

GESTÃO EXISTENCIAL DE PESSOAS: ENSAIO SOBRE AS RELAÇÕES VIDA-TRABALHO

EXISTENTIAL PEOPLE MANAGEMENT: ESSAY ON LIFE-WORK RELATIONS

RENATO KOCH COLOMBY

Instituto Federal do Paraná - Campus Palmas – Brasil
renato.colomby@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5013-6913>

MARCIA CRISTIANE VACLAVIK

Universidade de Caxias do Sul – Brasil
mcvaclavik@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4209-1054>

LAURA ALVES SCHERER

Universidade Federal do Pampa - Campus Santana do
Livramento – Brasil
lauralvescherer@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1803-3014>

R E S U M O

Ante a tantos desafios que se apresentam em contexto de intensas e complexas transformações relativas à organização do trabalho e à gestão de trabalhadores, argumenta-se que novos elementos passaram a fazer parte do campo de Gestão de Pessoas, modificando sobremaneira as formas de gerir, trabalhar, viver e se relacionar, ou seja, que referem à própria existência. Assim, este ensaio tem como objetivo propor uma nova lente crítico-analítica no campo da administração de recursos humanos, denominada “Gestão Existencial de Pessoas”. Sustenta-se que a gestão acontece a partir da relação vida-trabalho em que se entrecruzam aspectos relacionados à flexibilidade laboral e ubiquidade tecnológica digital que se refletem na captura da subjetividade do indivíduo trabalhador e, por sua vez, configuram a Gestão Existencial de Pessoas. Destaca-se como contribuição o desenvolvimento propositivo desse conceito e a abertura de caminhos investigativos considerando esta lente analítica para pesquisas futuras e implicações nas práticas e discursos organizacionais.

P A L A V R A S - C H A V E

Gestão de Pessoas. Gestão Existencial de Pessoas. Relações de Trabalho.

A B S T R A C T

In the last decades, the work organization and workers' management have faced many challenges, especially due to intense and complex transformations we are witnessing. Regarding Human Resource Management (HRM), new elements arise, significantly modifying how we work, live, and relate to each other, that is, referring to human existence itself. In this essay, we propose a new analytical lens to the HRM, called Existential People Management. We argue that management takes place from the life-work relationship in which aspects related to labor flexibility and digital technological ubiquity intertwine. The Existential People Management is reflected, for instance, in the capture of individual worker subjectivity. By proposing this new concept, this essay opens new possibilities and investigative paths to analyze contemporaneous organizational practices and discourses.

K E Y W O R D S

Human Resource Management. Existential People Management. Industrial Relations.

INTRODUÇÃO

As organizações são influenciadas pelos movimentos econômicos, tecnológicos, políticos e sociais dos quais fazem parte. Como construções sociais (VERGARA, 2014), elas continuamente precisam lidar com incertezas e turbulências constantes nos ambientes externo e interno (BOXALL, 2007; COLLINGS; WOOD; SZAMOSI, 2019). Nesse sentido, existe um entendimento amplamente compartilhado de que a forma como são geridos comportamentos, conhecimentos e valores das pessoas em uma organização pode auxiliar na melhoria da eficácia dos esforços organizacionais (RENEWICK, 2018). Afinal, as organizações dependem, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso (FISCHER, 2002). A área de Gestão de Pessoas, vista como fator estratégico e fonte de vantagem competitiva (ALLEN; WRIGHT, 2007), não está desco-

lada dos desdobramentos das transformações organizacionais e sociais.

Em um mundo globalizado e conectado, as práticas laborais precisam acompanhar os deslocamentos provocados pela necessidade de inovação constante (WILKINSON; BACON; SNELL *et al.*, 2019) e pelos desdobramentos oriundos de novos modos de organização do trabalho (COLLINGS; WOOD; SZAMOSI, 2019). Afinal, no espaço laboral, as transformações tecnológicas não se referem apenas à tangibilidade da infraestrutura de máquinas e equipamentos. Manifestam-se, também, na organização e gestão do processo de trabalho, através de estratégias, habilidades e práticas utilizadas pela gestão (BAUMGARTEN; HOLZMANN, 2011). E, ao afetar a esfera do trabalho, também impactam, positiva e negativamente, a subjetividade do trabalhador.

