível em <https://doi.org/10.14295/idonline.v15i58.3335>. Acesso em: 11 nov. 2023.

MACEDO, A. K. **Home Office as estratégias de gestão de pessoas na pandemia**. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/237271>. Acesso em: 12 nov. 2023.

MELHOR RH. **Aposte nas redes sociais para atrair talentos**. Disponível em <https://melhorrh.com.br/aposte-nas-redes-sociais-para-atrair-talentos/>. Acesso em: 22 mar. 2023.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco, CA: Jossey - Bass, 1998.

PEIXOTO, A. DE L. A., VASCONCELOS, E. F. DE ., BENTIVI, D. R. C.. Covid-19 e os Desafios Postos à Atuação Profissional em Psicologia Organizacional e do Trabalho: uma Análise de Experiências de Psicólogos Gestores. **Psicologia: Ciência E Profissão**, 40, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-3703003244195> Acesso em: 10 mar. 2024.

PEQUENO, A. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

RANGEL, F. **Evolução e adequação da cultura organizacional nos novos tempos e ambientes**. Disponível em <https://melhorrh.com.br/evolucao-e-adequacao-da-cultura-organizacional-nos-novos-tempos-e-ambientes/>. Acesso em: 11 nov. 2023.

REIS, A. L. F.; Gomes MARTINS, A. C. C. G.; ALVES, A. E. L. S. *et al.* **Treinamento e Desenvolvimento Remoto: Principais Dificuldades e Como Solucioná-las**. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/354052835_Treinamento_e_Developolvimento_Remoto_Principais_Dificuldades_e_Como_Soluciona-las. Acesso em: 11 nov. 2023.

RIGON, R. **Gestão de Pessoas: o que é, principais pilares e sua importância**. Disponível em <https://www.feedz.com.br/blog/gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 11 nov. 2023.

ROBBINS, S. P.; DEZENZO, D. A. **Administração de Recursos Humanos**. 6. ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2001.

ROBBINS, S. P.; DEZENZO, D. A. **Fundamentos da Administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. - São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROCHA. C.. **Recrutamento e Seleção: tudo que você precisa saber sobre essa área do RH**. Disponível em <https://escoladepessoas.com.br/recrutamento-e-selecao/>. Acesso em: 11 nov. 2024.

SOUSA, D. M. M.; PASSARELLI, S. E.; PUGLIESI, J. B. A inteligência artificial no recrutamento e seleção de pessoas. **Revista EduFatec: educação, tecnologia e gestão**, Franca, v.2 n.1, p. 1-19, jan. /jun. 2020. Disponível em: <https://revistaedufatec.fatecfranca.edu.br/wp-content/uploads/2019/09/A-INTELIG%8ANCIA-ARTIFICIAL-NO-RECRUTAMENTO-E-SELE%87%C3%83O-DE-PESSOAS.pdf>. Acesso em: 4 no. 2023.

TEIXEIRA, J. M. B.; RIBEIRO, M. T. F. **Gestão de Pessoas na administração: teorias e conceitos.** Curitiba: Intersaberes, 2017.

TOMČÍKOVÁ, L.; SVETOZAROVOVÁ, N.; COCULOVA, J.; DAŇKOVÁ, Z. The impact of the global covid-19 pandemic on the selected practices of human resources management in the relationship to the performance of countries. **GeoJournal of Tourism and Geosites.** University of Presov in Presov, Faculty of Management, Department of Intercultural Communication, Presov, Slovakia. (2021). Disponível em: <https://doi.org/10.30892/gtg.35233-680>. Acesso em: 4 nov. 2023.

VENTURI, D.; KONELL, A. E.; GIOVANELA, A. (2021). **Treinamento: importância e benefícios da disponibilização de treinamento nas organizações.** Revista científica famap. Disponível em: <https://revistacientifica.faculdefamap.edu.br/revista/article/view/5>. Acesso em: 4 nov. 2023.

VELOSO, F. **O impacto das novas tecnologias no mercado de trabalho.** Disponível em <https://blog-doibre.fgv.br/posts/o-impacto-das-novas-tecnologias-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 11 nov. 2023.

VIZIOLI, M. **Administração de RH** / Pearson Education do Brasil. - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.