

## **Mercado de Trabalho, Relações de Trabalho, Recursos Humanos e Pandemia da COVID-19: Um Recorte em Três Regiões do Brasil**

### **Autoria**

**Wilson Aparecido Costa de Amorim - wamorim@usp.br**

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA - Universidade de São Paulo  
Outro - Outra

**Amyra Moyzes Sarsur - asarsur@hotmail.com**

Prog de Pós-Grad em Admin – PPGA - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
Outro - Outra

**Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz - marcus.cruz@fjp.mg.gov.br**

Mestr em Admin Pública - Fundação João Pinheiro  
Outro - Outra

**André Bafti - andrebaftiusp@gmail.com**

Outro (Fea-usp) - Universidade de São Paulo

**Aline Zanini Lima - alinezaninilima@gmail.com**

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA - Universidade de São Paulo

**André Luiz Fischer - afischer@usp.br**

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA - Universidade de São Paulo  
Outro - Outra

### **Agradecimentos**

Os autores agradecem a FAPESP, CAPES, CNPq e FAPEMIG

### **Resumo**

O artigo analisa como as organizações interpretam as dimensões do mercado e relações de trabalho em suas estratégias e procedimentos na gestão de recursos humanos (GRH) a partir de pesquisa em três regiões no Brasil – Fortaleza, Joinville e Brasília – no contexto da pandemia da COVID-19. Por meio de abordagem qualitativa, descritiva e explicativa, efetivou-se revisão de literatura, quatro grupos focais com 22 gestores de pessoas, além de entrevistas com três representantes sindicais. Os achados indicam lacunas de conhecimento das áreas de GRH sobre mercado e relações de trabalho, que há práticas similares de GRH, em patamares distintos, mas disseminadas nas três regiões estudadas, inclusive institucionalizadas por repertório comum; e que os sindicatos ainda se articulam sob os efeitos da nova legislação trabalhista. Em relação à pandemia da COVID-19 os desafios foram de ordem estrutural (definição abrupta pelo teletrabalho, ajuste à legislação e organização do trabalho); e comportamental (aspectos emocionais e da saúde dos trabalhadores). O estudo contribui teoricamente ao ampliar a análise da gestão de pessoas sob a abordagem institucional; em termos metodológicos por permitir pesquisas comparativas em nível nacional; e em termos empíricos por ilustrar dinâmicas das relações de trabalho e GRH em distintas regiões do País.

## **Mercado de Trabalho, Relações de Trabalho, Recursos Humanos e Pandemia da COVID-19: Um Recorte em Três Regiões do Brasil**

### **Resumo**

O artigo analisa como as organizações interpretam as dimensões do mercado e relações de trabalho em suas estratégias e procedimentos na gestão de recursos humanos (GRH) a partir de pesquisa em três regiões no Brasil – Fortaleza, Joinville e Brasília – no contexto da pandemia da COVID-19. Por meio de abordagem qualitativa, descritiva e explicativa, efetivou-se revisão de literatura, quatro grupos focais com 22 gestores de pessoas, além de entrevistas com três representantes sindicais. Os achados indicam lacunas de conhecimento das áreas de GRH sobre mercado e relações de trabalho, que há práticas similares de GRH, em patamares distintos, mas disseminadas nas três regiões estudadas, inclusive institucionalizadas por repertório comum; e que os sindicatos ainda se articulam sob os efeitos da nova legislação trabalhista. Em relação à pandemia da COVID-19 os desafios foram de ordem estrutural (definição abrupta pelo teletrabalho, ajuste à legislação e organização do trabalho); e comportamental (aspectos emocionais e da saúde dos trabalhadores). O estudo contribui teoricamente ao ampliar a análise da gestão de pessoas sob a abordagem institucional; em termos metodológicos por permitir pesquisas comparativas em nível nacional; e em termos empíricos por ilustrar dinâmicas das relações de trabalho e GRH em distintas regiões do País.

**Palavras-chave:** Mercado de Trabalho; Relações de Trabalho; Recursos Humanos; Pandemia da COVID-19; Abordagem Institucional.

### **1 Introdução**

O contexto brasileiro nas duas últimas décadas foi de mudanças estruturais ainda em curso no mercado de trabalho – maior participação feminina, envelhecimento da população e elevação da escolaridade da mão de obra. Entretanto, já como marca de uma geração, desde 2015 se configura um período muito difícil no mercado de trabalho, tanto no lado da oferta para os indivíduos que buscam ocupação, quanto por parte das organizações que precisam de determinada mão de obra (Amorim, 2020; DIEESE, 2020a).

A reforma trabalhista (13 de novembro de 2017) tornou-se fator importante e condicionador do funcionamento do mercado de trabalho brasileiro (Krein, 2018; Franco & Ferraz, 2019; Guimarães Júnior & Silva, 2020). A reforma trabalhista flexibilizou aspectos relevantes da contratação individual e coletiva de trabalho no Brasil, cujos impactos vêm sendo institucionalizados lentamente desde então (DIEESE, 2017a)(DIEESE, 2017b). Além disso, desde 2020 diferentes aspectos da legislação trabalhista foram sendo ajustados a partir das demandas oriundas da pandemia da COVID-19, forçando as organizações a configurações nas relações de trabalho antes não experimentadas. Até então, as empresas se mobilizavam para instituir programas de adaptação ou mesmo reestruturação em resposta à prolongada crise econômica e às mudanças nos negócios trazidas pela digitalização da economia (Concolato, Rodrigues & Oltramari, 2017; Béhar, 2019). As unidades de gestão de Recursos Humanos (GRH) lidavam intuitivamente com decisões estratégicas para além das cotidianas (Bianchi, Quishida & Foroni, 2017).

Com a chegada da pandemia da COVID-19 ao Brasil em março de 2020, esse quadro recebeu contornos dramáticos. Em questão de semanas, as organizações revisaram seu funcionamento administrativo, operacional e produtivo para encarar as várias dificuldades criadas pela pandemia. Entre elas, a exacerbação dos desafios comportamentais e emocionais junto ao seu corpo social. Retração econômica, restrições sanitárias, políticas e normas emergenciais para manutenção de empregos, da renda e dos fluxos financeiros, aspectos de acompanhamento da saúde mental dos trabalhadores foram apenas algumas das novas

condições de contexto para as empresas no Brasil (Camilo, 2021) e no mundo (Carnevale & Hatak, 2020). Os desafios para a GRH foram tensos e acelerados, mas não necessariamente enfrentados em igual medida nas variadas organizações e, especialmente, nos diversos contextos regionais que caracterizam um país com as dimensões e peculiaridades do Brasil.

Para interpretar elementos tão distintos, mas imbricados entre si como as dimensões do mercado de trabalho no Brasil, relações de trabalho e gestão de pessoas em um contexto desafiador como o propiciado pela pandemia da COVID-19 mobilizou-se o referencial teórico da abordagem institucional uma vez que nos termos de Gooderham, Mayrhofer e Brewster (2019), tal lente teórica permite a identificação de convergências e divergências de modo comparado entre as práticas de gestão de recursos humanos em contextos distintos. Há claramente a necessidade de ampliar estudos na área de gestão de pessoas sob tal perspectiva, uma vez que levantamentos como o de Araújo, Flores, Santos e Cabral (2019) no período de 2005 a 2015 em periódicos nacionais na área de Administração observaram apenas cinco artigos sob a perspectiva institucional na área de gestão de pessoas, escassez corroborada anteriormente por Lacombe e Chu (2008) e mais recentemente por Amorim, Cruz, Sarsur e Fischer (2021).

O artigo articula bases teóricas e empíricas para estudos comparativos em âmbito nacional sobre as formas de atuação da área de Recursos Humanos (RH) no Brasil com base na literatura sobre gestão estratégica de recursos humanos, segundo a abordagem institucional. Sua ênfase inclui como base geográfica da pesquisa a realidade das regiões de Fortaleza, Joinville e Brasília, propiciando uma cobertura ainda mais ampla do país.