Historicamente, esses movimentos podem ser percebidos na mudança dos processos de gerenciamento dos recursos humanos nas organizações, atualmente circunscritos em contexto de intensa flexibilização laboral, respaldada por reformas na legislação trabalhista, e acelerado desenvolvimento tecnológico. Após muitas transformações experienciadas desde a primeira revolução industrial no século XIX, atualmente a massificação da tecnologia digital passa a permear todas as facetas da sociedade (VALENDUC; VENDRAMIN, 2016). O avanço da indústria 4.0 e o trabalho mediado por plataformas e redes sociais configuram novos modos de compreender as relações entre trabalho e pessoas, alterando a própria natureza laboral (BISSOLA; IMPERATORI, 2019; DI VIRGLIO; SANTOMÉ; BOLÁS, 2019).

Além dos desafios já impostos, a pandemia de Covid-19 (do inglês *coronavirus disease 2019*) apresenta-se como um dos momentos mais desafiadores da história moderna (GIGAURI, 2020). Para além das questões sanitárias, a pandemia criou um contexto particular de grandes desafios e oportunidades - ao que se inclui a área de Gestão de Pessoas (CARNEVALE; HATAK, 2020) - ao impor alterações na forma como as organizações estão lidando com este desafio. Muito além da gestão do trabalho remoto, emergem fatores que potencializam a necessidade de avançar no entendimento de questões como qualidade de vida e bem-estar no trabalho (MOLINO; INGUSCI; SIGNORE *et al.*, 2020), conflito trabalho-família (CARNEVALE; HATAK, 2020), *tech-nostress* (MOLINO; INGUSCI; SIGNORE *et al.*, 2020), para citar apenas algumas.

No campo acadêmico, após décadas de intensos debates sobre a área de Gestão de Pessoas e suas transformações, é notório que ainda há limitações teóricas e práticas a serem endereçadas (BOXALL, 2007; COLLINGS; WOOD; SZAMOSI, 2019). Argumenta-se, deste modo, que novos elementos passaram a fazer parte do campo de gestão de pessoas, modificando sobremaneira as formas de gerir, trabalhar, viver e se relacionar, ou seja, que se referem à própria existência. Assim, este **ensaio tem como objetivo propor uma nova lente crítico-analítica no campo da administração de recursos humanos, denominada “Gestão Existencial de Pessoas”**. Por meio dela, entende-se que é possível reconhecer as diversas implicações das transformações da atualidade que se dão na relação vida-trabalho.

O conceito da "Gestão Existencial de Pessoas", termo inicialmente cunhado por Colomby (2019), é apresentado como forma de enfatizar os tensionamentos e reflexões necessárias na relação entre vida-trabalho e na influência do controle do gestor, assim como nas implicações das relações laborais e das organizações na vida. Partindo da noção de indissociabilidade entre vida-trabalho, argumenta-se que toda Gestão de Pessoas é Gestão Existencial de Pessoas. Ainda que possa soar redundante - ao entender-se que gerir pessoas já poderia significar gerir implicitamente suas existências - é importante definir um termo que coloque luz ao fato de que as práticas organizacionais e a dinâmica atual das relações de trabalho podem trazer ganhos e/ou danos à existência do trabalhador e à sua totalidade.

Este ensaio está assim estruturado: no próximo capítulo, explora-se o conceito da Gestão Existencial de Pessoas, alicerçando a discussão em três pilares: a) flexibilidade laboral; b) ubiquidade tecnológica digital; e c) a captura da subjetividade do indivíduo trabalhador. No capítulo que encerra este estudo, são apresentadas as considerações finais com potenciais contribuições teóricas e práticas, limitações e sugestões de estudos futuros, a partir da proposição de uma agenda para a continuidade da investigação envolvendo o conceito de Gestão Existencial de Pessoas.

