

ARTIGOS

Submetido 08-11-2021. Aprovado 20-04-2022

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editora Associada: Sônia Maria Guedes Gondim

Versão original | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020230103>

AS INTRINCADAS RELAÇÕES SISTÊMICAS ENTRE MERCADO DE TRABALHO, RELAÇÕES DE TRABALHO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM CONTEXTO PANDÊMICO

The intricate systemic relationships between the labor market, labor relations and human resources management in a pandemic context

Las intrincadas relaciones sistémicas entre el mercado laboral, las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos en un contexto pandémico

Wilson Aparecido Costa de Amorim¹ | wamorim@usp.br | ORCID: 0000-0002-0983-1447
 Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz² | marcus.cruz@fjp.mg.gov.br | ORCID: 0000-0003-2476-3822
 Amyra Moyzes Sarsur² | asarsur@hotmail.com | ORCID: 0000-0003-1491-0622
 André Luiz Fischer¹ | afischer@usp.br | ORCID: 000-0001-779-0635
 Aline Zanini Lima¹ | alinezaninilima@usp.br | ORCID: 0000-0002-2493-0013
 André Bafti¹ | andrebafti@gmail.com | ORCID: 0000-0002-3017-9158

¹Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, São Paulo, SP, Brasil

²Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, MG, Brasil

RESUMO

O artigo analisa como as organizações interpretam as relações sistêmicas envolvendo o mercado e relações de trabalho em suas estratégias de gestão de recursos humanos (GRH) na pandemia da Covid-19. Por meio de abordagem qualitativa, realizaram-se quatro grupos focais com 24 gestores de pessoas e entrevistas com quatro representantes sindicais em três regiões do Brasil: Sul (Joinville, SC), Nordeste (Fortaleza, CE) e Centro-Oeste (Brasília, DF). Os achados indicam lacunas de conhecimento das áreas de GRH sobre mercado e relações de trabalho, práticas similares de GRH em patamares distintos, institucionalizadas por repertório comum, enquanto os sindicatos adaptam-se à nova legislação trabalhista. O contexto pandêmico trouxe mudanças estruturais, como o teletrabalho, ajuste à legislação e organização do trabalho, e também mudanças comportamentais, e efeitos na saúde do trabalhador. O estudo contribui teoricamente ao discutir a GRH sob a abordagem institucional; metodologicamente propicia pesquisas comparativas; e empiricamente ilustra como acontece a GRH em distintas regiões do País.

Palavras-chave: mercado de trabalho, relações de trabalho, recursos humanos, pandemia da Covid-19, abordagem institucional.

ABSTRACT

The article analyzes how organizations interpret the systemic relationships among labor market and labor relations in their human resource management (HRM) strategies in the Covid-19 pandemic. Through a qualitative approach, four focus groups were carried out with 24 people managers, and interviews with four union representatives in cities at three regions in Brazil: Northeast (Fortaleza, CE), South, (Joinville, SC) and Central-West (Brasília, DF). The findings indicate knowledge gaps in the HRM areas about market and labor relations, similar HRM practices at different levels, institutionalized by a common repertoire; while the unions adapt to the new labor legislation. The pandemic context brought structural changes such as telework, adjustment to legislation and work organization; and behavioral including the health of workers. The study contributes theoretically by expanding the analysis of HRM under the institutional approach; methodologically it provides comparative research; and empirically illustrates HRM practices in different regions of the country.

Keywords: labour market; work relations; human resources; Covid-19 pandemic; institutional approach.

RESUMEN

El artículo analiza cómo las organizaciones interpretan las relaciones sistémicas que involucran el mercado de trabajo y las relaciones laborales en sus estrategias de gestión de recursos humanos (GRH) en el contexto de la pandemia COVID-19. A través de un enfoque cualitativo, se realizaron cuatro grupos focales con 24 gestores de personas y entrevistas con cuatro representantes sindicales en tres regiones de Brasil: Sur (Joinville, SC), Nordeste (Fortaleza, CE), y Centro-Oeste (Brasília, DF). Los hallazgos indican lagunas de conocimiento en las áreas de GRH sobre el mercado y las relaciones laborales, prácticas similares de GRH en diferentes niveles, institucionalizadas por un repertorio común, mientras los sindicatos se adaptan a la nueva legislación laboral. El contexto de la pandemia trajo cambios estructurales (e. g.: teletrabajo, ajuste a la legislación y organización del trabajo) y conductuales, incluida la salud de los trabajadores. El estudio contribuye teóricamente al ampliar el análisis de la GRH bajo el enfoque institucional; metodológicamente al propiciar las investigaciones comparativa; y empíricamente al ilustrar cómo funciona la gestión de recursos humanos en diferentes regiones del país.

Palabras clave: mercado de trabajo, relaciones laborales, recursos humanos, pandemia de COVID-19, enfoque institucional

INTRODUÇÃO

O contexto recente no mercado de trabalho brasileiro foi de mudanças estruturais ainda em curso – maior participação feminina, envelhecimento da população e elevação da escolaridade da mão de obra. Entretanto, desde 2015, configura-se um período distinto no mercado de trabalho: no lado da oferta, os indivíduos buscam ocupação, enquanto as organizações precisam de determinado perfil de mão de obra (Amorim, 2020; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [DIEESE], 2020b). A reforma trabalhista de 2017 tornou-se fator condicionador do funcionamento do mercado de trabalho brasileiro (Franco & Ferraz, 2019; Guimarães & Silva, 2020; Krein, 2018), ao flexibilizar aspectos relevantes da contratação individual e coletiva de trabalho no Brasil. As empresas instituíram programas de adaptação ou mesmo reestruturação em resposta à prolongada crise econômica e às mudanças nos negócios trazidas pela digitalização da economia (Béhar, 2019; Concolato, Rodrigues, & Oltramari, 2017), enquanto as unidades de gestão de recursos humanos (GRH) lidavam intuitivamente com decisões cotidianas e estratégicas (Bianchi, Quishida, & Foroni, 2017).

A disseminação da pandemia da Covid-19 no início de 2020 dramatizou esse quadro. Em poucas semanas, as organizações tiveram que revisar seu funcionamento administrativo, operacional e produtivo (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Benavides et al., 2021). A exacerbação dos desafios comportamentais e emocionais junto ao seu corpo social (Antunes, 2020; Biron et al., 2021), retração econômica, restrições sanitárias, políticas e normas emergenciais para manutenção de empregos, da renda e dos fluxos financeiros, acompanhamento da saúde mental dos trabalhadores foram apenas algumas das novas condições do contexto empresarial no Brasil (Camilo, 2021; Silva & Moraes, 2021) e no mundo (Carnevale & Hatak, 2020; Savona, 2020). Assim, diferentes aspectos da legislação trabalhista foram ajustados, forçando as organizações a configurações nas relações de trabalho antes não experimentadas (Costa, 2020; Instituto de Pesquisa Econômica [IPEA] 2020).