A pesquisa envolvendo a análise do mercado de trabalho, relações de trabalho e gestão de recursos humanos (GRH) foi realizada por meio de abordagem qualitativa, descritiva e explicativa. As estratégias de coleta de dados foram efetivadas com revisão de literatura, incluindo publicações que tratassem de conteúdos relacionados às regiões pesquisadas, quatro grupos focais com 22 gestores de pessoas de organizações dos respectivos locais, além de entrevistas com 3 membros da área sindical de cada uma das regiões.

O estudo contribui teoricamente ao ampliar a análise da gestão de pessoas sob a abordagem institucional; em termos metodológicos por permitir pesquisas comparativas em nível nacional; e em termos empíricos por ilustrar dinâmicas das relações de trabalho e GRH em distintas regiões do país.

## 2 Reflexões Teóricas

Para sustentar a pesquisa, os conteúdos centrais do arcabouço teórico foram os relacionados ao mercado e relações de trabalho (emprego e desemprego, escolaridade da mão de obra, greves e outros dados), à abordagem institucional quanto a gestão de pessoas, e os aspectos relativos à pandemia da COVID-19.

Em um contexto mais amplo, o mercado de trabalho brasileiro passou por expressivas transformações desde o início de 2000 com reflexos nas regiões pesquisadas. Entre estes fatos: (i) envelhecimento da população ocupada; (ii) elevação da escolaridade da população ocupada; (iii) queda acentuada da taxa de desocupação até 2014 e forte elevação a partir de agosto de 2015, decaindo outra vez a partir de meados de 2019, sendo duramente atingida a partir da crise provocada pela pandemia da COVID-19 em 2020; e (iv) elevação do grau de formalidade dos vínculos de contratação do trabalho (Amorim, 2020; DIEESE, 2020a). A elevação do nível de rendimento dos ocupados em todo o País até 2020, ainda que mantendo as disparidades regionais (IBGE, 2020)(IBGE, 2021), levou a maior dificuldade de retenção, reposição e contratação de empregados do médio e alto extrato de qualificação entre empresas que procuravam se destacar por seu ambiente de trabalho. Estas mudanças, quando combinadas, teceram um contexto de atuação bastante diverso para as áreas de RH das empresas e seus respectivos profissionais se comparado, por exemplo, àquele enfrentado na década de 1990 e estudado por Wood, Tonelli & Cooke (2011).

Tal panorama reforça a necessidade de interpretar a gestão de recursos humanos nas organizações a partir do contexto em que as firmas estão incluídas. Gooderham, Mayrhofer & Brewster (2019) sugerem que a análise da GRH aconteça pela interpretação dos processos sistêmicos de gerenciamento das pessoas, comum à maioria das firmas, entendidas como a administração de pessoal. O estudo da gestão estratégica de pessoas permite a aliança entre o desempenho individual do empregado e os resultados organizacionais, sendo esta a vertente recomendada para interpretar o contexto institucional da GRH nas organizações.

Trullen, Bos-Nehles & Valverde (2020) delinham que a adoção de uma prática e sua consolidação por meio de sua rotinização tornam a prática mais homogênea e mais bem encaixada na gestão de pessoas das firmas. Este processo reforça as ideias de institucionalização e habitualização nos termos propostos por Tolbert e Zucker (1999). Não obstante a diversidade de atuação das firmas, a similaridade de práticas entre os atores envolvidos nas diferentes organizações faz com que o efeito de isomorfismo legitime suas práticas em seu contexto organizacional (DiMaggio & Powell, 2007).

Neste ponto, destaca-se a interação que as organizações, por meio de sua GRH, estabelecem com o mercado de trabalho. O mercado de trabalho é o vetor de fornecimento de mão de obra e variável importante nas políticas internas da firma em suas funções clássicas. Como reforçam Ulrich, Younger & Brockbank (2008), tais políticas se estabelecem em termos de atração, seleção, retenção, desenvolvimento e remuneração dos empregados, para apurar a organização frente aos desafios criados pelas modificações do mercado de trabalho.

Os arranjos da gestão de recursos humanos nas organizações pretendem o alinhamento de seus processos com a estratégia da firma, e também a institucionalização dos procedimentos legitimados pelos principais atores do campo. Sob a perspectiva institucional, tais atores estimulam mecanismos isomórficos como sugeridos por DiMaggio & Powell (2007). A busca pela legitimação, pelo poder e pela adequação faz com que as organizações tendam a adaptar suas estruturas e procedimentos ao contexto no qual estão inseridas, tornando-se isomórficas, utilizando-se de parâmetros coercitivos, normativos e miméticos.

Para DiMaggio & Powell (2007) o isomorfismo coercitivo advém de influência política e problemas de legitimidade. As mudanças podem ocorrer por pressão governamental (leis ou normas internas) bem como pelas expectativas de terceiros em relação às funções exercidas pela organização. No isomorfismo mimético, as práticas bem-sucedidas e com resultados adequados em algumas organizações são copiadas por outras como padrões de resposta às incertezas ambientais. Por sua vez, o isomorfismo normativo está ligado aos processos de profissionalização dos gestores, que adquirem comportamentos similares em seus grupos profissionais, nas dinâmicas geradas por seus meios de capacitação e universidades, e na disseminação de linguagens e atitudes.

A pandemia da COVID-19 modificou as perspectivas organizacionais no contexto mundial em 2020. As incertezas no plano econômico e social foram elevadas, havendo o colapso da prestação de serviços, fechamento de unidades produtivas e reações governamentais diversas. Medidas variadas como distanciamento físico, uso de máscaras e higienização das mãos tornaram-se norma social.

A organização visou a preservação do seu funcionamento por meio do desenvolvimento de estratégias adequadas ao novo contexto. Medidas foram tomadas com foco na saúde dos empregados. Entre elas, a implementação de medidas de higiene para prevenir e evitar a propagação da COVID-19 no ambiente de trabalho, afastamento de empregados do grupo de risco das atividades laborais presenciais, adaptações dos cargos por meio da instituição do teletrabalho. Além disso, também foram adotados ajustes na remuneração a partir dos programas de suporte governamental, realizadas discussões quanto a uma estabilidade mínima de emprego e manutenção de benefícios.

### 3 Percurso Metodológico

Para o alcance dos objetivos deste artigo, a metodologia utilizada no escopo da pesquisa serviu-se de um leque de estratégias. Quanto ao método, utilizou-se de uma abordagem qualitativa, de cunho descritivo e explicativo, pois buscou-se compreender as características de determinada população ou fenômeno (May, 2004; Oliveira & Piccinini, 2009) voltadas para as dimensões do mercado de trabalho, o contexto das relações de trabalho e seus impactos na configuração dos modelos de gestão de pessoas praticados nas regiões brasileiras selecionadas.

Para ampliar o entendimento da problemática envolvida (Creswell, 2010), usou-se análise documental. Os documentos permitem inferir como os eventos são construídos e as justificativas registradas (May, 2004), e, além disso, tornam possível auxiliar na descrição do fenômeno estudado (Cellard, 2008).

O contexto do mercado de trabalho no Brasil teve suporte na consulta aos documentos oficiais do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE/CAGED, 2020; MTE/RAIS, 2020) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021). Levantamentos junto ao Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2020b) possibilitaram delinear a dinâmica vigente nas relações de trabalho. Essa apuração permitiu analisar os dados agregados do Brasil e das cidades de Joinville – Santa Catarina, Fortaleza – Ceará e Brasília – Distrito Federal.

#### 3.1 Levantamento da literatura: mercado de trabalho, gestão de RH e relações de trabalho

A revisão sistemática de literatura foi feita, como sugerido por Crossan e Apaydin (2010), por meio de uma perspectiva ampliada dos conceitos sobre mercado de trabalho, relações de trabalho e gestão de RH no Brasil, com leitura seletiva para desvendar tais temáticas (Galvão & Ricarte, 2019 ; Lima & Mito, 2007). O levantamento visou quantificar e analisar o que foi produzido no período de 2000 a 2021, em periódicos acadêmicos nacionais e estrangeiros.