GESTÃO EXISTENCIAL DE PESSOAS: UMA NOVA ABORDAGEM PARA A RELAÇÃO VIDA-TRABALHO NA CONTEMPORANEIDADE

Discutir sobre o significado de Gestão de Pessoas é um esforço empreendido por diversos autores ao longo do tempo, que relatam a complexidade, ou mesmo impossibilidade, de encapsular sob um conceito único uma área diversa e multifacetada. É domínio que transita entre diferentes áreas (como Psicologia, Sociologia, Economia ou Direito), concepções teóricas, perspectivas analíticas (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2007), ontológicas e epistemológicas (WATSON, 2007). Envolve uma variedade de atividades que permeiam, de modos distintos, ocupações, níveis organizacionais, empresas, segmentos econômicos e sociedades (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2007). É “realidade tanto subjetiva como objetiva, dinâmica e

historicamente construída” (BARBOSA; MASCARENHAS, 2020, p. 12).

De um modo geral, o termo “Gestão de Recursos Humanos” descreve, em teoria e prática, as formas de gerir pessoas no trabalho. A depender de distinções como época, localização ou perspectiva, outros termos são comumente utilizados: gestão de pessoas, administração de pessoal, gestão do capital humano, gestão de talentos, dentre outros. Estes termos refletem tanto uma perspectiva temporal, ligada aos antecedentes históricos que permeiam as relações de trabalho, como distintas ideologias associadas a cada abordagem (STOREY; ULRICH; WRIGHT, 2019). Cabe destacar que boa parte da literatura internacional se apoia nas correntes norte-americanas ou inglesas (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2007; LEGGE, 2005), o que, apesar da dominância (COLLINGS; CONROY, 2007), nem sempre refletem as questões de ordem prática, histórica e institucional de outros países (PAAUWE; BOSELIE, 2007).

Em perspectiva histórica, destaca-se que as últimas décadas deram início a significativos avanços na tecnologia de comunicação e informação. Esses movimentos alteram a forma de organizar o trabalho, o tempo à disposição do labor e das organizações e a mobilidade das pessoas no que se refere ao contexto organizacional, laboral, territorial e até mesmo existencial (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017). No âmbito da Gestão de Pessoas, é possível notar a influência das tecnologias nos processos e nas práticas de gestão por meio: da

criação de novas fontes de recrutamento; novos métodos de seleção, de treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho; da mudança no processo de gestão das carreiras; e da assimilação de novas competências, sobretudo conhecimentos tecnológicos vitais para a ação estratégica da área (ARAÚJO; GARCIA, 2014).

O novo contexto tecnológico tem mostrado que a indissociabilidade entre vida e trabalho tem se tornado cada vez mais real e presente nos mais distintos segmentos, organizações e profissões. Argumenta-se que a área de Gestão de Pessoas vem assimilando e incorporando tais mudanças, sobretudo, com base em três pilares essenciais que influenciam e são influenciados pelos diversos atores envolvidos: a) a flexibilidade laboral; b) a ubiquidade tecnológica digital; e c) a captura da subjetividade do indivíduo trabalhador.

a) Flexibilidade laboral: a flexibilização do trabalho é fenômeno que vem ocorrendo desde os anos 1970, marcando o início do período pós-fordista ou pós-industrial (HARVEY, 2017). Recentemente, tem-se observado um novo movimento vinculado à chamada quarta revolução industrial, que prevê uma mudança profunda na natureza e organização do trabalho, e, conseqüentemente, do campo da Gestão de Pessoas. Nesse contexto, a indústria 4.0, associada à digitalização possibilitada pela Internet das Coisas (IoT) e crescente disponibilidade de dados (*big data*), vem conduzindo o setor empresarial em termos globais à era inteligente (BISSOLA; IMPERATORI, 2019).

