

## O PAPEL DO GESTOR DE RH NO CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19

### THE ROLE OF HR MANAGER IN THE CONTEXT OF COVID-19 PANDEMIC

Otávio Luiz de Castro Romano Junior  
Universidade Federal do Pará

#### RESUMO

A pandemia de COVID-19 está desencadeando uma crise social, econômica e financeira sem precedentes em todo o globo. Líderes do mundo todo estão preocupados sobre como enfrentar os desafios do retorno ao trabalho neste contexto pós pandemia. Diante disso, como o gestor de RH pode obter resultados que proporcionem a continuidade e crescimento dos negócios durante a crise e ao mesmo tempo cuidar da saúde mental e emocional dos colaboradores? O líder precisa ter coragem de ser o primeiro a mostrar o caminho. É preciso estar mais disponível para ouvir e dar suporte facilitando a comunicação. As pessoas que estamos cuidando hoje, ajudarão a reconstruir o futuro.

**Palavras-chave:** Gestão de RH. Liderança. Pandemia de Covid-19.

#### ABSTRACT

The COVID-19 pandemic is unleashing an unprecedented social, economic and financial crisis across the globe. Leaders around the world are concerned about how to face the challenges of returning to work in this post-pandemic context. Given this, how can the HR manager achieve results that provide continuity and business growth during the crisis and at the same time take care of the mental and emotional health of employees? The leader must have the courage to be the first to show the way. You need to be more available to listen and support, facilitating communication. The people we are caring for today will help to rebuild the future.

**Keywords:** HR Management, Leadership, Covid-19 Pandemic

#### I. INTRODUÇÃO

A pandemia de COVID-19 está desencadeando uma crise social, econômica e financeira sem precedentes em todo o globo (KAUSHIK; GULERIA, 2020). O vírus não só ceifou a vida de milhões de pessoas ao redor do mundo, mas também deixou muitas pessoas fragilizadas emocionalmente e mentalmente. As notícias sobre a pandemia causaram desespero e medo, e muitos ficaram desempregados ou perderam sua renda. Os números de vítimas em pouco tempo tornaram-se rostos conhecidos e agora as pessoas estão tendo de lidar com a dor da perda de entes queridos e amigos. A insegurança e a incerteza do futuro tomaram conta de todos.

Vários países adotaram o isolamento social e a interrupção das atividades econômicas como medida para evitar a propagação do vírus, no entanto outro problema surgiu: A crise econômica. Agora no cenário pós-pandemia, as empresas estão tentando se recuperar das cinzas que a doença está deixando.

Líderes do mundo todo estão preocupados sobre como enfrentar os desafios do retorno ao trabalho neste contexto pós pandemia (DIGANGI, 2020). No cenário de tentativa de retomada econômica pelas empresas, a gestão de pessoas terá papel imprescindível.

Diante disso, como o gestor de RH pode obter resultados que proporcionem a continuidade e crescimento dos negócios durante a crise e ao mesmo tempo cuidar da saúde mental e emocional dos colaboradores?

Este artigo de opinião pretende trazer uma reflexão sobre o papel do gestor de RH no contexto da pandemia através da discussão entre argumentos de especialistas e grandes gestores sobre os atuais desafios da gestão de pessoas.

## 2. NOVO NORMAL

Nesse momento as pessoas não estão somente preocupadas em fazer seu trabalho, mas sim cuidando e ajudando suas famílias a superarem essa situação. Para Koirala e Acharya (2020), o papel do RH neste momento é equilibrar a vida das pessoas e das famílias dos funcionários. O RH deve estabelecer contato para saber como seus funcionários estão e quais são suas necessidades emergenciais (DIGANGI, 2020; HAMOUCHE, 2020).

Todos nós estamos lidando com diversas preocupações e isso afeta a nossa produtividade. Agora, o gerenciamento de desempenho deve estabelecer metas mais flexíveis e realistas para se adaptar a essa fase (DIGANGI, 2020). Resultados negativos na avaliação de desempenho não irão refletir a real competência do colaborador. Para amenizar essas preocupações, o gestor pode implementar programas de psicologia positiva, que tratem sobre resiliência e proporcionem mais positividade e segurança para os colaboradores (KAUSHIK; GULERIA, 2020).

O gestor de RH deve abrir espaço para que os colegas de trabalho possam se expressar e dizer como estão se sentindo em relação a esse momento tão delicado. Isso também é útil para que as pessoas se sintam acolhidas quando estiverem trabalhando remotamente e saberem que não estão passando por esse momento sozinhas (CALIGIURI et al., 2020).