A GRH teve desafios tensos e acelerados, enfrentados de modo diferenciado nas organizações e, especialmente, nos diversos contextos regionais do Brasil. Apesar desse quadro, persiste a escassez de pesquisas abordando o posicionamento da GRH quanto às relações de trabalho em perspectiva nacional, ou comparativa entre regiões, cujas vocações econômicas ensejam atuação distinta das organizações, nacionais ou internacionais, em seus variados ramos de atividades. A maioria dos estudos centra-se na análise de fenômenos organizacionais na região Sudeste do País, havendo lacuna de estudos, sobretudo comparativos com outros territórios da nação, como verificado em Meneses, Coelho Junior, Ferreira e Silva Filho (2014). Nesse sentido, este artigo avança ao abordar três distintas regiões do País – Sul, Nordeste e Centro-Oeste, pouco citadas na literatura.

O artigo propõe a questão: Como as organizações interpretam as relações sistêmicas do mercado e relações de trabalho em suas estratégias e procedimentos na GRH no Brasil? Como resposta, realizou-se pesquisa com o objetivo de analisar essas dimensões em organizações de cidades de três regiões no Brasil: Sul – Joinville (Santa Catarina), Nordeste – Fortaleza (Ceará) e Centro-Oeste – Brasília (Distrito Federal).

A análise de elementos tão distintos, mas imbricados entre si como as dimensões do mercado de trabalho, relações de trabalho e gestão de pessoas em um contexto desafiador como o propiciado pela pandemia da Covid-19 no Brasil, reforçou a opção teórica pela abordagem institucional. Conforme [Gooderham, Mayrhofer e Brewster \(2019\)](#), tal lente teórica permite a identificação de convergências e divergências de modo comparado entre as práticas de GRH em contextos diferenciados. [Schotter, Meyer e Wood \(2021\)](#), ao analisarem a agenda de pesquisa sob a perspectiva da abordagem institucional voltada para GRH, indicam a necessidade de estudos que revelem de modo comparativo a diferença desse objeto em distintas organizações, considerando a natureza multinível do objeto e sua evolução sob o contexto institucional. Assim, o artigo agrega bases teóricas e empíricas para estudos comparativos em âmbito nacional sobre as formas de atuação da área de RH no Brasil, segundo a abordagem institucional. Sua ênfase inclui como base geográfica da pesquisa a realidade das regiões de Fortaleza, Joinville e Brasília, propiciando uma cobertura ampliada do País. Há claramente a necessidade de expandir estudos na área de gestão de pessoas sob tal perspectiva. Levantamentos como o de [Araújo, Flores, Santos e Cabral \(2019\)](#) no período de 2005 a 2015 em periódicos nacionais de Administração identificaram 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 \(2021\)](#).

A pesquisa utilizou abordagem qualitativa, descritiva e explicativa, e estratégia de coleta de dados efetivada com levantamento de dados, incluindo publicações que tratassem de conteúdos relacionados às regiões pesquisadas, quatro grupos focais com 24 gestores de pessoas de organizações dos respectivos locais, além de entrevistas com quatro membros da área sindical.

O estudo contribui teoricamente ao ampliar a análise da GRH sob a abordagem institucional, envolvendo regiões pouco estudadas; propicia metodologicamente pesquisas comparativas; e empiricamente ilustra como acontece a interação entre relações de trabalho e a GRH em distintas regiões brasileiras, sob uma crise sanitária.

REFLEXÕES TEÓRICAS

Os conteúdos centrais do arcabouço teórico da pesquisa relacionam-se ao mercado e relações de trabalho, à abordagem institucional quanto à GRH e aos aspectos relativos à pandemia da Covid-19.

O mercado de trabalho brasileiro transformou-se expressivamente desde o início dos anos 2000, envolvendo: (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 em 2019 e sendo duramente atingida a partir da crise provocada pela pandemia da Covid-19; e (iv) elevação do grau de formalidade dos vínculos de contratação do trabalho ([Amorim, 2020](#); [DIEESE, 2020b](#)). O aumento do nível de rendimento dos ocupados em todo o País até 2020, ainda que mantendo as disparidades regionais ([Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística \[IBGE\], 2021](#)), levou a maior dificuldade de retenção, reposição e contratação de empregados do médio e alto extratos de qualificação entre empresas. Combinadas,

essas mudanças teceram um contexto de atuação bastante diverso para as áreas de RH das firmas (Cruz, Sarsur, Amorim, Fischer, & Kassem, 2017), comparando-se, por exemplo, à década de 1990 (Wood, Tonelli, & Cooke, 2011).

Quanto à GRH, é possível apontar três abordagens institucionais: a das variedades de capitalismo e/ou estruturas de negócio; o institucionalismo histórico; e a focada em estrutura regulatória (Allen & Wood, 2021). Essas abordagens tratam as instituições e seu contexto e a GRH como interligados, e este artigo utiliza-se da abordagem das variedades de capitalismo nos termos de Hall e Soskice (2001) e Whitley (2007). Tais abordagens compõem uma tradição de estudos internacionais da análise institucional, que, aplicada às pesquisas sobre GRH, expõe uma perspectiva teórica que eleva a compreensão dos diferentes formatos que esta assume em diversos países (Gooderham et al., 2019; Hall & Soskice, 2001; Hofstede, Hilal, Malvezzi, Tanure, & Vinken, 2010).

Hall e Soskice (2001) viabilizam comparações nacionais a partir do relacionamento das firmas e respectivas características, incluindo as relações de trabalho, a formação profissional e a governança corporativa. Na dimensão macro, essa abordagem trata aspectos relativos à formação da mão de obra, prevalência do mercado ou da coordenação entre atores na condução das instituições e seus efeitos sobre as organizações. Na dimensão micro, identifica aspectos da atuação de GRH com as relações de trabalho. A partir de tais dimensões, verifica-se como as organizações mudam, quando e como as instituições as influenciam nessas mudanças (Allen & Wood, 2021).

Gooderham et al. (2019) sugerem que a análise da GRH aconteça pela interpretação dos processos sistêmicos de gerenciamento das pessoas, comuns à maioria das firmas. O estudo da GRH 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. Assim, tal perspectiva teórico-conceitual-prática pretende evitar vieses deterministas da Administração em prol de posições apoiadas em observações do contexto das organizações, típicas da abordagem institucional, conforme Parry, Morley e Brewster (2021).