Ao passo que soluções tecnológicas complexas afetam as relações de trabalho nas organizações (BISSOLA; IMPERATORI, 2019), em termos político-legais cada país propõe a regulamentação de novas modalidades de trabalho ou até mesmo a desregulamentação de antigos direitos laborais através de reformas nas leis trabalhistas. No Brasil, a Reforma Trabalhista ocorreu em 2017, mas cabe salientar que esse marco faz parte de um processo mundial e anterior, a exemplo a Reforma Trabalhista na Espanha, que ocorreu em 2012 e inspirou a reforma brasileira (WALMRATH; HAMDAN, 2020).

A Reforma Trabalhista trouxe e/ou estimulou novas modalidades de contratação, dentre elas trabalho intermitente, trabalho por tempo parcial, trabalho por conta própria, expansão da subocupação (incluindo ocupações intermitentes formais e informais), terceirização, autônomos exclusivos, contratação como pessoa jurídica, contratos atípicos. É possível para os empregadores combinarem as regulamentações existentes no novo marco legal e utilizarem cada vez menos a admissão por carteira assinada (KREIN; OLIVEIRA, 2019). Tais mudanças repercutem diretamente em novas formas de contratação e manutenção de trabalhadores pela área de Gestão de Pessoas nas organizações e reforçam a responsabilização do indivíduo pelo gerenciamento de sua carreira, inclusive medidas por ferramentas tecnológicas digitais.

b) Ubiquidade tecnológica digital: o momento em curso marcado pela era da massificação das informações se deve pela inovação das tecnologias digitais de

comunicação de informação, dentre elas as redes sociais virtuais, tais como Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn. Estas redes sociais permitem aos usuários criar e compartilhar conteúdos com outros usuários ao redor do mundo (DI VIRGILIO; SANTOMÉ; BOLÁS, 2019). Por serem ferramentas vinculadas à internet, a ubiquidade das colaborações, contribuições e interações que ocorrem nas redes sociais apresentam alto valor competitivo tanto para usuário pessoal, que também expõe seu perfil profissional, quanto para as organizações, reforçando a indissociabilidade entre vida e trabalho. Como consequência, a disponibilidade de conteúdos gerados cresce rapidamente e os usuários fazem cada vez mais uso dos recursos das redes sociais, seja para recolher informações e, até mesmo, rentabilizá-las. Neste ensejo, cada vez mais organizações estão incorporando as redes sociais nos seus processos de negócio (GAÁL; SZABÓ; OBERMAYER-KOVÁCS *et al.*, 2014) e interagindo com seus trabalhadores, parceiros fornecedores e clientes.

Entretanto, no que tange ao uso das mídias sociais em relação à gestão de pessoas, a literatura internacional ainda costuma tratar o tema a partir de uma visão bastante instrumental. Especialmente, no que se refere aos impactos positivos e negativos no desempenho e produtividade dos funcionários que utilizam mídias sociais no ambiente de trabalho (OUIRDI, OUIRDI, SEGERS *et al.*, 2015), ou em relação aos processos de recrutamento e seleção e comunicação (GIBBS; MACDONALD; MACKAY, 2015). Em avanço a essas perspectivas, Ngai, Tao e

Moon (2015) desenvolveram um modelo que identifica as inter-relações de diferentes construtos que vinculam as causas e os resultados do comportamento de trabalhadores usuários nas redes sociais. Fatores sociais (como capital social), atributos do usuário (como personalidade) e atributos organizacionais (como orientação para o marketing) se configuram como elementos antecedentes ao comportamento dos indivíduos nas redes sociais. Estes, por sua vez, são mediados por atributos de gerenciamento e controle da própria plataforma de rede social. Os resultados afetam tanto o contexto pessoal do usuário quanto o contexto organizacional, por exemplo, a relação com clientes.

