



RECURSOS HUMANOS NA LINHA DE FRENTE

| POR VANESSA MARTINES CEPELLOS

A área de recursos humanos assume protagonismo na crise para cuidar da segurança dos colaboradores, da adaptação ao trabalho remoto e da melhoria na comunicação organizacional.

Em voo de avião, é comum a orientação de que, em uma situação de emergência, é necessário, primeiramente, colocarmos a máscara de oxigênio em nós mesmos e somente depois na pessoa que estiver desorientada ao lado. Nas organizações, não me parece ser diferente. Com a chegada da Covid-19 no Brasil, líderes e profissionais da área de recursos humanos (RH) precisaram vestir suas máscaras para então cuidar dos demais colaboradores. Eles vêm tendo de agir com rapidez para poderem ajudar os funcionários. Nesse sentido, inúmeras iniciativas, práticas e políticas estão sendo desenvolvidas para conter as dores da pandemia.

O PROTAGONISMO DA ÁREA DE RH

A área de RH é com frequência negligenciada se comparada a outras áreas reconhecidas tradicionalmente pelo seu papel estratégico, no entanto ela vem mostrando toda sua potência e protagonismo no combate ao caos provocado pelo coronavírus. Aliando esforços com gestores e líderes, tem se mostrado fundamental para o andamento das

atividades, garantindo a saúde do negócio e, mais do que tudo, a saúde de cada colaborador. Afinal de contas, essa é uma crise que atinge diretamente as pessoas e, portanto, deve ser gerenciada de maneira especial pela área que cuida da força de trabalho.

No esforço de adaptar condições de trabalho em meio a um contexto complexo e repleto de incertezas, há imensa pressão. É preciso garantir o engajamento dos funcionários, manter a produtividade esperada, disseminar boas práticas de higiene e informações confiáveis sobre o avanço do coronavírus e, muitas vezes, ainda lidar com a necessidade de cortes, demissões e suas consequências. Nota-se que não é uma equação simples de ser resolvida.

PRÁTICAS DE RH

Inevitavelmente, a Covid-19 pressionou as empresas para que elas reinventassem seus processos e modos de trabalhar. Horários alternativos, revezamento de dias de trabalho e até mesmo o adiantamento das férias surgiram como possíveis soluções. Mas a principal medida adotada foi o *home office*.

Há imensa pressão sobre o RH para garantir engajamento e produtividade, disseminar informações de saúde confiáveis e, muitas vezes, ainda lidar com a necessidade de cortes, demissões e suas consequências.

Segundo pesquisadores, a prática de *home office* pode trazer tanto vantagens quanto desvantagens. Entre as vantagens, cabe citar ganhos de produtividade, melhora dos prazos de entrega, crescimento sem mudanças estruturais e busca de talentos em outras áreas geográficas. Entre as desvantagens, há possibilidade de perda de dados confidenciais, prejuízo às relações hierárquicas, dificuldade de controle do trabalho e queda na motivação dos colaboradores. A individualização do trabalho pode ainda acarretar isolamento social, profissional e político.

Para funcionar a contento, portanto, o *home office* implica diversas mudanças fundamentais. Não basta simplesmente permitir o trabalho em casa. Do lado do colaborador, é importante reconhecer que o *home office* exige alto grau de comprometimento e, para quem não está familiarizado com a tecnologia, o empenho é ainda maior. Do lado da empresa, a área de RH e os gestores precisam se preparar para garantir que o trabalho em *home office* aconteça de forma a minimizar as desvantagens do modelo e aproveitar suas vantagens.

Em artigo publicado na *Harvard Business Review*, Barbara Larson, Susan Vroman e Erin Makarius apontam que é sempre preferível estabelecer políticas com relação ao trabalho remoto com antecedência. No entanto, na circunstância em que nos encontramos atualmente, o preparo pode não ter sido possível e empresas estão tendo de trocar o pneu com o carro andando.

O primeiro passo para isso é garantir os recursos básicos. Para isso, empresas disponibilizam computadores, pagam a internet dos funcionários e providenciam licenças para utilização de plataformas virtuais. A capacitação dos usuários também é fundamental, com a oferta de *workshops*, a elaboração de guias de uso e a criação de um canal para tirar dúvidas. Há organizações que também adotam tecnologias como *softwares* para acompanhamento remoto do trabalho de cada profissional ou, até mesmo, para controle de ponto digital.

Não menos importante, é a segurança – tanto a segurança virtual, no uso das novas tecnologias que viabilizam o *home*

office, quanto a segurança física e emocional dos colaboradores. A consultoria PwC colocou a segurança da força do trabalho entre as três prioridades dos empregadores neste momento – ao lado do aumento dos recursos de trabalho remoto e da criação de uma estratégia para a comunicação de forma efetiva e eficaz. Assim, é aconselhável deixar claro em quais horários os funcionários devem estar disponíveis para o trabalho e intensificar a comunicação entre gestores, entre pares e entre líderes e liderados. O contato frequente é essencial para que todos estejam na mesma página ao longo do desenvolvimento das atividades.