Para Trullen, Bos-Nehles e Valverde (2020), a adoção de uma prática e sua consolidação por meio de sua rotinização a tornam mais homogênea e adaptada à GRH das organizações. Esse processo reforça as ideias de institucionalização e habitualização (Tolbert & 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 (Kochan, Katz, & McKersie, 1994), vetor de fornecimento de mão de obra e variável importante nas políticas internas da firma em suas funções clássicas. Segundo Ulrich, Younger e Brockbank (2008), tais políticas se estabelecem na atração, seleção, retenção, desenvolvimento e remuneração dos empregados, para aprumar a organização diante das modificações do mercado de trabalho. Os arranjos da GRH nas organizações pretendem o alinhamento de seus processos com a estratégia da firma (Biron et al., 2021) e a institucionalização dos procedimentos legitimados pelos principais atores do campo (Wooten & Hoffman, 2008).

Nessas condições, este artigo compreende o ambiente institucional dentro do qual acontece a GRH. Para tanto, são consideradas, para análise, as referências às relações de trabalho, à legislação trabalhista, aos sindicatos e ao mercado de trabalho.

A partir daí, constata-se que a pandemia da Covid-19 modificou as perspectivas organizacionais no contexto mundial em 2020. As incertezas nos planos econômico e social foram elevadas, havendo o colapso da prestação de serviços, fechamento de unidades produtivas e reações governamentais diversas. Medidas como distanciamento físico, uso de máscaras e higienização das mãos tornaram-se norma social (Peci, Avellaneda, & Suzuki, 2021).

A organização visou preservar seu funcionamento por meio do desenvolvimento de estratégias adequadas ao novo contexto (Biron et al., 2021), com foco nos trabalhadores – incluindo afastamento de empregados do grupo de risco das atividades laborais presenciais, adaptações dos cargos por meio do teletrabalho, ajustes na remuneração a partir dos programas de suporte governamental, discussões sobre uma estabilidade mínima de emprego e manutenção de benefícios.

A complexidade do contexto pandêmico revelou novas dinâmicas do mercado de trabalho, o envolvimento do poder público, a mobilização da GRH para introdução de novas formas de organização do trabalho e proteção ao trabalhador. Na perspectiva das firmas, ainda são pouco analisadas as consequências sobre seus processos de institucionalização e suas políticas de gestão.

PERCURSO METODOLÓGICO

Este trabalho usou um leque de estratégias metodológicas. No método, utilizou-se uma abordagem qualitativa, de cunho descritivo e explicativo (Oliveira & Piccinini, 2009), voltada 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. Buscou-se a complementaridade das abordagens metodológicas utilizadas na triangulação de fontes de dados em três etapas: i) levantamento de literatura, ii) análise documental, iii) grupo focal e entrevistas.

O levantamento de literatura buscou uma perspectiva ampliada dos conceitos (Crossan & Apaydin, 2010) de mercado de trabalho, relações de trabalho e gestão de RH no Brasil, com leitura seletiva para desvendar tais temáticas (Lima & Mioto, 2007). As publicações no período de 2000 a 2021 em periódicos acadêmicos nacionais e estrangeiros foram quantificadas e analisadas.

O levantamento acionou as plataformas de busca *Web of Knowledge*, *Scencedirect* e *Spell*, entre novembro de 2020 e março de 2021 (sem limitação quanto ao fator de impacto). As palavras-chave usadas eram as mais representativas do objeto da pesquisa – mercado de trabalho, relações de trabalho, e recursos humanos (com os termos em português e inglês). Pela escassez de artigos identificados, ampliou-se a procura combinando ao menos dois termos no título, no resumo ou nas palavras-chave. Os 73 artigos encontrados foram organizados a partir da análise de seus debates principais: gestão estratégica de recursos humanos (15 artigos); estado da arte;

papel dos atores do ambiente empresarial e de RH (7 artigos); novas tecnologias e o papel da inovação em GRH (5 artigos); os demais 45 dividiram-se em categorias amplas como RH no Brasil e contexto socioeconômico.

A busca sistemática de trabalhos acadêmicos focada nas regiões de Joinville, Fortaleza e Brasília no banco de dados *Spell* trouxe 86, 62 e 10 artigos, respectivamente. A seleção para análise centrada na temática da pesquisa resultou em 21, 20 e 3 artigos, respectivamente, constatando-se uma baixa produção acadêmica.

O entendimento da problemática envolvida (Creswell, 2010) demandou uma análise documental (Cellard, 2008), envolvendo a coleta de estatísticas sobre o mercado de trabalho no Brasil e especificidades de suas regiões, junto às bases de dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2021) e do IBGE (2021). A situação vigente nas relações de trabalho foi delineada com dados agregados do Brasil e das cidades de Joinville – Santa Catarina, Fortaleza – Ceará e Brasília – Distrito Federal, via consulta ao DIEESE (2020a).

Quatro grupos focais foram realizados para conhecimento da realidade local da GRH a partir dos depoimentos e percepções de gestores de GRH sobre o ambiente institucional relacionado à GRH, mercado de trabalho e relações de trabalho, por meio de questões previamente elencadas no escopo da revisão de literatura, notadamente as sugeridas por Trullen et al. (2020) e Gooderham et al. (2019). Os grupos de foco coligiram dados sobre as impressões e opiniões de um grupo de pessoas envolvido em uma situação comum (Barbour, 2009). Na composição dos grupos focais, privilegiou-se o convite a um conjunto variado de organizações, representativas da atividade econômica local, com profissionais inseridos no nível estratégico das áreas de RH. Para a perspectiva sindical, foram entrevistados dirigentes e assessores econômicos sindicais. Em todos os casos, o conhecimento da realidade e prática das relações de trabalho e contato frequente com as empresas da região foram requisitos à participação (Quadro 1). A análise de conteúdo nos termos de Bardin (2016) aplicou-se aos textos resultantes dos depoimentos obtidos, em três etapas (pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados com as inferências e interpretações possíveis).

Quadro 1. Atividades de campo e participantes

Local/Período	Atividades	Participantes
Joinville (set.-out./2020)	Grupo Focal 1 Grupo Focal 2 Entrevista	Gestores: 5 (saúde, logística, indústria metalúrgica e farmacêutica) Gestores: 4 (logística, indústria metalúrgica e saneamento) Sindicalista: 1 (trabalhadores da indústria)
Fortaleza (nov./2020)	Grupo Focal Entrevista	Gestores: 8 (varejo, infraestrutura, saúde, indústria de alimentação, vestuário e química) Assessor Sindical: 1 (trabalhadores da indústria, comércio e serviços)
Brasília (abr./2021)	Grupo Focal Entrevistas	Gestores: 7 (tecnologia da informação, saúde, indústria metalúrgica e transporte público) Sindicalista: 1 (trabalhadores de serviços) Assessor Sindical: 1 (trabalhadores da indústria, comércio e serviços)

A escolha das regiões pesquisadas justifica-se, pois Joinville, Fortaleza e Brasília são polos regional e setorialmente relevantes (Companhia de Planejamento do Distrito Federal [Codeplan], 2021; Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará [Ipece], 2021; Prefeitura Municipal de Joinville, 2020). Elas articulam processos produtivos e de gestão a um só tempo, locais, nacionais e globais, ainda pouco conhecidos: Joinville – polo industrial tradicional de Santa Catarina; Fortaleza – um dos principais centros de trabalho do Nordeste brasileiro; Brasília – predomínio das atividades do setor público, e um setor privado pujante e em interação ou sob influência do primeiro. O levantamento bibliográfico revelou que as três regiões são pouco estudadas.