A busca foi realizada, no caso dos artigos nacionais, sem limitação quanto ao fator de impacto, por meio das plataformas de busca *Web of Knowledge*, *Scencedirect* e *Spell*, sendo realizada com os termos em português e inglês. A revisão sistemática ocorreu em três fases. A primeira delas foi caracterizada pela busca de artigos e publicações acadêmicas apenas com as palavras-chave mais representativas do objeto da pesquisa em português – mercado de trabalho, relações de trabalho, e recursos humanos. A segunda, em suas versões em inglês. Dentro do âmbito internacional, a terceira fase da busca por artigos ocorreu de dezembro de 2019 a abril de 2020, englobando artigos do período de 2016 a 2020, observando-se os seguintes critérios: fator de impacto igual ou superior a 1,4 (um vírgula quatro), dentro dos critérios das bases *Web of Knowledge* e *Scencedirect*, utilizando-se das mesmas palavras em língua inglesa - *human resources*, *employment relation*, *employment relations* e *labor market*, *labour market*.

A escassez de artigos publicados com a citação dos termos buscados foi constatada e, assim, ampliou-se a busca combinando ao menos dois termos no título, no resumo ou nas palavras-chave. Os 72 artigos encontrados foram organizados a partir da análise de seus debates principais: gestão estratégica de recursos humanos na atualidade (15 artigos); “estado da arte”; papel dos atores do ambiente de empresarial e de RH (7 artigos); novas tecnologias e o papel da inovação dentro da gestão de recursos humanos (5 artigos); os demais 45 dividem-se em categorias com apenas 1 ou 2 entradas, tais como debates gerais, RH no Brasil e contexto socioeconômico. O baixo retorno para as buscas recomenda a realização de novos estudos e sua disseminação por meio de publicações concernentes à realidade prática de RH, suas relações com as mudanças ocorridas no mercado de trabalho nos últimos anos e ainda as dinâmicas internas e externas das relações de trabalho. No período do levantamento entre 2019 e 2021, a busca sistemática de trabalhos acadêmicos a respeito do tema de pesquisa foi reforçada, desta vez com foco em estudos que se dedicassem às regiões de Joinville, Fortaleza e Brasília. No banco de dados *Spell*, seguindo os mesmos procedimentos anteriormente mencionados, foram

encontrados 86 artigos para Joinville, tendo sido selecionados 21 para análise. Para Fortaleza, foram encontrados 62 artigos e selecionados 20 para análise. Por fim, para Brasília, foram encontrados apenas 10, e selecionados 3 para análise. Nas três regiões, em que pese a variação do número de artigos, também se constata a baixa produção acadêmica sobre a gestão de RH.

### 3.2 Grupos focais

A partir de questões previamente elencadas no escopo da revisão de literatura, notadamente as sugeridas por Kaufman (2010) e Gooderham, Mayrhofer & Brewster (2019), foram realizados quatro grupos de foco com profissionais de RH nas cidades elencadas. Os grupos de foco são utilizados para coligir dados relativos a impressões e opiniões de um grupo de pessoas que está envolvido em uma situação comum (Collis & Hussey, 2005). Barbour (2009) sugere a reunião de indivíduos experientes, que saibam previamente dos objetivos do estudo, com o moderador atuando para dirimir dúvidas, adotando a linguagem própria do contexto local e esclarecendo os conceitos para os participantes. O moderador membro da equipe de pesquisa estimulou o grupo a discutir os tópicos apresentados entre si, com intervenções pontuais, de modo que todos contribuíssem. Nos grupos focais, os participantes expressaram suas perspectivas sobre a gestão de RH, sindicatos, empresas e trabalhadores, mercado de trabalho e a pandemia da COVID-19, que nesta etapa da pesquisa se constituiu como aspecto fundamental de compreensão do cenário contemporâneo.

Os grupos focais foram assim constituídos: (i) dois grupos focais em Joinville (Santa Catarina), em setembro e outubro de 2020. No primeiro, participaram cinco gerentes de RH dos setores de saúde, logística, metalurgia, indústria da linha branca e farmacêutica. No subsequente, participaram quatro gerentes de RH dos setores de logística, metalurgia e saneamento; (ii) um grupo focal em Fortaleza (Ceará), em novembro de 2020, com a participação de oito gerentes de RH dos setores de varejo, alimentação, vestuário, química, saúde e infraestrutura; (iii) um grupo focal em Brasília (Distrito Federal), em abril de 2021, com sete participantes gerentes de RH, trabalhando nos setores de tecnologia da informação, saúde, indústria de alumínio e transporte público. Também foram realizadas entrevistas com um dirigente sindical em Joinville (Santa Catarina), um assessor sindical atuante em Fortaleza (Ceará) e outro em Brasília.

No conjunto dos quatro grupos de foco, participaram 22 gestores de RH. As regiões pesquisadas, Joinville, Fortaleza e Brasília têm dinâmicas regional e setorial relevantes. Elas articulam processos produtivos e de gestão a um só tempo, locais, nacionais e globais, ainda pouco conhecidos. Joinville é um polo industrial tradicional do estado de Santa Catarina, enquanto Fortaleza se constitui como um mercado de trabalho do Nordeste brasileiro que ainda se encontra em fase de estruturação; em Brasília, apesar do predomínio das atividades do setor público, também há um setor privado pujante e em interação ou sob influência do primeiro. As três regiões são focos pouco estudados de pesquisa como revela o levantamento bibliográfico.

Devido à pandemia da COVID-19, todos os grupos focais e entrevistas foram realizados por meio de plataformas de videoconferências para reuniões *online*, dentro do sugerido por Salmons (2014). A condição de realização dos grupos focais em formato *online* e síncrono foi apresentada já nos convites enviados aos gestores (Salmons, 2014; Schröder & Klering, 2009). Na abertura dos grupos focais foi ainda solicitada a autorização para a gravação dos mesmos. As percepções foram registradas e analisadas sob o ponto de vista de como o RH compõe o repertório destes atores, para serem coligidas diante das premissas recomendadas na literatura. A dinâmica foi realizada durante períodos que variaram de 3h a 4h30 e as informações foram integralmente registradas para posterior análise. O ético sigilo das informações foi mantido na identificação dos participantes e organizações. Nestas condições, todas as intervenções foram registradas e geraram transcrições de áudio.

A realização da pesquisa exigiu dos pesquisadores reuniões de preparação, a busca por

contatos com organizações e sindicatos, além de universidades locais, e a construção de parcerias com os núcleos regionais da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) de Joinville, com apoio da Associação Empresarial de Joinville (ACIJ), ABRH-Fortaleza e ABRH-Brasília. A ABRH dessas três localidades auxiliou nos contatos locais e no arranjo de infraestrutura para realização do trabalho de campo. Além disso, os pesquisadores articularam intercâmbio com profissionais especialistas do DIEESE nas regiões estudadas.

Cabe ressaltar as dificuldades identificadas na interação com as empresas quando da primeira tentativa de acesso institucional por meio de contatos disponibilizados nos sítios eletrônicos das organizações. Pela dificuldade de avançar conforme este procedimento metodológico, buscou-se os contatos via associações de profissionais. Estas contataram associados de diversas organizações e os convidaram à participação na coleta de dados nos grupos focais. Essa articulação permitiu a abertura de um diálogo mais continuado com as associações profissionais para a troca de conteúdos fornecendo aos profissionais de RH conhecimentos advindos da academia. Tal interação e retroalimentação saudável entre universidade *versus* mercado, teoria *versus* prática viabilizou ganhos de ambos.

#### 4 Reflexões Empíricas e Analíticas

Os principais achados de pesquisa são aqui apresentados por cidade/região investigada, seguidos da análise sobre os impactos da pandemia de COVID-19 nas áreas de RH e empresas.