A pesquisa de Ngai, Tao e Moon (2015) amplia as possibilidades para analisar o fenômeno, lançando luz sobre a potencialidade das redes sociais em influência mútua sobre indivíduo e organização. A partir disso, é possível considerar que as redes sociais se configuram como uma extensão de ambos, inclusive podendo impactar ativa ou passivamente suas reputações. Consequentemente, a existência de indivíduos e organizações via redes sociais passam a fazer parte do cotidiano das políticas e práticas de Gestão de Pessoas (DI VIRGILIO; SANTOMÉ; BOLÁS, 2019).

c) Captura da subjetividade do indivíduo trabalhador: a digitalização como inovação disruptiva abre novas oportunidades laborais, ao mesmo tempo que desafia a forma consolidada de conceber o trabalho. Estes desafios exigem que trabalhadores busquem desenvolver novas competências tecnológicas, sociais, emocionais

e capacidades criativas e que organizações busquem redesenhar suas estruturas e processos. Aliado a isso, novos espaços, tempos e intervenientes, além da disponibilidade de novos dados, reordenam as formas mais atuais de trabalhar e de gerir o trabalho (DI VIRGILIO; SANTOMÉ; BOLÁS, 2019).

Cabe atentar-se a análise da relação entre trabalho e subjetividade, esta última compreendida como as formas que o indivíduo vivencia, sente e significa as experiências de trabalho. A análise da subjetividade do trabalhador permite compreender o que está em jogo na essência das relações de trabalho, bem como compreender sobre as transformações que ocorrem na vida do indivíduo para além da esfera produtiva (TITTONI; NARDI, 2011). Falar sobre subjetividade é, portanto, falar sobre a existência.

Em um contexto em que o trabalho organiza a existência do indivíduo, sobretudo com as tecnologias digitais, as fronteiras de tempo e espaço de trabalho e não trabalho estão se diluindo (GAULEJAC, 2007). Emerge também a não diferenciação entre o indivíduo e seus perfis e registros em dispositivos tecnológicos digitais propagados na internet. Neste campo onde prevalece a exposição e vendabilidade de si, as organizações encontram novas formas mais sutis para moldar, organizar e comandar a subjetividade dos indivíduos trabalhadores (GRISCI, 2011).

Em conjunto, os pilares **flexibilidade laboral, ubiquidade tecnológica digital e captura da subjetividade do indiví-**

duo trabalhador guardam relação direta com novos formatos de trabalhos mais autônomos e atravessados pela tecnologia digital, com reflexos importantes nos processos de gestão. Amparados nas atualizações promovidas por reformas trabalhistas e somados à necessidade de expressão e vendabilidade de si nas redes sociais, esses pilares revelam novas possibilidades para pensar a gestão de pessoas. Tais decorrências compõem um mosaico de informações sobre a vida e o trabalho dos indivíduos que podem ser livremente usufruídas pelas organizações, por meio de seus gestores. Tais modificações e incrementos nos modos de gestão e controle permitem avançar no entendimento de como a Gestão de Pessoas atualmente gere a existência das pessoas, tal como defende Colomby (2019, p. 111-112):

[...] discute-se que a relação entre vida-trabalho e a influência do controle do gestor e as implicações das relações de trabalho e das organizações na vida dos sujeitos possam ser enfatizadas através de um novo conceito: Gestão Existencial de Pessoas. [...] Ainda que soe como uma redundância, pois entende-se que gerir pessoas poderia significar gerir suas existências, é importante definir um termo que coloque luz ao fato de que as práticas organizacionais e a dinâmica atual das relações de trabalho podem trazer ganhos e/ou danos não só à existência do trabalhador, mas ao indivíduo em sua totalidade. Por consequência se elucida que se há Gestão de Pessoas e se há indissociabilidade entre vida-trabalho, logo, toda Gestão de Pessoas é Gestão Existencial de Pessoas e com todo peso que isso possa vir a carregar.