Devido à pandemia da Covid-19, todos os grupos focais e entrevistas foram realizados por meio de plataformas de videoconferências para reuniões *on-line* e gravadas com as devidas autorizações (Salmons, 2014). Os grupos focais duraram em torno de quatro horas e meia, enquanto as entrevistas levaram cerca de uma hora. O ético sigilo das informações foi mantido na identificação dos participantes e organizações.

A interação com as empresas quando da primeira tentativa de acesso institucional por meio de informações disponibilizadas nos sítios eletrônicos das organizações foi dificultosa. Para superação dessa limitação, contataram-se associações de profissionais e universidades, alcançando-se, assim, diversas organizações para convite à participação nos grupos focais. Essa articulação abriu um diálogo mais contínuo com as associações profissionais para a troca de conteúdos, fornecendo aos profissionais de RH conhecimentos advindos da academia. A interação e retroalimentação saudável entre universidade *versus* mercado, teoria *versus* prática, viabilizou ganhos de ambos em sentido semelhante ao esperado das atividades de extensão universitária (Stal, Campanário, Andreassi, & Sbragia, 2006).

Os principais achados de pesquisa são apresentados por região investigada, seguidos da análise sobre os impactos da pandemia de Covid-19 nas áreas de RH e empresas, além de síntese comparativa.

A PERSPECTIVA INDUSTRIAL: O CASO DE JOINVILLE, SANTA CATARINA

A região de Joinville concentra uma atividade econômica industrial tradicional responsável por quase 35% da mão de obra formal ocupada naquele estado (MTE, 2021). Empresas de origem familiar com forte atuação na indústria metalúrgica, mecânica e química há décadas projetam a região no mercado nacional (Mondo, Fiates, & Cário, 2015; Prefeitura Municipal de Joinville, 2020). Seu estado tem taxas de desocupação entre as mais baixas do País (aproximadamente 6% em 2020) (IBGE, 2021). Assim, houve relatos de dificuldade na contratação e a necessidade de recrutamento em outras regiões do País de mão de obra: no nível gerencial, também pela baixa oferta de profissionais a partir das escolas de negócios da região; entre os trabalhadores de menor qualificação, a mão de obra disputada é atraída pela informalidade de ocupações

sazonais de turismo no litoral e zona rural. As organizações relataram maior abertura à contratação de trabalhadores mais velhos e imigrantes perante essa escassez de mão de obra.

Quanto à GRH, os depoentes percebem que há participação na gestão estratégica das organizações com planejamento de médio e longo prazos, adoção de políticas e práticas diversificadas e, ao mesmo tempo, alinhadas aos contornos de modelos de gestão de RH contemporâneos, conforme [Fernandes, Bitencourt e Comini \(2021\)](#), como as ações de desenvolvimento de lideranças e a contratação de consultorias.

Questões sobre cultura organizacional surgiram vinculadas aos processos de fusão, aquisição ou expansão de negócios e na forma de gestão. Nos grupos focais, soube-se que é traço local a indicação de candidatos a vagas por parentes ou conhecidos, conjugada com a valorização do compromisso pessoal e familiar envolvido na indicação. A inerente complexidade do entrelaçamento entre desafios estratégicos e cultura organizacional, como sugerem [Hofstede et al. \(2010\)](#), motivou a contratação de consultorias para o apoio às organizações e, assim, a disseminação de práticas institucionalizadas de RH.

Para as relações de trabalho, os gestores reportaram que a região conta com sindicatos organizados, mas há poucas greves ou movimentos de protestos dos trabalhadores. O dirigente sindical apontou que os trabalhadores abrem pouco espaço para greves, devido a um mercado de trabalho marcado por relacionamentos pessoais (cultura de disciplina no trabalho, indicação de vagas por parentes e/ou amigos). Dessa forma, o convívio com o sindicato ocorre por conversas e consultas diretas, e, de modo institucionalizado, nas negociações coletivas ou naquelas específicas sobre jornada de trabalho e outros temas surgidos na pandemia (*lay off*, por exemplo).

Quanto aos efeitos da reforma trabalhista, as empresas começavam a testar possibilidades propiciadas pelas novidades da legislação – trabalho intermitente, adoção de jornadas de trabalho alternativas, contratação de trabalhadores por meio de pessoas jurídicas (“PJs”) e 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 ([Guimarães & Silva, 2020](#); [Lúcio, 2020](#)).

UM LÓCUS EM TRANSIÇÃO: O CASO DE FORTALEZA, CEARÁ

O Ceará, como outros estados do Nordeste, encontra-se em um processo de transição de uma economia baseada em agropecuária para outra mais moderna, com industrialização recente e crescimento do setor de serviços. Em Fortaleza, a indústria e o comércio respondem respectivamente por 8,0% e 17,2% dos empregos formais ([MTE, 2021](#)). A taxa de desocupação na cidade era de 10,7% em 2020, uma das mais baixas entre as capitais do Nordeste do Brasil ([IBGE, 2021](#)). Um aspecto relevante na expansão econômica é a oferta de uma mão de obra de menor remuneração e baixa qualificação, um diferencial competitivo nas atividades de baixo valor agregado. Tais características fazem com que o fluxo no mercado de trabalho sofra influência das opções oferecidas pela informalidade, geralmente na área de serviços (turismo e

comércio de rua) e pelas políticas públicas de complementação de renda. Paradoxalmente, há escassez de mão de obra, tanto qualificada quanto de menor qualificação, havendo, no caso da qualificação mais alta, procura por profissionais de outras regiões.

Nas tarefas de menor qualificação profissional, o quadro é complexo. Aos olhos das empresas, identifica-se um comportamento oportunista da oferta de mão de obra diante de remunerações minimamente mais vantajosas. Tal comportamento coloca em dúvida a oportunidade de investir mais na qualificação de trabalhadores pelo risco de *turnover* por iniciativa dos empregados, conforme Schneider (2009). 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.

A percepção é de que a importância do RH esteja crescendo entre as organizações, com práticas de educação corporativa e ações de bem-estar e saúde dos trabalhadores, mas houve poucas referências à ligação ao nível estratégico da direção. As dificuldades enfrentadas nas atividades de base de GRH como captação e manutenção de mão de obra drenam boa parte da energia de tais unidades, indicando o estágio de administração de pessoal, conforme Barbosa (2005).