##### 4.1 Joinville - Santa Catarina

A região de Joinville concentra uma atividade econômica industrial tradicional. Empresas de origem familiar com forte atuação na indústria metalúrgica, mecânica e química há décadas projetam a região no mercado nacional. A cidade dispõe de ambiente institucional (DiMaggio & Powell, 2007) com recursos acumulados ao longo do tempo, tais como estruturas educacionais voltadas à formação profissional, mercado de trabalho recebedor de mão de obra rural de outras regiões próximas, presença da cultura de trabalho associada à imigração alemã entre outros aspectos. A região se aproveita ainda de uma vantagem competitiva importante que é seu posicionamento privilegiado em termos logísticos, com ligações rodoviárias a polos econômicos importantes e a alguns dos principais portos do País.

Desde os anos 1990, algumas das principais empresas voltaram-se também para o mercado internacional na América Latina e mesmo até a China. Mais recentemente, a região passou a receber também investimentos estrangeiros em siderurgia, indústria automotiva, por exemplo, de modo a destacar ainda mais seu potencial econômico. Em movimento semelhante a outros *clusters* econômicos brasileiros, a região de Joinville também tem sido palco do crescimento do setor de serviços de saúde, educação, além da logística. (Mondo, Fiates & Cário, 2015). Em contraste com a situação nacional, o estado de Santa Catarina convivia no início de 2020 com um mercado de trabalho praticamente em pleno emprego, dada a sua expressiva participação no agronegócio exportador e disponibilidade de recursos logísticos como os portuários. A cidade de Joinville não se vincula diretamente ao agronegócio, mas também mostrava um mercado de trabalho aquecido quando da realização dos grupos focais.

Quanto à mão de obra mais qualificada, especialmente de nível gerencial, os gestores relataram dificuldade para sua contratação e a necessidade de recrutamento em outras regiões do País, posto ser baixa a oferta de profissionais a partir das escolas de negócios da região. Entre os trabalhadores de menor qualificação a disputa pela mão de obra se dá com relação aos atrativos da informalidade. Na região, há ocupações sazonais de turismo no litoral e também na zona rural. Frente a essa escassez de mão de obra, as organizações apontaram ainda maior abertura à contratação de trabalhadores mais velhos.

Indicadores da PNAD Contínua (IBGE/PNADC, 2020) demonstram que em 2012 a força de trabalho ocupada em Santa Catarina era de 3.319 mil pessoas e desocupada de 118 mil. Em

2019, este número cresceu pouco (3.623 mil ocupadas) e praticamente dobrou em relação às desocupadas (235 mil pessoas). Em relação à escolaridade, em Joinville, em 2018, os números indicam que 59,8 % têm até médio completo, 5,1% superior incompleto, 14,7% superior completo e 0,3% mestrado e doutorado, indicando que já não há espaço para pessoas que não tenham formação média minimamente. Todos estes índices são superiores ao ano de 2012, com decréscimo nas categorias analfabetos e fundamental completo (MTE/RAIS, 2020). As greves em empresas privadas em Joinville foram de uma ao ano em 2011, 2012, 2014, 2015, 2018; três em 2013 e nenhuma em 2016, 2017, 2019 e 2020 (DIEESE/SAIS, 2021), num total de oito greves.

No que se refere à gestão de RH, pelo menos no âmbito dos grupos focais, foi relatado que os profissionais de RH participam da gestão estratégica das organizações nas quais são estipuladas atividades de planejamento de médio e longo prazos. Os gestores mostraram a adoção de políticas e práticas bastante diversificadas e ao mesmo tempo alinhadas aos contornos de modelos de gestão de RH mais robustos. Entre as políticas e práticas mais referenciadas encontram-se o desenvolvimento de lideranças e a contratação de consultorias.

Questões sobre cultura organizacional foram citadas, provavelmente vinculadas a pelo menos duas situações. Em uma delas, está a necessidade de mudanças associadas às questões estratégicas das organizações. Em alguns casos, foi apontada a necessidade de mudanças culturais por conta de processos de fusão, aquisição ou expansão de negócios pelos quais as organizações presentes estavam passando. Em outra situação, a questão cultural surgiu como elemento de reafirmação de características tidas como importantes para as empresas em seu modelo de negócio e sustentabilidade. Pela sua complexidade, a questão cultural tem desdobramentos importantes que vão da atenção necessária às lideranças até ao cuidado com as dificuldades de socialização e adaptação dos contratados de outras regiões à cultura local. Também se evidencia a questão cultural nas mudanças na forma de gestão, especialmente pressionadas pela necessidade do teletrabalho, e novas dinâmicas de controle e acompanhamento de processos e resultados. A questão cultural ainda se apresenta relevante com relação, por exemplo, à atração e retenção de pessoas. Conforme colhido nos grupos focais, é traço local a indicação de candidatos por parentes ou conhecidos, conjugado com a valorização do compromisso pessoal e familiar envolvido na indicação.

A inerente complexidade do entrelaçamento entre desafios estratégicos e cultura organizacional tem motivado a contratação de consultorias para o apoio às organizações e, assim, a disseminação de práticas universais de RH. Ainda vale destacar a presença de forte associativismo entre os profissionais de RH da região. A título de exemplo, a própria viabilização dos grupos focais se deu após contato e apoio direto da ACIJ e da organização local da ABRH. O contato e recurso às escolas de formação profissional, especialmente na indústria, também fazem parte da realidade local. Dessa maneira, é possível apontar que a região tem um processo adiantado de institucionalização do espaço de ação estratégica da unidade de recursos humanos em consolidação nas organizações participantes.

No que se refere às relações de trabalho, os gestores reportaram que a região conta com sindicatos organizados e há pouco registro de greves ou mesmo movimentos de protestos por parte dos trabalhadores. O próprio relato obtido junto ao dirigente sindical entrevistado apontou que os trabalhadores locais, pela característica do mercado de trabalho, marcado por relacionamentos pessoais fortes (cultura de disciplina no trabalho, indicação de vagas por parentes e/ou amigos) abrem pouco espaço para greves. Desta forma, o convívio com o sindicato ocorre tanto pelas conversas e consultas diretas, e, de modo mais formal, nas negociações coletivas ou naquelas específicas sobre temas como jornada de trabalho e outras surgidas por conta da pandemia (*lay off*, por exemplo). A exceção a esse ambiente encontra-se no setor de logística em que o diálogo entre as empresas e sindicatos não acontece com a mesma fluidez.



No que tange aos efeitos da reforma trabalhista, os relatos foram de que as empresas começam a testar possibilidades propiciadas pelas novidades da legislação. Entre essas, o trabalho intermitente, a negociação e adoção de jornadas de trabalho alternativas, a contratação de trabalhadores por meio de pessoas jurídicas (“Pjotistas”) e a realização de acordos individuais de rescisão. Esses novos arranjos, no entanto, ainda não geraram práticas mais consolidadas em função, principalmente, da incerteza jurídica ainda reinante.

#### 4.2 Fortaleza - Ceará

O Ceará, como outros estados do Nordeste, encontra-se em um processo de transição de uma economia baseada em agropecuária para outra de recorte mais moderno, com industrialização recente e crescimento do setor de serviços. A industrialização sob impacto de incentivos fiscais tem se pautado pela presença da indústria de alimentação, de manufaturados de baixo valor agregado (vestuário, calçados) e mesmo *commodities* (aço, por exemplo). Empresas tanto do sul do País como também de origem externa de capital deslocaram-se para o estado e se posicionaram ao lado de outras de capital local, principalmente na indústria da alimentação e no comércio. Além disso, com base no potencial turístico do estado, há reconhecida importância para o setor de hospitalidade (Cabral, Muniz & Sampaio, 2019).

