

PROJETO ACADÊMICO DA GRADUAÇÃO
EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

COVID-19 E A GESTÃO DE RH: impactos e transformações

ABRIL / 2020

UVA 



SUMÁRIO

Sobre o conteúdo	03
Sobre o Mercado de Trabalho	05
Desafios gerenciais em RH	09
Transformações nos Subsistemas de RH	16
Autoria	20

SOBRE O CONTEÚDO

SOBRE O CONTEÚDO

A pandemia do COVID-19 em 2020 tornou-se uma crise de expansão rápida, com efeitos socioeconômicos jamais vistos no cenário global. O mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos foram diretamente afetados pelos desdobramentos da crise sanitária, que, segundo a Organização Internacional do Trabalho¹ (OIT) , pode gerar 25 milhões de desocupações (perda do emprego) ao redor do mundo, além das repercussões na subocupação (pessoas que ocupam uma jornada de trabalho menor do que poderiam ocupar).

Neste sentido, preparamos um conteúdo objetivo e informativo sobre os principais impactos que esta crise pode gerar na área de recursos humanos. O intuito é proporcionar informações a profissionais, gestores e empreendedores, que buscam a geração de ideias que possam auxiliá-los a atravessar esta crise, bem como se planejar para o período de recuperação. Para tanto, apontamos a seguir (1) os impactos sobre o mercado de trabalho e de recursos humanos, (2) os desafios gerenciais para a gestão de pessoas e (3) possíveis transformações nos subsistemas de RH.

¹ https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_738780/lang--pt/index.htm

SOBRE O MERCADO DE TRABALHO

SOBRE O MERCADO DE TRABALHO

REMUNERAÇÃO, INFORMALIDADE E COMPETITIVIDADE

Com um mercado de recursos humanos em oferta, as pretensões salariais sofrem queda, bem como as propostas de benefícios. Isso pode aumentar a desigualdade social, já que a classe mais baixa, com pouca qualificação, pode sofrer uma redução ainda maior no nível de rendimento. A competição pelas vagas disponíveis tende a sofrer um incremento no número de candidatos com maior qualificação, fruto da desocupação e/ou subocupação. A queda na remuneração também tende a provocar um incremento no número de pessoas que buscam trabalhar por conta própria, sobretudo na informalidade, que já vem sofrendo um aumento significativo no último ano de 2019 e que acirra ainda mais a disputa pelos mesmos espaços de trabalho.

SOBRE O MERCADO DE TRABALHO

FUNÇÕES OPERACIONAIS vs. TECNOLOGIA

Muitos processos de trabalho foram redesenhados e podem ser substituídos pela tecnologia. No entanto, o Brasil tem uma grande ocupação de vagas operacionais ainda não automatizadas², vagas estas que geram a maior parte dos empregos no mercado de trabalho e consequente participação no PIB. Durante a crise, a oferta de vagas operacionais tende a cair, mas deve se recuperar após o pico da pandemia. Contudo, as vagas tendem a ser disputadas por um número maior de candidatos, inclusive aqueles com maior qualificação e que perderam seus empregos recentemente. Em outro cenário, a adoção do *home office* durante a crise pode fazer com que empresas mantenham este tipo de modalidade de trabalho devido ao baixo custo, fundamental em período de recuperação econômica, o que acarreta em uma demanda por um perfil de candidato que domine tecnologias para ocupar estas vagas.

² https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=34650&Itemid=444

SOBRE O MERCADO DE TRABALHO

QUALIFICAÇÃO

Profissionais que estiveram se qualificando de forma virtual/EaD durante o período de crise, seja por conta própria ou através da formação profissional formal (como o ensino superior, cursos técnicos ou cursos de qualificação), terão alguma vantagem na competição pelas vagas após a crise. Estas pessoas estarão mais bem preparadas para contribuir na gestão da mudança, sobretudo quanto ao domínio de ferramentas digitais de relacionamentos ou de serviços.

DESAFIOS GERENCIAIS EM RH

DESAFIOS GERENCIAIS EM RH

MONITORAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Monitorar a atividade na cadeia de valor do negócio, a fim de planejar os impactos sobre a atividade econômica da empresa, que pode afetar os desenhos de processos e o quadro de pessoal em áreas como logística e vendas, por exemplo.