Na percepção de participantes com experiência em outros estados, a GRH no Ceará ainda está comparativamente um passo atrás. Porém, a comunidade de RH vem se fortalecendo e trabalhando de maneira conjunta para trocar informações e experiências (geralmente em grupos de *WhatsApp* e eventos profissionais). Ou seja, a região tem um processo de institucionalização do espaço de ação do RH de suas organizações em suas etapas iniciais, conforme Tolbert e Zucker (1999).

Nas relações de trabalho, o grupo percebeu um enfraquecimento financeiro e político dos sindicatos após a reforma trabalhista de 2017. O assessor sindical também reconheceu que os sindicatos foram afetados negativamente pela perda de receita, levando-os à realização de acordos e convenções coletivas mais rápidos com empresas e entidades patronais em busca de recursos. Entre os 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 diante da pandemia. A reforma trabalhista afetou pouco suas políticas e práticas de GRH, com raros casos de contratação de empregados como “PJs” para cargos de direção.

A MOVIMENTAÇÃO DOS OUTLIERS: O CASO DE BRASÍLIA, DISTRITO FEDERAL

No setor privado de Brasília, há expressiva participação do setor de serviços em hospitalidade, comércio, logística, segurança, saúde, educação e, mais recentemente, informática e tecnologia (Codeplan, 2021), com alguma atividade industrial no seu entorno. O emprego público responde por 37,1% das ocupações formais, o setor de serviços privado, por 42,4% e a indústria, 2,9% (MTE, 2021). A região possui 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 nacional no que se refere às altas taxas de desocupação, sendo 14,8% em 2020 (IBGE, 2021). Apesar disso, os gestores de RH ressentem-se da falta de mão de obra qualificada.

Os participantes relataram que suas organizações possuem planejamento estratégico de RH plurianual 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 pesquisados, refletem a escassez de mão de obra qualificada diagnosticada nos levantamentos documentais da pesquisa.

Aspecto relevante e específico de Brasília, o setor público é permanentemente um competidor potencial para o setor privado. Para boa parte da mão de obra qualificada, a grande meta profissional é a obtenção de emprego no setor público. Nesse sentido, a própria formação da mão de obra mais qualificada dá-se normalmente com foco no emprego público. Assim, a prospecção de mercado de trabalho de parte das empresas envolve a observação de concursos públicos abertos. As áreas de RH apontaram a contratação de profissionais de outras regiões do País como opção recorrente.

A predominância do serviço público no mercado de trabalho traz traços culturais distintos e desafiadores para as áreas de RH. Entre elas, a diversidade de origem dos empregados, refletindo no multiculturalismo das equipes, e características vinculadas ao setor público, como lentidão nos processos comunicacionais e de trabalho. Estas, de certa forma, também são mimetizadas (DiMaggio & Powell, 2007) nas organizações privadas, como no caso do menor ritmo de *feedbacks* e menor submissão à pressão por prazos e resultados.

Nas relações de trabalho, especialmente no setor de serviços, não há conflitos ou greves relevantes com sindicatos. Na indústria, o cenário descrito aproxima-se muito do encontrado em outras regiões do País, dado que as relações de trabalho incluem as negociações coletivas em torno de salários e/ou acordos de participação nos lucros ou sobre jornada de trabalho. Os participantes reportaram que as políticas e práticas de suas organizações já atendem em boa parte o reivindicado pelos sindicatos.

As organizações demonstraram que não houve mudança expressiva no padrão de contratação do trabalho ou nas suas práticas com a reforma trabalhista de 2017. Quando muito, houve maior ênfase na realização de acordos individuais para demissão. Para os gestores, a reforma afetou o financiamento e funcionamento dos sindicatos de trabalhadores e patronais. Para os sindicalistas, após a reforma, as empresas se distanciaram dos sindicatos.

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. A realidade das organizações e sua gestão foram severamente atingidas, com importantes desdobramentos, como a disseminação do teletrabalho.

Pelas dificuldades criadas pela pandemia da Covid-19, os grupos focais e entrevistas aconteceram espaçadamente no tempo e, por consequência, responderam às condições diferentes

em relação à evolução do quadro geral da pandemia no Brasil. Em Joinville (set.-out./2020), havia uma percepção clara da gravidade da pandemia no País. Ao mesmo tempo, espelhava-se nos depoimentos uma sensação de superação da chamada primeira onda da doença e um sentimento de normalização (ou seja, de aceitação tácita) das restrições sanitárias impostas à vida social e econômica. Em Fortaleza (nov./2020), 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 Brasília (abr./2021), o País experimentava a cada semana o agravamento dos números da doença.

Nos relatos, a chegada da pandemia da Covid-19 foi um choque para os negócios e consequentemente para os gestores. As primeiras reações envolveram tanto a demissão de funcionários quanto a tentativa de preservar o vínculo de contratação. As empresas que demitiram o fizeram pela própria interrupção da produção e perda de perspectiva do negócio diante da parada brusca da economia. No outro polo, as firmas que optaram por manter os vínculos empregatícios precisavam da manutenção do funcionamento do negócio, como na área de logística e serviços urbanos; ou apostavam que a produção seria retomada em curto prazo.

Entre as ações das empresas, houve suspensão de atividades, redução de jornadas de trabalho, definição de férias para funcionários pertencentes aos grupos de risco ou com filhos em idade escolar. Algumas firmas relataram ter realizado acordos com sindicatos sobre *lay off* ou redução de jornada e/ou remuneração. Tais acordos foram também impulsionados pelas medidas provisórias editadas pelo governo para viabilizar um mínimo de amortecimento das perdas tanto de receitas das firmas quanto de rendimento dos empregados.

As áreas de RH envolveram-se em pelo menos outras duas linhas de ação. Na primeira, colaboraram na comunicação dos novos protocolos sanitários para a manutenção ou adaptação dos processos produtivos. Nesse momento, entrou em vigor a obrigatoriedade do uso de máscaras, álcool em gel e distanciamento físico. Desse ponto de vista, também houve casos de firmas que contrataram mais ônibus para evitar aglomeração no transporte de seus trabalhadores, e as que adequaram o *layout* da produção, refeitórios e escritórios. Na segunda linha, providenciaram-se cuidados com as pessoas – prevenção de questões de saúde mental provocadas pelo isolamento e luto, incentivo à vacinação contra a gripe. A maioria das ações foi direcionada aos funcionários, mas também às suas famílias.

Com o passar dos meses, os acordos para redução de jornada e remuneração, e *lay off* foram sendo substituídos pela retomada da produção em ritmo mais lento. Entretanto, os desafios se multiplicaram com a chegada da segunda onda da Covid-19, sem amparo de novas medidas governamentais de auxílio econômico. As empresas começaram a ter dificuldades em manter suas operações, porque cresceu expressivamente o número de funcionários em quarentena com casos da Covid-19 entre familiares. Destacou-se, ainda, que parte dos funcionários obedecia aos protocolos sanitários e de segurança no âmbito das organizações – sob controle destas –, mas, em seu âmbito familiar ou social, isso não ocorria na mesma proporção, com desperdício dos esforços organizacionais, corroborando os achados de [Gigauri \(2020\)](#) quanto aos papéis desempenhados pelo RH no enfrentamento da pandemia da Covid-19.