Indicadores da PNAD Contínua (IBGE/PNADC, 2020) demonstram que a força de trabalho ocupada no Ceará, em 2019, era de 3.679 mil pessoas, e a desocupada, de 449 mil. Em 2020, este número cai para 3.138 mil ocupadas, mas mesma proporção em relação às pessoas desocupadas (431 mil). Tendo por pano de fundo essa dinâmica econômica, antes do início da pandemia da COVID-19, o Ceará e a cidade de Fortaleza alinhavam-se ao quadro de altas taxas de desocupação do conjunto do País, porém, levemente abaixo da média nacional.

Um aspecto relevante para sua expansão econômica está vinculado à oferta de uma mão de obra de menor remuneração. Esta mão de obra representa um diferencial competitivo importante nas atividades de valor agregado mais baixo. A outra face dessa característica do mercado de trabalho é a baixa qualificação da mão de obra. No relato dos gestores, essas duas características fazem com que o fluxo no mercado de trabalho seja influenciado pelas opções oferecidas pela informalidade, geralmente na área de serviços (turismo, comércio de rua etc) e também pelas políticas públicas de complementação de renda. Em outras palavras, dada a baixa média geral de remuneração, os trabalhadores por vezes escolhem a informalidade como recurso eventual de ocupação e combinado ao recebimento de complementos de renda determinados por essa política. Os relatos foram de que, paradoxalmente, há escassez de mão de obra, tanto qualificada quanto de menor qualificação. No caso da qualificação mais alta, tem havido a procura por profissionais de outras regiões.

Para as tarefas de menor qualificação profissional, o quadro mostra-se complexo. Aos olhos das empresas, identifica-se um comportamento oportunista da oferta de mão de obra frente a remunerações minimamente mais vantajosas. Tal comportamento coloca em questão a oportunidade de realizar maiores investimentos em qualificação de trabalhadores dado o risco de *turnover* por iniciativa dos empregados nos termos de Schneider (2009). Em outras palavras, nessa faixa do mercado de trabalho há uma grande permeabilidade entre o segmento formal, o informal e mesmo a condição de retirada do mercado de trabalho.

Decorre daí que as empresas relutam tanto em investir em formação de mão de obra quanto em melhores remunerações com receio de elevação de custos e perda de competitividade. Nesse sentido, foram relatadas consultas a colegas de outras empresas com relação a níveis salariais praticados no mercado. A contratação de trabalhadores de outras empresas para suprir vagas abertas pela eventual expansão dos negócios por novas unidades produtivas ou da própria produção também foi identificada.

Os relatos apontam que as organizações buscam a adoção de práticas voltadas à formação de lideranças (inclusive com ações de educação corporativa), à obtenção de bom clima

organizacional, preocupação com bem-estar e saúde dos trabalhadores e até mesmo incentivos para a elevação de escolaridade formal. No grupo focal, foi identificada entre os participantes uma empresa de comércio *benchmarking* nesses aspectos. Essa busca pelo *benchmarking* parece ser uma característica marcante pelas áreas de RH de Fortaleza e demonstrando um RH em caminho de construção e busca de seu próprio espaço dentro das organizações.

Em que pese a percepção de que a importância do RH esteja crescendo entre as organizações, houve poucas referências à ligação ao nível estratégico da direção. As dificuldades enfrentadas nas atividades de base do RH como captação e retenção de mão de obra notadamente drenam boa parte da energia das unidades de RH das organizações.

O RH no Ceará ainda está um passo atrás de outras regiões, conforme profissionais com experiência de outros estados. Os participantes, entretanto, afirmaram que a comunidade de RH vem se fortalecendo mais recentemente, se reunindo e trabalhando de forma conjunta para trocar informações e experiências. O exemplo mais citado foi de grupos de *WhatsApp* e a participação em eventos profissionais. Tais informações demonstram que a região tem um processo de institucionalização do espaço de ação do RH de suas organizações em suas etapas iniciais. O grupo focal contou com o apoio de professora e pesquisadoras de uma universidade local, mas o vínculo entre as empresas e a academia ou mesmo as escolas de negócio locais ainda se mostra bastante incipiente no que tange à retroalimentação.

Quanto às relações de trabalho, o grupo percebeu um enfraquecimento financeiro e político dos sindicatos após a reforma trabalhista de 2017. As informações obtidas junto ao assessor sindical entrevistado deram conta de que o funcionamento dos sindicatos foi muito afetado pela perda de receita, levando-os a buscar sua viabilidade na realização de acordos e convenções coletivas mais rápidas com as empresas e entidades patronais. Da parte dos gestores, o relato foi de relacionamento tranquilo com os sindicatos sem a presença ou ameaça de conflitos ou greves. Em algumas situações, os sindicatos foram consultados sobre ajustes necessários à adaptação das firmas por conta da pandemia. As empresas relataram que a reforma trabalhista teve pouco impacto sobre suas políticas e práticas. Em casos mais raros, houve contratação de colaboradores como PJs para cargos de direção ou mais elevados na hierarquia.

#### 4.3 Brasília – Distrito Federal

O mercado de trabalho de Brasília tem um volume expressivo de pessoas ocupadas no setor público. Brasília concentra inúmeras instâncias administrativas dos três poderes federais, na administração direta e indireta além da gestão administrativa do próprio Distrito Federal. O mercado de trabalho no setor público tem características bem peculiares, como o instituto da estabilidade no emprego, o maior nível de qualificação e a renda média mais elevada comparativamente ao setor privado. Apesar disso, hoje em dia o setor privado conta um número de trabalhadores superior ao setor público na capital federal devido à prestação de serviços ao Estado, mas também às dinâmicas próprias em desenvolvimento, (IBGE, 2021).

Indicadores da PNAD Contínua (IBGE/PNAD, 2021) demonstram que em 2019 a força de trabalho ocupada em Brasília era de 1.451 mil pessoas, e desocupada, de 208 mil, além das desalentadas (20 mil pessoas). E, em 2020, este número decresce para 1.374 mil ocupadas e cresce em relação às desocupadas (227 mil pessoas) e desalentadas (25 mil pessoas). Tanto no setor público quanto no privado decrescem os índices de ocupação (em milhares), de 317 mil empregados em geral no setor público em 2012 para 312 em 2010. E, de 651 no setor privado em 2012, para 610 mil em 2020 (IBGE, 2020). Em relação à escolaridade, em Brasília, em 2019, os números indicam que 63,98% têm até médio completo, 5,09% superior incompleto, 15,63% superior completo e 0,53% mestrado e doutorado. Ou seja, já não há espaço para pessoas que não tenham minimamente formação média e que todos estes índices são superiores ao ano de 2013, com decréscimo nas categorias analfabetos e fundamental completo (MTE/RAIS, 2020). O total de greves computadas em empresas privadas em Brasília é bastante

superior aos números de Joinville, chegando a ter 48 em 2014, 35 em 2015 e 29 em 2016. Esses números também são altos na esfera pública, com 33 em 2015, 24 em 2011 e 17 em 2013 (DIEESE/SAIS, 2021). Os números caem significativamente desde 2018, e, em 2020, nas esferas pública e privada somam 21 manifestações.

Nesta pesquisa, a opção por convidar participantes de empresas privadas (e não do setor público) justificou-se para que fosse possível a comparação com os participantes dos outros locais também pesquisados, em organizações de natureza assemelhada.

No âmbito do setor privado, Brasília tem expressiva participação do setor de serviços desdobrando-se em hospitalidade, comércio, logística, segurança, saúde, educação e, mais recentemente, informática e tecnologia. No seu entorno, ainda floresce atividade industrial no ramo metalúrgico. A região do Distrito Federal tem mão de obra crescentemente autóctone, mas é caracteristicamente um local que recebe trabalhadores das diversas regiões do País. O mercado de trabalho local acompanha a tendência do nacional no que se refere às altas taxas de desocupação. Não obstante, os gestores de RH ressentem-se da falta de mão de obra qualificada.

Os participantes do grupo focal relataram que suas organizações possuem planejamento estratégico de RH plurianual (de anual, três e até dez anos, com revisões e avaliações periódicas) e vinculado ao negócio. Entre as prioridades da GRH estão a atração, retenção e capacitação de mão de obra. Essas prioridades, comuns às organizações dos diversos setores presentes ao grupo focal, conectam-se à escassez de mão de obra diagnosticada.