No intuito de ilustrar, mas não esgotar, há evidentes exemplos da Gestão Existencial de Pessoas nas práticas atuais. Nos processos de recrutamento e seleção, empresas já utilizam, em conjunto com as técnicas tradicionais, varreduras em sites de busca (para verificar o histórico de vida dos candidatos) e a análise do perfil nas redes sociais (para verificar o teor dos conteúdos de postagens, fotografias e vídeos compartilhados pelo candidato), impactando as decisões de seleção da vaga em questão (SILVA; SILVA, 2021). Para além do processo seletivo, as postagens em redes também são alvo de monitoramento pelas organizações. De modo cada vez mais recorrente, a mídia noticia fatos que envolvem trabalhadores demitidos por postarem conteúdos antiéticos ou não compatíveis com os valores organizacionais ou sociais, mesmo que estes sejam fruto de sua esfera privada, a fim de preservar a imagem e reputação da organização.

Somando às discussões éticas, caso um candidato não seja selecionado para uma vaga pelo fato de a empresa ter conhecimento de uma ação judicial em seu nome ou por algum conteúdo postado em suas redes sociais, há o risco desse ato incorrer em conduta discriminatória (TESSAROLLO, 2017). O advento da Lei de Proteção de Dados protege o direito à privacidade, ainda que mantenha o direito à informação regulamentado na Constituição Federal de 1988. Essa liberdade de acesso à informação, entretanto, confronta-se com direitos personalíssimos como o da privacidade. Tem-se, neste caso, uma colisão de direitos fundamentais, conforme Albuquerque Junior e Paula (2020). Todavia, a

discussão travada neste artigo está no fato de que algumas questões da esfera pessoal estão sendo trazidas indistintamente para a esfera do trabalho, da mesma forma que há cuidados necessários para que a vida laboral não venha a invadir todos os espaços da vida de cada indivíduo por conta, entre outros fatores, da tecnologia.

A partir do exposto, considera-se o que, neste ensaio, denomina-se Gestão Existencial de Pessoas. Muito ainda há para se descortinar, mas em linha com DeCenzo, Robbins e Verhulst. (2016, p. 7) algumas considerações e questionamentos estão evidentes:

Os avanços tecnológicos apresentaram aos empregadores um monitoramento sofisticado de funcionários e algumas verdadeiras áreas éticas cinzentas. Embora a maior parte desse monitoramento seja projetado para aumentar a produtividade do trabalhador, ele cria uma preocupação com a privacidade do trabalhador. O que os gerentes têm o direito de saber sobre os funcionários e até onde eles podem ir para observar o comportamento dos funcionários no trabalho? Questões éticas: Quando a necessidade de informações do empregador sobre o desempenho do funcionário ultrapassa os limites e interfere no direito do trabalhador à privacidade? Qualquer tipo de monitoramento é aceitável, desde que os funcionários sejam notificados com antecedência de que serão monitorados?

Por fim, destaca-se o entendimento de que Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho são inseparáveis e inevitavelmente conectadas, visto que envolvem interações em contexto laboral (GEMELLI, FRAGA;

PRESTES, 2019). Assim, não há como (re) pensar políticas e práticas nas organizações, olhar comum à Gestão de Pessoas, sem considerar o impacto ocasionado para os modos de trabalhar e viver em uma perspectiva ampliada, possibilitada pelas Relações de Trabalho (FERRAZ, OLTRAMARI; PONCHIROLI, 2011).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As práticas de Gestão de Pessoas buscam traduzir uma realidade que é multifacetada, historicamente construída e que reflete diversas particularidades, tais como a adoção de ideologias e práticas compartilhadas entre comunidades de organizações, demandas e possibilidades de um contexto tecnológico, interpretações e inclinações idiossincráticas dos indivíduos, dentre muitos outros aspectos (MASCARENHAS, 2020). Buscando dar conta das complexidades que envolvem a polissemia da Gestão de Pessoas, percebe-se que os diferentes conceitos abarcam similaridades, divergências e complementações.