Mas e se alguém chorar no trabalho? Riegel (2020) nos ensina que ajudar alguém nessa situação exige inteligência emocional na forma da autoconsciência que permite reconhecer a expressão emocional da outra pessoa como medo ou preocupação, e a autogestão que exige o controle das emoções momentâneas e foca no que é necessário fazer agora. Nessas situações é preciso deixar a pessoa a vontade para continuar se expressando ou ter um tempo para que ela possa se acalmar. O gestor de RH precisa enxergar as emoções como dados que precisam ser analisados, compreendidos e que precisam de uma intervenção. Para isso é preciso que o líder tenha inteligência emocional (RIEGEL, 2020). Talvez a melhor estratégia para gerenciar mudanças neste momento seja sentar, ouvir e apoiar um ao outro (DIGANGI, 2020; SUNDHEIM, 2020).

Nawaz (2020) defende que o gestor deve demonstrar mais sentimento de gratidão. Apesar de sentirmos que somos gratos, poucas vezes demonstramos ou falamos. Quando expressamos gratidão estamos fazendo bem a nossa saúde e bem-estar, além disso agradecer mais pode atenuar a solidão e proporcionar um ambiente mais propício a conexão entre a equipe. Isso irá incentivar mais a produtividade dos colaboradores, porque irá aumentar a satisfação do profissional e fortalecer o relacionamento através da empatia e reconhecimento, pois mesmo nesse momento tão difícil os colaboradores perceberão que a empresa se preocupa com eles (SUNDHEIM, 2020).

Caligiuri (2020) cita o apoio e suporte como estratégias para adaptação ao novo ambiente e realidade em que estamos trabalhando e também no enfrentamento aos problemas da vida profissional que podem ser discutidos através de seminários online sobre resiliência, tutorias e programas de assistência e serviços virtuais de aconselhamento.

## 3. NOVAS COMPETÊNCIAS

Novas competências surgiram com o isolamento social que impulsionou o trabalho a partir de casa (Work From Home) (KOIRALA; ACHARYA, 2020) transformando o ambiente de trabalho das pessoas, onde o ambiente local da empresa cedeu lugar ao ambiente virtual. Isso modificou a maneira de trabalhar e fazer negócios que agora são realizadas com mais frequência em plataformas móveis ou digitais (KAUSHIK; GULERIA, 2020).

O trabalho em casa está exigindo competências tanto do gestor de RH quanto dos colaboradores devido a necessidade de transpor as atividades e processos principais de trabalho para o ambiente virtual (KAUSHIK; GULERIA, 2020). Devido a isso novas habilidades estão sendo exigidas na utilização de tecnologias e ferramentas de trabalho como as plataformas de vídeo chamada.

No entanto, Fosslien e Duffy (2020) alertam que as chamadas de vídeo podem ser muito desgastantes. Isso acontece porque os aplicativos de reuniões obrigam a pessoa a manter o foco por mais tempo, e para mostrar que está prestando atenção o participante deve olhar continuamente para a tela do computador. A experiência pode ser ainda mais desafiadora para quem não possui um espaço privado para trabalhar em casa. Como resposta a problemas como esses o gestor deve dar continuidade aos treinamentos dos funcionários com ênfase no uso de tecnologias para o trabalho em casa para que a adaptação a esta nova realidade seja mais rápida (HAMOUCHE, 2020).

Muitas empresas tiveram de tomar a difícil decisão de demitir seus funcionários devido a perdas de receita e tentar evitar a falência. Porém, Sundheim (2020) cita casos de sucesso onde empresas tomaram a iniciativa de tentar negociar com os funcionários a possibilidade de redução salarial ao invés da demissão. Nesse caso a redução salarial não deve ser em proporção igual para todos. O gestor de RH deve ouvir em particular o que cada colaborador pode sacrificar do seu salário, sendo transparente sobre a real situação da empresa e o esforço que está sendo feito para evitar ao máximo o corte de pessoal. É preciso definir claramente um plano de comunicação que apresente com transparência as decisões relacionadas a continuidade dos negócios durante a pandemia. Isso transmitirá mais segurança aos colaboradores podendo reduzir o nível de estresse (HAMOUCHE, 2020).