Aspecto relevante e específico de Brasília, o setor público é permanentemente um competidor potencial para as empresas do setor privado. Isto porque, para boa parte da mão de obra qualificada, a grande meta profissional é a obtenção de emprego no setor público. Tal disposição para a carreira dificulta as tarefas de atração e retenção dos trabalhadores de maior qualificação. Nesse sentido, a prospecção de mercado de trabalho de parte das empresas sempre envolve a observação de concursos públicos abertos. As áreas de RH apontaram que a contratação de profissionais de outras regiões do País é opção recorrente para os gestores.

A grande presença de serviço público no mercado de trabalho de Brasília parece desenvolver também traços culturais próprios da região e mais desafios para as áreas de RH. Um deles, dada a diversidade de origem dos empregados, é o multiculturalismo das equipes de trabalho. Em outro aspecto, há características vinculadas ao setor público do ponto de vista do andamento dos processos comunicacionais e de trabalho que, de certa forma, também são mimetizadas nas organizações privadas tais como o ritmo de *feedbacks* e menor submissão a pressão por prazos e resultados.

Do ponto de vista da comunidade dos profissionais de RH, observou-se que há uma interação crescente. A ABRH mostrou-se como mobilizadora para cursos e debates sobre o ambiente de negócio local e nacional, pela própria vocação da cidade como capital do País. Decorre daí que o espaço de atuação do RH das organizações de Brasília encontra-se em fase de institucionalização tanto internamente quanto no âmbito associativo.

Quanto às relações de trabalho, os contatos com os sindicatos se mostraram dentro de um contexto de ausência de maiores conflitos ou mesmo greves, especialmente para as organizações do setor de serviços. Na indústria, o cenário descrito se aproxima muito do encontrado em outras regiões do País dado que a dinâmica das relações de trabalho passa pelas negociações coletivas em torno de salários e/ou acordos de participação nos lucros ou mesmo sobre jornada de trabalho. Os participantes reportaram que suas respectivas organizações já atendem em suas políticas e práticas boa parte do reivindicado pelos sindicatos.

As organizações não demonstraram ter alterado significativamente suas práticas em função da reforma trabalhista de 2017, não havendo mudança expressiva no padrão de contratação do trabalho. Quando muito, há maior ênfase na realização de acordos individuais para demissão. De outra parte, para os gestores, a reforma afetou de maneira mais forte o financiamento e funcionamento dos sindicatos de trabalhadores e também patronais. Da parte

dos trabalhadores, o relato foi que, após a reforma, as empresas se distanciaram dos sindicatos.

#### 4.4 Reflexões sobre os efeitos da pandemia da COVID-19

A chegada da pandemia da COVID-19 ao Brasil em março de 2020 alterou drasticamente o quadro social e econômico no País e no mundo. Desta forma, é inescapável que a realidade das organizações e sua gestão tenham sido também severamente atingidas, com importantes desdobramentos para as organizações, por exemplo, a adoção do teletrabalho.

Em função de todas as dificuldades criadas pela pandemia da COVID-19, os grupos focais foram realizados de forma espaçada no tempo e, por consequência, também responderam às condições diferentes em relação à evolução do quadro geral da pandemia no Brasil. Quando da realização do grupo focal de Joinville, em fins de setembro e começo de outubro de 2020, havia uma percepção clara da gravidade da pandemia no País. Ao mesmo tempo, espelhava-se na fala dos gestores uma sensação de que a chamada primeira onda da doença havia sido superada, e um sentimento de normalização (ou seja, de aceitação tácita) com relação às restrições sanitárias impostas à vida social e econômica.

A despeito de toda a diversidade regional e setorial já destacada anteriormente, é possível tecer uma narrativa sobre a experiência dos gestores à proporção que a pandemia avançava durante o campo da pesquisa. Em fins de novembro de 2020, quando do grupo focal, em Fortaleza, esse sentimento começava a ser influenciado pela inquietação quanto à dispersão de variantes do coronavírus e o elevado risco de uma segunda onda da doença. Em abril de 2021, quando da realização do grupo focal de Brasília, o País experimentava a cada semana o agravamento dos números da doença consolidados pela segunda onda da pandemia.

A chegada da pandemia da COVID-19 se deu na forma de um choque para os negócios e consequentemente para os gestores. As primeiras reações entre as empresas envolveram tanto a demissão de funcionários quanto a tentativa de preservar o vínculo de contratação de alguma forma. No caso das empresas que demitiram, isso aconteceu pela própria interrupção da produção e perda de perspectiva do negócio frente à parada brusca da economia. No outro polo, entre as empresas que optaram por manter os vínculos empregatícios, o posicionamento esteve ligado à necessidade de manutenção do funcionamento do negócio, como na área de logística e serviços urbanos; ou a aposta de que a produção pudesse ser retomada em curto prazo.

Entre as ações das empresas, houve suspensão de atividades, redução de horários ou jornadas de trabalho, iniciativas de colocar em férias funcionários pertencentes aos grupos de risco e pais com filhos em idade escolar, ou mesmo, seguindo as possibilidades abertas pelas medidas provisórias do governo, a colocação compulsória de pessoal em férias. Algumas empresas relataram ter realizado acordos com sindicatos sobre *lay off* ou redução de jornada e/ou remuneração. Tais acordos vieram também impulsionados pelas medidas provisórias editadas pelo governo para viabilizar um mínimo de amortecimento das perdas tanto de receitas das empresas quanto de rendimento dos funcionários.

As áreas de RH estiveram envolvidas em pelo menos outras duas linhas de ação. Na primeira, colaboraram na comunicação das novas normas e protocolos sanitários a serem seguidos para a manutenção ou adaptação dos processos produtivos das organizações. Neste momento, entraram em vigor a obrigatoriedade do uso de máscaras, álcool em gel e outras medidas na organização do trabalho como a adoção de recomendações de distanciamento físico entre os trabalhadores. Desse ponto de vista, também foram registrados casos de firmas que contrataram mais ônibus para evitar aglomeração no transporte de seus trabalhadores, as que adequaram o layout da produção, refeitórios e escritórios.

Na segunda linha, coube a tomada de providências quanto aos cuidados com funcionários acometidos pela doença. Em termos preventivos, foram tomadas medidas com foco na prevenção de questões de saúde mental provocadas pelo isolamento e luto entre funcionários. Nessa mesma direção de cuidados com a saúde, houve incentivo à vacinação contra a gripe,

sendo a maioria das ações não apenas direcionadas aos funcionários, mas também a suas famílias. Conforme os meses foram passando, os acordos para redução de jornada e remuneração e mesmo de *lay off* foram sendo substituídos pela retomada da produção em ritmo mais lento, como que em uma normalização da situação.

Entretanto, com a chegada da segunda onda da COVID-19, os desafios das organizações se multiplicaram. Sem amparo de novas medidas governamentais de auxílio econômico para empresas e trabalhadores, houve um agravamento da situação das empresas. Um aspecto ressaltado pelos gestores foi que nos primeiros meses de 2021, diferentemente do que havia acontecido no início da pandemia em 2020, as empresas começaram a ter dificuldades em manter suas operações. Isso porque cresceu expressivamente o número de casos da COVID-19 entre familiares de funcionários, que por isso eram colocados em quarentena. Por extensão, cresceu também o número de casos entre empregados das empresas.

Além disso, nessa segunda onda, os gestores reportaram que as áreas de RH passaram a conviver de maneira mais próxima com questões semelhantes às enfrentadas pelas políticas públicas vinculadas à pandemia. Em uma delas, afirmaram que parcela dos funcionários obedecia aos protocolos sanitários e de segurança no âmbito das organizações – sob controle das mesmas –, mas em seu âmbito familiar ou social isso não ocorria na mesma proporção. Com isso na visão dos gestores, os esforços das organizações tornavam-se desperdiçados, trazendo assim uma dificuldade adicional. O quadro encontrado corrobora achados de Gigauri (2020) quanto aos papéis desempenhados pelo RH no enfrentamento da COVID-19.