Ponto fundamental é a abertura de diálogo para negociação, colaboração e maior participação dos funcionários nas tomadas de decisão. Estreitar os laços faz-se essencial para amenizar os sentimentos de ansiedade que contagiam a todos em momentos de crise. Isso significa que a área de RH e os gestores devem promover um espaço de diálogo, transmitindo confiança e mantendo certa estabilidade em meio à desordem. Empresas devem promover apoio psicológico aos mais afetados, seja coletiva, seja individualmente, além de oferecer dicas de saúde aos interessados.

Outras práticas que vão além do *home office* também foram adotadas por algumas empresas a fim de proteger os colaboradores. Companhias cancelaram viagens e eventos, organizaram campanhas de vacinação contra a *influenza*, além de disponibilizarem álcool em gel e máscaras, reforçando orientações de prevenção. Biometrias com contato em portas e relógios de ponto foram desativados para evitar o contágio do vírus. Cartilhas de boas práticas no combate à doença também foram desenvolvidas pelas áreas de RH e distribuídas aos colaboradores e suas famílias.

CONTINUIDADE DAS ATIVIDADES

Com relação à continuidade de determinadas atividades, como processos de recrutamento e seleção, é importante que as empresas mantenham, caso ainda seja viável, o que estava previsto via ferramentas virtuais, a fim de evitar adiamentos e frustração de candidatos. As práticas de treinamento e desenvolvimento também devem ser incen-



Por conta da crise da Covid-19, muitas empresas se aventuraram em uma transformação digital, passaram a valorizar o capital humano e implementaram novas formas de se comunicar, de trabalhar em equipe e, até mesmo, de recrutar, selecionar e desenvolver pessoas.

tivadas. Nesse caso, empresas podem promover ou sugerir plataformas de ensino disponíveis na internet.

Adequar metas e métricas também se faz necessário, pois as condições de trabalho sofreram modificações. A prática de *home office* pode ser exaustiva, considerando que muitos profissionais estão sobrecarregados com outras demandas, como o cuidado com os filhos e as tarefas domésticas. A prática do *feedback* torna-se ainda mais importante nesse cenário, pois os colaboradores ficam ansiosos para compreender se estão atingindo as expectativas de seus gestores. Para seguir certa rotina e determinados rituais, algumas empresas têm organizado *happy hours* e outras confraternizações virtuais, possibilitando manter o espírito de equipe.

Infelizmente, apesar dos esforços de continuidade, muitas empresas estão tendo de atuar de forma mais restritiva para sobreviverem. A redução da jornada de trabalho e, por consequência, de salário tem sido uma saída menos penosa comparativamente às demissões. Algumas empresas aderiram ao movimento Não Demita, idealizado e incentivado por empresários de grandes corporações, comprometendo-se a manter os empregos durante a crise.

APRENDIZADOS

Não obstante as dificuldades enfrentadas, é importante compreender que a situação também permite aprendi-

zados. Por conta da crise da Covid-19, muitas empresas se aventuraram em uma transformação digital, passaram a valorizar o capital humano e implementaram novas formas de se comunicar, de trabalhar em equipe e, até mesmo, de recrutar, selecionar e desenvolver pessoas. Estamos testemunhando como profissionais são capazes de lidar com as adversidades e, apesar de isolados, estão mais conectados do que nunca. Além disso, a crise vem permitindo a profissionais desenvolverem ou aperfeiçoarem competências comportamentais cada vez mais importantes, como o rápido aprendizado, a flexibilidade e a adaptação. Ficam claras, por fim, a centralidade, a importância e a relevância da gestão de pessoas para qualquer organização. ●

PARA SABER MAIS:

- Bárbara Larson, Susan Vroman e Erin Makarius. *Como gerenciar funcionários que acabaram de mudar para um regime remoto*. Harvard Business Review, 2020.
- Joulana Jordan Nohara, Claudia Rosa Acevedo, Alice Flora Ribeiro, Marcello Muniz da Silva. *O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores*. Revista de Administração e Inovação, v.7, n.2, 2010.
- PwC. *Covid-19: gestão da força de trabalho*. 2020. Disponível em: pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2020/covid-19/covid-19-forca-trabalho.html
- Cháris Telles Martins da Rocha e Fernanda Spanier Amador. *O teletrabalho: conceituação e questões para análise*. Cadernos EBAPE.BR, v.16, n.1, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154516>
- Joana Story e Rafael Alcadiapani. *O papel da liderança em tempos de pandemia*. Estadão, 2020. Disponível em: politica.estadao.com.br/blogs/gestao-politica-e-sociedade/o-papel-da-lideranca-em-tempos-de-pandemia/

VANESSA MARTINES CEPellos > Professora da FGV EAESP > vanessa.cepellos@fgv.br