Nawaz (2020) recomenda estratégias para manter a equipe motivada e conectada durante a pandemia. Reunir a equipe diariamente em uma plataforma para bate-papo ao vivo irá proporcionar uma comunicação contínua com os colegas de trabalho e supervisores (HAMOUCHE, 2020). Incentivar os colegas a elogiarem e agradecerem o trabalho e as conquistas uns dos outros irá fazer com que os colaboradores saibam como foi importante sua participação na construção dos resultados e isso produzirá uma atividade positiva compartilhada onde pode ser criado o hábito de elogiar e reconhecer o trabalho nesse momento de pandemia. Estratégias como essas podem ser um grande diferencial no desempenho da equipe.

Outro fator que o gestor de RH deve estar atento é com relação ao retorno dos funcionários ao trabalho. É preciso adaptar o ambiente de acordo com as novas exigências legais garantindo o distanciamento necessário entre os colaboradores bem como o uso de máscaras e álcool em gel. Conforme a necessidade de trabalho presencial na empresa, é necessário que o RH tenha informações em sua base de dados de colaboradores a lista de funcionários que fazem parte do grupo de risco para assegurar que estes colaboradores continuem o trabalho em casa (HAMOUCHE, 2020).

Além de assegurar todos os cuidados em relação a saúde dos colaboradores é aconselhável que a empresa disponibilize testes rápidos de Covid-19, principalmente, para colaboradores que estejam com suspeita de contaminação e para que os colaboradores se sintam mais seguros no trabalho e nos cuidados com suas famílias. O teste rápido possibilita uma gestão de saúde dos colaboradores para evitar que não haja alto nível de contaminação pelo vírus (CALIGIURI et al., 2020).

#### **4. CONCLUSÃO**

O momento em que estamos vivendo exige mais competência da liderança da gestão de pessoas. O líder precisa ter coragem de ser o primeiro a mostrar o caminho, isso não significa que o gestor de pessoas precise ser de ferro. Demonstre também seu lado humano e compartilhe suas emoções, desafios profissionais que tem enfrentado por conta da atual situação, experiências e sonhos que pretende realizar no futuro, compartilhar isso é necessário (DIGANGI, 2020; SUNDHEIM, 2020). É preciso estar mais disponível para ouvir e dar suporte facilitando a comunicação. As pessoas que estamos cuidando hoje, ajudarão a reconstruir o futuro.

É necessário ouvir mais e ser mais flexível para que se possa manter uma boa gestão de pessoas assegurando o comprometimento dos colaboradores com a empresa e estimulando o trabalho em equipe para conduzir o time a um futuro de sucesso. Esse é o papel do gestor de RH.

**REFERÊNCIAS**

- CALIGIURI, P., DE CIERI, H., MINBAEVA, D., VERBEKE, A., & ZIMMERMANN, A. International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. **Journal of International Business Studies**, p. 1, 2020.
- DIGANGI, Julia. Feeling Uncomfortable with Reentry? You're on the Right Track. **Harvard Business Review**, 2020. Disponível em: <<https://hbr.org/2020/06/feeling-uncomfortable-with-reentry-youre-on-the-right-track>>. Acesso em: 07 de Julho de 2020.
- FOSSLIEN, Liz; DUFFY, Mollie West. How to Combat Zoom Fatigue. **Harvard Business Review**, 2020. Disponível em: <<https://hbr.org/2020/04/how-to-combat-zoom-fatigue>>. Acesso em: 07 de Julho de 2020.
- HAMOUCHE, Salima. COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. **Emerald Open Research**, v. 2, n. 15, p. 15, 2020.
- KAUSHIK, Meenakshi; GULERIA, Neha. The Impact of Pandemic COVID-19 in Workplace. **European Journal of Business and Management**. 2020.
- KOIRALA, Jyoti; ACHARYA, Suman. Dimensions of Human Resource Management Evolved with the Outbreak of COVID-19. Available at SSRN 3584092, 2020.
- NAWAZ, Sabina. In Times of Crisis, a Little Thanks Goes a Long Way. **Harvard Business Review**, 2020. Disponível em: <<https://hbr.org/2020/05/in-times-of-crisis-a-little-thanks-goes-a-long-way>>. Acesso em: 07 de Julho de 2020.
- RIEGEL, Deborah Grayson. What to Say When Someone Cries at Work. **Harvard Business Review**, 2020. Disponível em: <<https://hbr.org/2020/06/what-to-say-when-someone-cries-at-work>>. Acesso em: 07 de Julho de 2020.
- SUNDHEIM, Doug. When Crisis Strikes, Lead With Humanity. **Harvard Business Review**, 2020. Disponível em: <<https://hbr.org/2020/04/the-best-leaders-meet-a-crisis-with-humanity>>. Acesso em: 07 de Julho de 2020.