## 5 Reflexões Finais

A pesquisa buscou analisar a percepção das áreas de RH frente a suas formas de atuação no Brasil e em relação aos aspectos das relações de trabalho e do mercado de trabalho. Dados sobre o mercado de trabalho brasileiro mostram que mudanças significativas ocorreram nos primeiros 15 anos deste século, contrastando com um cenário anterior de relativo conforto para os empregadores no mercado de trabalho. Diante dessas mudanças, seria razoável supor que os gestores de Recursos Humanos se sentissem pressionados a buscar informações para orientar suas estratégias em relação ao mercado de trabalho e às negociações sindicais.

Os grupos focais realizados em três distintas regiões mostram que as empresas enfrentam crises tanto de ordem geral ao País quanto relacionadas aos seus respectivos contextos regionais. Seus desafios são constantes e desenham um quadro complexo para suas áreas de RH, sendo evidente que os gestores lidam com a influência de fatores como mercado de trabalho e tendências econômicas nas decisões estratégicas ou cotidianas de uma maneira mal estruturada, sem uma análise cuidadosa do ambiente. No conhecimento aplicado às decisões profissionais e gerenciais, prevalecem as informações e opiniões obtidas na rede da comunidade de RH, enquanto os relatórios formais ou análises acadêmicas da área são pouco utilizados.

Conforme os dados empíricos coletados, os profissionais de RH tomaram iniciativas práticas para lidar com seus desafios, numa interação constante com outros profissionais do meio. A forma como trataram a escassez de mão de obra foi um exemplo. Eles uniram forças em determinado setor ou área geográfica, por meio de acordos que criaram parâmetros comuns de remuneração entre firmas na tentativa de criar mecanismos de equilíbrio para conviver com o mercado exigente. Em duas das regiões pesquisadas, Joinville e Brasília, a organização desses grupos se dava formalmente no âmbito de entidades empresariais ou mesmo associações de profissionais. Em outra região, Fortaleza, essa interação ainda se mostrava restrita ao âmbito informal típico das redes sociais como *WhatsApp*, denotando baixa institucionalidade da comunidade local de profissionais de RH.

Os gestores de RH das três regiões pesquisadas apontaram que suas respectivas organizações vivenciam seus mercados de trabalho e suas relações com sindicatos em contextos complexos e diversos, conforme sua realidade regional. Todavia, os gestores de RH, quando de

suas decisões estratégicas ou cotidianas de RH, tratavam esses fatores de forma intuitiva, sem uma análise cuidadosa dos dados estatísticos disponíveis nas fontes oficiais, por exemplo. Os dados oficiais apresentados aos gestores pelos pesquisadores, quando dos grupos focais, embora desconhecidos, quase sempre eram confirmados pela sua percepção no dia a dia. Os gestores participantes reconheceram o pouco conhecimento de sua rede de relações profissionais nestes aspectos e concordaram quanto ao viés de confirmação presente nas informações tomadas nesta fonte. Em Joinville e Brasília, duas das regiões pesquisadas, os profissionais reportaram valorizar os contatos com acadêmicos ou pesquisadores de universidades locais.

No que se refere às relações de trabalho, a comparação entre as três regiões pesquisadas trouxe uma diversidade de situações. Nesse sentido, nas duas regiões, Joinville e Brasília, em que os mercados de trabalho se mostraram mais estruturados, os gestores relataram relações estáveis com sindicatos. Dado o caráter extraordinário desse período da pandemia da COVID-19, os contatos com os sindicatos foram de cooperação ou busca de apoio para realização de acordos coletivos com vistas à renovação de cláusulas já estabelecidas ou mesmo em busca de estabilidade condicionada para os trabalhadores. Em outro ângulo, na região de Fortaleza com mercado de trabalho ainda em estruturação, a convivência com o sindicato mostrou-se problemática, pela falta de interlocutores ou mesmo pela pouca abertura de diálogo para além dos momentos das negociações coletivas anuais. Para isso, contribuem pelo menos dois fatores. Em primeiro lugar, o fim da contribuição sindical trazida pela reforma sindical de 2017 fragilizou financeira e politicamente os sindicatos locais da área de serviços ou mesmo da indústria. Em um segundo aspecto, segundo os gestores, a baixa remuneração média de Fortaleza cria uma condição de alta porosidade entre os setores formal e informal da economia, configurando um quadro de dificuldades de sindicalização em função do *turnover* voluntário.

A evolução da pandemia da COVID-19 modulou uma nova atuação das áreas de RH. O choque inicial envolveu a mudança de um contingente de funcionários para o teletrabalho, o cumprimento dos protocolos sanitários mínimos, o ajuste de jornada e postos de trabalho. Após esse período, sobreveio uma fase de acomodação dos processos, convivência com os casos da doença, e mesmo certo grau de estabilidade para o quadro vivido em meados do segundo semestre de 2020. A partir do momento da chegada da segunda onda da pandemia, a maior disseminação da doença colocou em jogo o próprio funcionamento das empresas, em função da sobreposição de afastamentos de funcionários pela doença e do desgaste sofrido pelos mesmos no acompanhamento da situação de familiares, amigos, vizinhos e comunidade.

O momento de realização da pesquisa mostrou aspectos importantes do ponto de vista institucional. Nas três regiões pesquisadas, verificaram-se graus variados de proximidade das áreas de RH da arena estratégica de suas respectivas organizações. Dentro dessa variedade, houve em comum a preocupação nas atividades de captação e retenção de mão de obra. O contexto dentro do qual essas ações se dão parece ser a porta de entrada para a institucionalização das áreas de RH nos termos de Ulrich, Younger & Brockbank (2008).

De outra parte, o evento da pandemia da COVID-19 criou um cenário novo e adverso para as áreas de RH. Sem grande experiência no diálogo e interação com instâncias externas às próprias organizações, as áreas foram levadas a atuar emergencialmente no início e, com o passar do tempo, de modo mais estruturado diante das duras condicionantes da pandemia: economia retraída, crise sanitária e falta de perspectiva de solução deste quadro no curto prazo. Conforme Gooderham, Mayrhofer & Brewster (2019), o contexto se impôs e demandou a introdução de novos processos internos, dessa vez conectados às dinâmicas das políticas públicas. A partir daí, um enorme desafio se impôs pela necessidade de rotinizar as novas práticas como condição de continuidade do negócio, conforme Trullen, Bos-Nehles & Valverde (2020) e Gigauri (2020). Se anteriormente o prolongamento da crise econômica já havia, de certa forma, normalizado a atuação da GRH, dessa vez houve demanda por maior agilidade nas ações e respostas aos atores institucionais.

Apesar disso, com base nos levantamentos da pesquisa, a atitude identificada nas áreas de RH das organizações ainda se mostrou reativa e subordinada aos objetivos organizacionais, indicando um exame limitado do contexto emergente. Uma vez que a função de RH tem desempenhado um papel subsidiário em empresas brasileiras, o estudo acrescenta à prática de RH ainda certo descompasso sobre as conexões entre o mercado de trabalho e as relações de emprego, mesmo em tempos de turbulência, como o trazido pela pandemia da COVID-19.

Os achados da pesquisa revelam quatro dimensões, não excludentes entre si, que poderiam ser propostas para explicar esse comportamento: (1) as questões referentes às relações de trabalho e ao mercado de trabalho são pouco valorizadas no âmbito da gestão de RH, não sendo, inclusive, consideradas como parte de sua formação mandatória; (2) RH e a gestão das relações de trabalho são tratadas como áreas profissionais e de conhecimento separadas e pouco integradas nas organizações; (3) a atitude do RH frente à crise econômica, social e sanitária, mostrou-se novamente reativa e subserviente aos desígnios da cúpula organizacional, e pressionada à leitura do contexto emergente em termos estratégicos; e (4) as áreas de RH foram arremessadas à linha de frente da crise provocada pela pandemia da COVID-19 como provedoras de soluções variadas para os desafios propostos pela questão sanitária e também pelo deslocamento de parte do trabalho realizado para o teletrabalho. A melhor compreensão destas dimensões justifica a necessidade de estudos futuros junto a unidades de GRH no País.