UMA SÍNTESE DOS ACHADOS A PARTIR DA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL

O quadro identificado nas três regiões pesquisadas traz, ao mesmo tempo, unidades/convergências e diversidades/divergências na perspectiva institucional de [Hall e Soskice \(2001\)](#). Entre as unidades/convergências, inicialmente destacam-se os aspectos relativos ao sistema de relações de trabalho. De modo geral, os depoimentos dos gestores e representantes sindicais nas três regiões convergiram para o baixo poder de pressão dos sindicatos no ambiente institucional. A ação sindical mostrou-se enfraquecida, de maneira que as entidades sindicais exerciam um papel quase homologatório quanto às formas de contratação coletiva do trabalho pelas organizações.

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 para a renovação de cláusulas já estabelecidas ou mesmo em busca de estabilidade condicionada para os trabalhadores. Em outro ângulo, em Fortaleza, com mercado de trabalho ainda em estruturação, a convivência com o sindicato mostrou-se problemática, pela falta de interlocutores e pouca abertura de diálogo para além das negociações coletivas. Para isso, contribuíram pelo menos dois fatores: a fragilidade financeira advinda do fim da contribuição sindical trazida pela reforma trabalhista de 2017, e a baixa remuneração média local, que propicia alta porosidade entre os setores formal e informal da economia, configurando um quadro de dificuldades de sindicalização.

Quanto ao mercado de trabalho, outro elemento comum foi o esforço das empresas por atração e retenção de mão de obra, dada a escassez de trabalhadores qualificados. Os profissionais de RH tomaram iniciativas práticas para lidar com esse desafio, numa interação constante com outros profissionais da área, unindo forças com a criação de parâmetros comuns de remuneração entre firmas. Em Joinville e Brasília, a organização desses grupos dava-se formalmente no âmbito de entidades empresariais ou associações de profissionais. Em Fortaleza, essa interação mostrava-se restrita ao âmbito informal típico das redes sociais como *WhatsApp*, denotando baixa institucionalidade da comunidade local de profissionais de RH, como sugerem [Trullen et al. \(2020\)](#).

Outro aspecto convergente entre as regiões foi a disposição das GRH em interagir em grupos de discussão sobre políticas e práticas de RH sob acompanhamento ou condução de associações profissionais locais.

Quanto aos aspectos divergentes, do ponto de vista institucional, é possível apontar para as diferenças nas condições de formação profissional. Joinville tem estruturas de formação tradicionais para o trabalho na indústria, mas em Fortaleza isso inexistente para a mão de obra operacional e restringe-se ao estímulo à formação de lideranças em nível gerencial. Em Brasília, prevalece formação mais qualificada, quase sempre focada nas ocupações do setor público.

Os gestores de RH das três regiões indicaram que suas organizações vivenciam seus mercados de trabalho e suas relações com sindicatos em contextos complexos e diversos. Todavia, quando

de suas decisões estratégicas ou cotidianas de RH, tratavam esses fatores de maneira 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, inicialmente desconhecidos, eram confirmados pela sua percepção no dia a dia.

Assim, constatou-se que a GRH, inserida no ambiente institucional, apresentou distintas trajetórias nas diferentes localidades dentro do Brasil, com similaridades e também especificidades. Entre as similaridades, percebeu-se que, nessas trajetórias, a GRH também se constitui em campo de trocas de experiências profissionais entre os gestores das diversas organizações envolvidas na pesquisa. Em termos de especificidades, a pesquisa identificou trajetórias variadas de consolidação da GRH dentro das organizações. Nesse sentido, o conjunto das observações sobre a GRH nas regiões pesquisadas alinhou-se às tendências internacionais que identificam convergências e, assim, semelhanças nas práticas gerenciais. Ainda assemelhada a essas tendências, notou-se que a GRH das regiões pesquisadas revela *path dependence* dentro de um mesmo território nacional, ou seja, possui trajetórias históricas e constitutivas específicas. O Quadro 2 sintetiza os achados da pesquisa.

Quadro 2 Grupos focais com gestores de RH – o apoio a nova administração em todas as questões relativas a RH principais achados

Região/Grupo Focal	Mercado de Trabalho	Relações de Trabalho	GRH	Caracterização
Joinville (set. - out./20)	Estável	Tradicionais	Tradicional em transição para estratégica	Institucionalização das práticas de GRH
Fortaleza (nov./20)	Em estruturação	Tradicionais	Tradicional	Profissionalização e reestruturação da área de GRH
Brasília (abr./21)	Estável	Tradicionais	Tradicional	Institucionalização das práticas de GRH

Sob o ponto de vista institucional, identificou-se como elemento comum na perspectiva estratégica da GRH a preocupação com as atividades de captação e retenção de mão de obra, indicando o processo de institucionalização das áreas de RH nos termos de Ulrich et al. (2008).

De outra parte, a 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 no curto prazo. Conforme Gooderham et al. (2019), o contexto se impôs e demandou novos processos internos, dessa vez conectados às formas assumidas pelas políticas públicas. Desde então, trouxe o desafio da necessidade de rotinizar as novas práticas como condição de continuidade do negócio, conforme Trullen et al. (2020) e Gigauri (2020).

Mas, para além da pandemia da Covid-19, as práticas de gestão de pessoas mostraram-se tímidas no contexto institucional em mudança provocado pela reforma trabalhista, não indicando novas proposições a partir da experiência vivenciada na sua interação com o sindicato, leitura do

mercado de trabalho ou interpretação das relações de trabalho advindas da mudança legislativa. Os sindicatos, por sua vez, mostraram-se ainda mais atávicos diante do novo contexto institucional, reproduzindo práticas tradicionais diante da premência de se reinventar em torno de formas de financiamento que permitissem seu fortalecimento no longo prazo. Tal premissa exige uma diáde integrativa entre a organização e o sindicato, requerida a partir de uma significativa mudança institucional, reforçando os distintos papéis da GRH (Hofstede et al., 2010) e seus parâmetros multinível (Schotter et al., 2021), enquanto os sindicatos poderiam antecipar-se por meio do desenvolvimento de estratégias contemporâneas para minimizar as diversidades encontradas, e não se apresentarem “rendidos” nesse contexto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou e analisou a percepção das áreas de RH perante as suas formas de atuação no Brasil e em relação aos aspectos das relações de trabalho e do mercado de trabalho. Diante das mudanças dos últimos anos, seria razoável supor que os gestores de RH se sentissem pressionados a buscar informações para orientar suas estratégias.