RETENÇÃO, MOTIVAÇÃO E SAÚDE MENTAL

Promover a fidelização profissional, a produtividade e a qualidade de vida no trabalho em um cenário de ameaça aos vínculos formais e baixas recompensas. Os impactos psicossociais podem gerar outros problemas de saúde, que acarretam o afastamento parcial ou total do profissional, bem como podem reduzir a produtividade que já é afetada pela queda na demanda.

DESAFIOS GERENCIAIS EM RH

IMPLANTAÇÃO DE TECNOLOGIAS

Empresas que em situação normal não viam a necessidade de uso de determinadas tecnologias, passam a demandar a implantação e a capacitação das mesmas, o que impacta os processos de trabalho, desenho de cargos e exigência de qualificação para ocupação de vagas.

SOBRECARGA DE TRABALHO

Com a redução da oferta de algumas vagas, aqueles profissionais que permanecem empregados podem ser impactados com uma sobrecarga de trabalho, para manter a atividade econômica do negócio enquanto não se pode repor o quadro de pessoal.

DESAFIOS GERENCIAIS EM RH

AUMENTO DE INVESTIMENTO COM CAPACITAÇÃO

Com a implementação do *home office*, muitas empresas necessitam investir mais em treinamentos e na adaptação de processos para que seja possível dar condições de trabalho ao profissional. Esse investimento pode representar o desembolso financeiro e/ou a equivalência em horas de trabalho dedicadas ao treinamento.

IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO

Com o *home office*, fica mais difícil observar alguns fatores de desempenho e, conseqüentemente, identificar necessidades de capacitação. À distância, isso pode se reduzir a mensurações meramente quantitativas para identificação de *gaps*.

DESAFIOS GERENCIAIS EM RH

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Com o profissional trabalhando de forma remota, torna-se um desafio manter sua motivação e engajamento. Uma vez que a interação com os colegas de trabalho é reduzida ou anulada, novos métodos e instrumentos se fazem necessários para incentivar os relacionamentos, facilitar a comunicação e promover a transparência na supervisão do trabalho.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Com menos pessoas interagindo nas instalações físicas das empresas, e com mais pessoas trabalhando sozinhas e de forma remota, será necessária uma revisão nos critérios de avaliação de clima organizacional, já que o ambiente externo tende a ter maior influência na percepção de satisfação no trabalho por parte dos profissionais em trabalho remoto.

DESAFIOS GERENCIAIS EM RH

CORTE SELETIVO DE PESSOAL

Quando a redução de quadro se torna a última e necessária alternativa, se torna essencial a capacidade de avaliação de processos para reduzir as vagas de forma estratégica, de maneira que não se torne ainda mais difícil o desempenho do negócio no momento de crise.

MUDANÇA CULTURAL

Alguns valores precisam ser revalorizados ou ressignificados a fim de dinamizar o novo desenho de processos, relacionamentos e estilos de gestão para acompanhar e dar suporte às mudanças compulsórias.

DESAFIOS GERENCIAIS EM RH

ERGONOMIA

Aspectos de condições físicas de trabalho se tornam um grande desafio, a partir do momento em que o profissional se torna seu próprio supervisor e provedor de recursos no trabalho remoto. A gestão inadequada da ergonomia pode gerar aumento no índice de absenteísmo.

ABSENTEÍSMO

O indicador de absenteísmo deve sofrer uma reformulação conceitual e equacional. Deve-se ter uma nova perspectiva do que significa a ausência no trabalho remoto, como mensurá-la e como administrar seus níveis mínimos e máximos.

TRANSFORMAÇÕES NOS SUBSISTEMAS DE RH

OS SUBSISTEMAS DE RH

AGREGAR PESSOAS

Optar por testes *online*, inteligência artificial para análise padronizada de currículos e entrevistas por videoconferência. Pode-se aproveitar redes profissionais já estabelecidas, para filtrar perfis de candidatos mais próximos à demanda da vaga. No caso das dinâmicas de grupo, pode-se substituir o teste coletivo presencial pela exibição de vídeos de situações cotidianas e envolver o candidato em uma simulação, testando sua percepção e/ou comportamento de forma que possa ser avaliado à distância.