### Referências

- Amorim, W. A. C. de, Cruz, M. V. G. da, Sarsur, A. M. & Fischer, A. L. (2021). HRM in Brazil: an institutional approach, *Revista de Gestão*, 28(1), 84-99.
- Amorim, W.A.C. de (set.-out. 2020). Futuro do trabalho no Brasil: cuidar das instituições. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, 60(5), 371-377.
- Araújo, F. S. M., Flores, R. F., Santos, S. M. D. & Cabral, A. C. A. (2019). Estudo bibliométrico sobre a teoria institucional: uma caracterização da produção científica brasileira. *Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS*, 19(42), 37-51.
- Barbour, R. (2009). *Grupos focais*. Porto Alegre: Artmed.
- Béhar, A. H. (2019). Meritocracia enquanto ferramenta da ideologia gerencialista na captura da subjetividade e individualização das relações de trabalho: uma reflexão crítica. *Organizações & Sociedade*, 26(89).
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A. & Feroni, P. G. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41-61.
- Cabral, J. M. T., Muniz, A. & Sampaio, P. M. (2019). A dinâmica industrial na Região Metropolitana de Fortaleza no contexto da reestruturação produtiva e espacial. *Pegada - A Revista da Geografia do Trabalho*, 20(2), 170-200.
- Camilo, J. A. O. (2021). Trauma organizacional em tempos de Covid-19: contribuições para a gestão de pessoas. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 23(2), 97-107.
- Carnevale, J. B. & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
- Cellard, A. (2008). A análise documental. In J Poupart et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos (pp. 295-316). Petrópolis: Editora Vozes.
- Collis, J. & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração*, Porto Alegre: Bookman.
- Concolato, C. P., Rodrigues, T. G. & Oltramari, A. P. (2017). Mudanças nas relações de trabalho e o papel simbólico do trabalho na atualidade. *Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 4(9), 340-389.
- Creswell, J. (2010). *Projeto de pesquisa*. Porto Alegre, Artmed.

- Crossan, M. M. & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Cruz, M. V. G. da, Sarsur, A. M. & Amorim, W. A. C. (abr. 2017). Myopia in Human Resources: reflections on labor relations and the labor market in the Brazilian, case Amyra Moyzes Sarsur, Instituto de Sociologia - Universidade do Porto, *VII Conference on Research and Intervention in Human Resources*, ISCAP.
- Cruz, M. V. G. da, Sarsur, A. M., Amorim, W. A. C., Fischer, A. L. & Kassem, M. (2017). The complex interaction between human resources management, the labor market and employment relations in Brazil. *Tourism & Management Studies*, 13, 65-72.
- DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. (maio 2017a). A reforma trabalhista e os impactos para as relações de trabalho no Brasil. *Nota Técnica*, São Paulo – SP, nº 178.
- DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. (maio 2017b). Relações de trabalho sem proteção: de volta ao período anterior a 1930? *Nota Técnica*, São Paulo – SP, nº 179.
- DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. (2020a). O Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda diante dos impactos da Covid-19. *Nota Técnica* nº 232, São Paulo – SP.
- DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. (2020b). Acordos negociados pelas entidades sindicais para enfrentar a pandemia do coronavírus - Covid 19. Estudos e Pesquisas, São Paulo – SP, nº 91.
- DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. SAIS - Sistema de Acompanhamento de Informações Sindicais (2021).
- DiMaggio, P. J. & Powell W. W. (2007). Jaula de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. In: Caldas, M. P. & Bertero, C. O. (Coords.). Teoria das organizações. São Paulo: Atlas.
- Franco, D. S. & Ferraz, D. L. D. S. (2019). Uberização do trabalho e acumulação capitalista. *Cadernos EBAPE. BR*, 17(SPE), 844-856.
- Galvão, Maria Cristiane Barbosa; Ricarte, Ivan Luiz Marques (2019). Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. *Logeion: Filosofia da Informação*, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 57-73.
- Gigauri, I. (2020). Organizational Support to HRM in Times of the COVID-19 Pandemic Crisis. *European Journal of Marketing and Economics*, 3(3), 36-48.
- Gooderham, P. N. & Mayrhofer, W. & Brewster, C. (2019). A framework for comparative institutional research on HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), pp. 5-30, DOI: 10.1080/09585192.2018.1521462.
- Guimarães Junior, S. D. & Silva, E. B. (2020). A 'Reforma' Trabalhista Brasileira em Questão: Reflexões Contemporâneas em Contexto de Precarização Social do Trabalho. *Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 7(18), 117-163.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2021) – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua (2021). PNAD Contínua Retrospectiva 2012-2020.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2020): PNAD Contínua - Retrospectiva 2012-2019- Médias anuais([www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)).
- Kaufman, B. (2010). The theoretical foundation of industrial relations and its implications for labor economics and human resource management, *Industrial and Labor Relations Review*, 64(1), 74-107.



- Krein, J. D. (2018). O desmonte dos direitos, as novas configurações do trabalho e o esvaziamento da ação coletiva: consequências da reforma trabalhista. *Tempo Social*, 30(1), 77-104.
- Lacombe, B.M.B. & Chu, R.A. (2008). Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração de Empresas*, 48(1), 25–35.
- Lima, T. C. & Mioto, R. C. T. (2007). Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Revista Katálysis*, 10(2), 37-45.
- May, T. (2004). *Pesquisa social: questões, métodos e processos*. Porto Alegre, Artmed.
- MTE/RAIS (2020) – Ministério do Trabalho e Emprego (<http://pdet.mte.gov.br/>)
- MTE/CAGED (2020) - Ministério do Trabalho e Emprego (<http://pdet.mte.gov.br/>)
- Mondo, T. S., Fiates, G. G. S. & Cário, S. A. F. (2015). A dinâmica de desenvolvimento em Lages e Joinville–Santa Catarina a partir de uma visão institucionalista neoschumpeteriana. *RDE-Revista de Desenvolvimento Econômico*, 17(31).
- Oliveira, S. R. & Piccinini, V. C. (2009). Validade e reflexividade na pesquisa qualitativa. *Cadernos EBAPE.BR*, 7(1), 88-98.
- Salmons, J. (2014). *Qualitative online interviews: strategies, design, and skills*. Thousand Oaks: Sage.
- Schneider, B. R. (2009). Hierarchical Market Economies and Varieties of Capitalism in Latin America. *Journal of Latin American Studies*, 41, 553-575.  
<http://doi.org/10.1017/S0022216X09990186>
- Schröder, C. S. & Klering, L.(2009). R. On-line focus group: uma possibilidade para a pesquisa qualitativa em administração. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 7, n. 2, art. 7, p. 332-348.
- Tolbert, P. S. & Zucker, L. G.. (1999). A Institucionalização da Teoria Institucional. In Clegg, S., Hardy, C. & Nord,W. (Eds.) *Handbook Estudos Organizacionais* (volume.1, pag.196-219). Editora: Atlas.
- Trullen, J., Bos-Nehles, A. & Valverde, M. (2020). From Intended to Actual and Beyond: A Cross- Disciplinary View of (Human Resource Management) Implementation. *International Journal of Management Reviews*, vol. 00, pp. 1-27. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12220>.
- Ulrich, D., Younger, J. & Brockbank W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), pp. 829–850. <https://DOI.ORG/10.1002/HRM.20247>.
- Wood, T. Jr, Tonelli, M.J. & Cooke, B. (2011). Colonização e Neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). *Revista de Administração de Empresas*, 51(3), 232-243.