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

A evolução da pandemia da Covid-19 modulou uma nova atuação das áreas de RH. O choque inicial envolveu a introdução do teletrabalho, o cumprimento dos protocolos sanitários, e 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 certo grau de estabilidade em meados do segundo semestre de 2020. A chegada da segunda onda da pandemia e a maior disseminação da doença colocaram em jogo o próprio funcionamento das empresas, em função da sobreposição de afastamentos de funcionários pela doença e seu desgaste no acompanhamento da situação de familiares e comunidade.

A atitude identificada nas áreas de RH das organizações mostrou-se reativa, indicando uma leitura limitada do contexto emergente. Uma vez que a GRH tem desempenhado um papel subsidiário em empresas brasileiras, o estudo revela uma prática de RH ainda em descompasso com o mercado de trabalho e as relações de emprego, mesmo em tempos de turbulência, como na pandemia da Covid-19.

Os achados da pesquisa revelam quatro dimensões, não excludentes, que poderiam explicar esse comportamento: (1) as questões referentes às relações de trabalho e ao mercado de trabalho são pouco valorizadas no âmbito da GRH, não sendo, inclusive, consideradas como parte de sua formação mandatória; (2) o 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 diante da crise econômica, social e sanitária mostrou-se novamente reativa e subserviente aos desígnios da cúpula organizacional; e (4) as GRH foram arremessadas à linha de frente da crise pandêmica como provedoras de soluções variadas para os desafios propostos pela questão sanitária.

Como limitação ao desenvolvimento da pesquisa durante a pandemia, destaca-se o período em que os contatos e possibilidades de participação dos gestores de RH foram indubitavelmente prejudicados pela intensidade de suas agendas funcionais.

O artigo contribui para o avanço da discussão da GRH sob a perspectiva institucional em distintos contextos do mercado e relações de trabalho no Brasil, bem como apresenta convergências e divergências das práticas e políticas de GRH nas organizações em diferentes regiões do País pouco exploradas nos estudos. Tais resultados revelam o potencial de continuidade da pesquisa em outras regiões do Brasil, mas também em um retorno futuro às regiões pesquisadas em outro contexto conjuntural. O artigo estimula iniciativas de desenvolvimento da GRH acopladas aos contextos locais e/ou regionais das organizações. Em sentido mais geral, a melhor compreensão dessas dimensões justifica estudos futuros junto a unidades de GRH, voltados para as medidas de superação de crises, alinhamento com a dimensão das estratégias organizacionais e institucionalização das ações de GRH, bem como os impactos da reforma trabalhista de 2017 sob a égide dos trabalhadores e sua representação.

NOTA

Os autores agradecem o auxílio FAPESP 2019/00544-7 para o apoio à pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Allen, M., & Wood, G. (2021). Institutional approaches to examining the influence of context on human resource management. In E. Parry, M. J. Morley, & C. Brewster (Eds.), *The Oxford handbook of contextual approaches to human resource management* (pp. 53-70). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Amorim, W. A. C. (2020). *Futuro do trabalho no Brasil: Cuidar das instituições*. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 60(5), 371-377. doi:10.1590/S0034-759020200507
- Amorim, W. A. C., Cruz, M. V. G., Sarsur, A. M., & Fischer, A. L. (2021). *HRM in Brazil: A institutional approach*. *Revista de Gestão*, 28(1), 84-99. doi:10.1108/REGE-08-2020-0074
- Antunes, R. (2020). *Coronavírus: O trabalho sob fogo cruzado*. São Paulo, Boitempo. Recuperado de <https://www.boitempoeditorial.com.br/produto/coronavirus-o-trabalho-sob-fogo-cruzado-1046>
- 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. Recuperado de <https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/68774/pdf>

- Barbosa, A. (2005). *Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade*. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(spe), 121-126. doi:10.1590/S0034-75902005000500010
- Barbour, R. (2009). *Grupos focais*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70.
- 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), 249-268. doi:10.1590/1984-9260893
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). *Teleworking in the context of the Covid-19 crisis*. *Sustainability*, 12(9), 3662. doi:10.3390/su12093662
- Benavides, F. G., Amable, M., Cornelio, C., Vives, A., Milián, L.C., Barraza, D., ... Delclos, J. (2021). O futuro do trabalho após a Covid-19: O papel incerto do teletrabalho no domicílio. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 46, e31. doi:10.1590/2317-6369000037820
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41-61. doi:10.1590/1982-7849rac2017150280
- Biron, M., Cieri, H. De, Fulmer, I., Lin, C. H. V., Mayrhofer, W., Nyfoudi, M., & Sun, J. M. J. (2021). Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100768. doi:10.1016/j.hrmmr.2020.100768
- Camilo, J. A. O. (2021). Trauma organizacional em tempos de Covid-19: Contribuições para a gestão de pessoas. *Revista Administração em Diálogo*, 23(2), 97-107. doi:10.23925/2178-0080.2021v23i2.49998
- 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. doi:10.1016/j.jbusres.2020.05.037
- Cellard, A. (2008). A análise documental. In J. Poupart, Delauries, J.P., Grouxl, L.H., Laperriere, A., Mayer, R., Pires, A.P., Jacoud, M., Cellard, A., Houle, G., Giorgi, A. (Eds.), *A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos* (pp. 295-316). Petrópolis, RJ: Editora Vozes.
- Companhia de Planejamento do Distrito Federal. (2021). *Boletim de conjuntura do DF, atividade econômica*. Brasília - Distrito Federal. Recuperado de https://www.codeplan.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/02/Boletim_de_Conjuntura_do_DF_3o_Trimestre-2021.pdf
- 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. Recuperado de <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/3254>
- Costa, S. (2020). Pandemia e desemprego no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 54(4), 969-978. doi:10.1590/0034-761220200170
- Creswell, J. (2010). *Projeto de pesquisa*. Porto Alegre, RS: 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. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x