APLICAR PESSOAS

Migrar para a modalidade de *home office* todas as atividades que não dependem das instalações físicas. Também convém executar treinamentos focados nas mudanças de atividades e no uso de tecnologias. Na avaliação de desempenho, pode-se adotar um canal exclusivo de comunicação para questões referentes ao trabalho, com os devidos *feedbacks* ao profissional. Cabe ainda considerar a realocação de tarefas, observando o potencial de cada profissional que possa ser adequado às mudanças do atual cenário, respeitando as questões legais quanto ao desvio de função.

OS SUBSISTEMAS DE RH

RECOMPENSAR PESSOAS

Se, e somente se necessário, atuar em acordo com o profissional com base na legislação vigente a fim de reduzir a jornada e a remuneração, proporcionalmente, entre as faixas de 25%, 50% ou 70%. Convém também revisar os benefícios que são necessários manter de acordo com a jornada de trabalho nas instalações da empresa e na modalidade *home office*. Revisar o modelo de recompensa por metas e desempenho para a modalidade *home office*, que dificulta a supervisão, mas também pode gerar mais estímulo ao profissional.

DESENVOLVER PESSOAS

Investir no conteúdo *online* a fim de estabelecer um modelo de Ensino à Distância (EaD), para capacitações que não necessitam de prática. Também é possível fazer parcerias com espaços externos de serviços essenciais para os casos de treinamento que demandam prática, tais como laboratórios, serviços de entrega, *call centers*, etc.

OS SUBSISTEMAS DE RH

MANTER PESSOAS

Providenciar acolhimento físico e psicológico para os profissionais que precisam trabalhar nas instalações da empresa e que, por isso, não podem migrar para a modalidade de *home office*. Convém investir em medidas de higiene e segurança no trabalho, bem como em espaços de diálogo para que as pessoas possam conversar a respeito de suas angústias e temores com o atual cenário. Para aqueles que estão no trabalho remoto, convém investir na comunicação das devidas orientações sobre questões comportamentais que busquem contribuir para a preservação da saúde e redução da curva da pandemia.

MONITORAR PESSOAS

Criar um banco de dados sobre o perfil geral dos profissionais, para acompanhar suas competências em meio à mudança dos processos de trabalho e suas questões de saúde. Observar as tendências do RH 4.0 e se há sistemas no setor que possam auxiliar a mudança de processos e a tomada de decisão. Promover um acompanhamento diário ou semanal do profissional através de videoconferência, que pode ser realizada por meio de plataformas gratuitas, com registro de dados qualitativos e quantitativos.

AUTORIA

AUTORIA

Conteúdo produzido pelos alunos do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos (modalidade presencial, turno da manhã, disciplina de Gestão Estratégica de Pessoas, em 2020.1) e orientado pelo Profº Wagner Salles (Org.).

ALUNOS AUTORES:

ALICIA DA SILVA ARAUJO DE SOUSA
ANA BEATRIZ DOS SANTOS DE ASSIS
ANDRESSA VIEIRA SANT'ANA
BERNARDO SILVEIRA DOS SANTOS
DEBORA OLIVEIRA CORREA DE SOUZA BARLETTA
ELZA GLÓRIA DA SILVA DO NASCIMENTO
FILIPE RIBEIRO RODRIGUES DA SILVA
FREDERICO LOBIANCO ROCHA
GABRIEL LUCCHESI VILLELA
GESSYKA MORAES AZEVEDO
GISELLE SANTOS DE CARVALHO
GUILHERME SENDIM GOMES FERNANDES
GUILHERME VALENTE CORREIA VIEIRA
GUSTAVO CALDWELL MACHADO

INGRID VITÓRIA FERNANDES SANTOS
JUANA VALENTINA GALINDO OSPINA
LAURA MACHADO GALVÃO LOPES
LUCIANA SOUZA DA SILVA
LUIZ FERNANDO VIEIRA DIAS JUNIOR
MARCUS VINÍCIUS DE SOUSA MOTTA SILVA
PATRICK RODRIGUES LOPES
RICHARD DA SILVA SANTOS
ROMULO MATEUS MERLY GOMES
SERGIO LUIZ ALONSO
SUSANA RIBEIRO FULY
TATIANE DE OLIVEIRA VIEIRA PONTES
THIAGO FIGUEIREDO COSTA LOURENÇO
VICTOR HUGO PULCHERIO DE SOUZA

UVA 