- Cruz, M. V. G., 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. doi:10.18089/tms.2017.13407
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. (2020a). Acordos negociados pelas entidades sindicais para enfrentar a pandemia do coronavírus – Covid 19 [Estudos e Pesquisas n° 91]. DIEESE, São Paulo, SP.
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. (2020b). O programa emergencial de manutenção do emprego e da renda diante dos impactos da Covid-19 [Nota Técnica n° 232]. DIEESE, São Paulo, SP.
- DiMaggio, P. J., & Powell W. W. (2007). Jaula de ferro revisitada: Isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. In M. P. Caldas, & C. O. Bertero (Coords.), *Teoria das organizações* (pp.117-142). São Paulo, SP: Atlas.
- Fernandes, B., Bitencourt, C., & Comini, G. (2021). Competence management models in leading brazilian organizations. *Revista de Administração da UFSM*, 14(3), 458-477. doi:10.5902/1983465935598
- Franco, D. S., & Ferraz, D. L. D. S. (2019). Uberização do trabalho e acumulação capitalista. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(SPE), 844-856. doi:10.1590/1679-395176936
- Gigauri, I. (2020). Organizational support to HRM in times of the Covid-19 o apoio a nova administração em todas as questões relativas a RH pandemic crisis. *European Journal of Marketing and Economics*, 3(3), 36-48. doi:10.26417/492dnl43d
- 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), 5-30. doi:10.1080/09585192.2018.1521462
- Guimarães, S. D., Junior, & 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. doi:10.25113/farol.v7i18.5503
- Hall, P. A., & Soskice, D. (2001). An introduction to varieties of capitalism. In P. A. Hall & D. Soskice (Eds.), *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage* (pp. 1-56). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hofstede, G., Hilal, A., Malvezzi, S., Tanure, B., & Vinken, H. (2010). Comparing regional cultures within a country: Lessons from Brazil. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41(3) 336-352. doi:10.1177/0022022109359696
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2021). *Pesquisa nacional por amostra de domicílio contínua (2021)*. PNAD Contínua Retrospectiva 2012-2020.
- Instituto de Pesquisa Econômica. (2020). O teletrabalho no setor público e privado na pandemia. *Carta de Conjuntura*, (48), 1-14. Recuperado de <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2020/08/o-teletrabalho-no-setor-publico-e-privado-na-pandemia-potencial-versus-evolucao-e-desagregacao-do-efetivo>
- Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará. (2021). *Produto interno bruto municipal*. n.5 dezembro 2021. Fortaleza, CE. Recuperado de https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2021/12/PIB_dos_Municipios_Cearenses_2019.pdf

- Kochan, T. A., Katz, H. C., & McKersie, R. B. (1994). *The transformation of American industrial relations*. Ithaca, USA: ILR Press.
- 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. doi:10.11606/0103-2070.ts.2018.138082
- Lacombe, B. M. B., & Chu, R. A. (2008). Políticas e práticas de gestão de pessoas: As abordagens estratégica e institucional. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 48(1), 25-35. doi:10.1590/S0034-75902008000100003
- Lima, T. C., & Miotto, R. C. T. (2007). Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: A pesquisa bibliográfica. *Revista Katálysis*, 10(2), 37-45. doi:10.1590/S1414-49802007000300004
- Lúcio, C. (2020). A reforma das relações sindicais volta ao debate no Brasil. *Estudos Avançados*, 34(98), 127-142. doi:10.1590/s0103-4014.2020.3498.009
- Meneses, P.; Coelho Junior, F.A., Ferreira, R.R., Paschoal, T., Silva Filho, A.I. (2014). A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. *RAM: Revista de Administração Mackenzie*, 15(4), 110-134. doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n4p110-134
- Ministério do Trabalho e Emprego. (2021) *Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho (PDET)*. Recuperado de <http://pdet.mte.gov.br/o-programa>
- 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). doi:10.21452/rde.v17i31.3401
- Oliveira, S. R., & Piccinini, V. C. (2009). Validade e reflexividade na pesquisa qualitativa. *Cadernos EBAPE.BR*, 7(1), 88-98. doi:10.1590/S1679-39512009000100007
- Parry, E., Morley, M. J., & Brewster, C. (2021). Contextual approaches to human resource management an introduction. In E. Parry, M. J. Morley, & C. Brewster (Eds.), *The Oxford handbook of contextual approaches to human resource management* (pp. 1-22). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Peci, A., Avellaneda, C. N., & Suzuki, K. (2021). Respostas governamentais à pandemia da Covid-19. *Revista de Administração Pública*, 55(1), 1-11. doi:10.1590/0034-761220210023
- Prefeitura Municipal de Joinville. (2020). *Joinville: A cidade em dados*. Joinville, SC. Recuperado de <https://www.joinville.sc.gov.br/wp-content/uploads/2021/12/Joinville-Cidade-em-Dados-2021-%E2%80%93-Desenvolvimento-Econ%C3%B4mico.pdf>
- Salmons, J. (2014). *Qualitative online interviews: Strategies, design, and skills*. Thousand Oaks, USA: Sage.
- Savona, M. (2020). ¿La “nueva normalidad” como “nueva esencialidad”? Covid-19, transformaciones digitales y estructuras laborales. *Revista CEPAL*, 132(n. esp.), 209-224. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46831/1/RVE132_Savona.pdf
- Schneider, B. (2009). Hierarchical market economies and varieties of capitalism. *Journal of Latin American Studies*, 41, 553-575. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/27744166>

- Schotter, A., Meyer, K., & Wood, G. (2021). Organizational and comparative institutionalism in international HRM: Toward an integrative research agenda. *Human Resources Management*, v. 60, 205-227. doi.org/10.1002/hrm.22053
- Silva, C., & Moraes, A. (2021). O papel estratégico do capital humano na gestão de crise: A pandemia de Covid-19. *Revista de Gestão e Projetos*, 12(2), 214-232. doi:10.5585/gep.v12i2.19255
- Stal, E., Campanário, M. A., Andreassi, T., & Sbragia, R. (Coords.); Santos, A. (2006). *Inovação: Como vencer esse desafio empresarial*. São Paulo, SP: Clio Editora.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). A institucionalização da teoria institucional. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Handbook estudos organizacionais* (pp. 196-219). São Paulo, SP: 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*, 22, 150-176. doi:10.1111/ijmr.12220
- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829-850. doi:10.1002/HRM.20247
- Whitley, R. (2007). *Business systems and organizational capabilities: The institutional structuring of competitive competences*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Wood, T., Jr., Tonelli, M. J., & Cooke, B. (2011). Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 51(3), 232-243. doi:10.1590/S0034-75902011000300004
- Wooten, M., & Hoffman, C. (2008). Organizational fields: Past, present and future. In Greenwood, R. Oliver, C., Lawrence T.B., Meyer, R.E. (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 130-148). London, UK: SAGE.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Wilson Aparecido Costa de Amorim: Administração do Projeto; Análise Formal; Conceituação; Curadoria de Dados; Escrita – Primeira Redação; Escrita – Revisão e Edição; Investigação; Metodologia; Obtenção de Financiamento; Recursos; Supervisão; Visualização.

Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz: Administração do Projeto; Análise Formal; Conceituação; Curadoria de Dados; Escrita – Primeira Redação; Escrita – Revisão e Edição; Investigação; Metodologia; Obtenção de Financiamento; Recursos; Validação; Visualização.

Amyra Moyzes Sarsur: Administração do Projeto; Análise Formal; Conceituação; Curadoria de Dados; Escrita – Primeira Redação; Escrita – Revisão e Edição; Investigação; Metodologia; Obtenção de Financiamento; Validação; Visualização.

André Luiz Fischer: Análise Formal; Conceituação; Curadoria de Dados; Escrita – Revisão e Edição; Investigação; Metodologia; Obtenção de Financiamento; Validação; Visualização.

Aline Zanini Lima: Investigação; Visualização.

André Bafti: Investigação; Visualização.