Em uma definição própria, entende-se Gestão de Pessoas como toda e qualquer tomada de decisão que envolve as relações entre as diferentes entidades dotadas de capacidades presentes no ambiente de trabalho, o que de antemão remete, em alguma medida, ao gerenciamento de ações que impactam à existência das pessoas. Compreendendo, inclusive, que essas decisões não são apenas dos cargos de gestão para as equipes (*top down*), mas também que decisões são tomadas por todos aqueles envolvidos nos processos organizacionais em dimensões individuais, coletivas e

institucionais. Assim, através deste ensaio, objetivou-se propor uma nova lente crítico-analítica no campo da administração de recursos humanos, denominada “Gestão Existencial de Pessoas”, fortalecendo o reconhecimento de que a gestão acontece a partir da relação vida-trabalho em que se entrecruzam aspectos relacionados à flexibilidade laboral e ubiquidade tecnológica digital e que se refletem na captura da subjetividade do indivíduo trabalhador.

Entende-se que este artigo traz importantes contribuições teóricas, como o desenvolvimento propositivo de do conceito da “Gestão Existencial de Pessoas”, inicialmente cunhado por Colomby (2019); e a abertura de novos caminhos investigativos, considerando esta lente analítica para pesquisas futuras e implicações nas práticas e discursos organizacionais. Este ensaio também contribui ao trazer potenciais contribuições práticas e gerenciais. Logo, a partir do entendimento de que toda Gestão de Pessoas é existencial, este artigo tem o intuito de descortinar o termo Gestão Existencial de Pessoas, oportunizando levar essa discussão às organizações em um formato que esteja mais próximo do discurso gerencial. À luz da inclusão do termo “Existencial” nesse debate, possibilita-se que as organizações possam problematizar suas políticas e práticas de Gestão de Pessoas, repensando seus processos e o impacto do trabalho na vida das pessoas. Assim, ampliam-se as possibilidades de discussão sobre a Gestão de Pessoas em sala de aula, oportunizando enriquecimento do processo de ensino-aprendizagem e contribuído para o percurso de desenvolvimento de estudantes de diversas áreas

Esta discussão teórica aponta algumas pistas e possibilidades investigativas sobre o conceito ora proposto, podendo ser reforçada com estudos empíricos que possibilitem observar os padrões organizacionais dentro das especificidades e particularidades que regem as relações laborais. Assim, sugere-se a continuidade da investigação acerca da Gestão Existencial de Pessoas, a partir da proposição de uma agenda de pesquisas que possibilite a utilização de métodos quantitativos e qualitativos para analisar empiricamente o fenômeno, como forma de avançar na proposição teórica realizada, em especial considerando: i) a realização de estudos comparativos em contextos diversos para investigar os impactos da Gestão Existencial de Pessoas nos processos organizacionais. Esta possibilidade se revela profícua para uma análise partindo da perspectiva das organizações que pode ser somada ao diálogo com gestores de outras áreas, em uma tríade gestor-organização-equipe; ii) a exploração e análise da perspectiva do indivíduo, com a realização de recolhimento de histórias de vida com diferentes tipos de trabalhadores

(formais, informais, estatutários, terceirizados, etc...). Essa condução metodológica pode ser interessante em termos de aprofundamento, ao desvelar as repercussões que a Gestão Existencial de Pessoas pode acionar na vida de um indivíduo, quanto para a captar as diversas percepções no que tange ao tema; iii) a potencialidade teórica de um aprofundamento conceitual através do entrelaçamento de outras perspectivas, especialmente aquelas vinculadas à saúde do trabalhador e qualidade de vida no trabalho e fora dele.

Por fim, destaca-se que pesquisar sobre Gestão de Pessoas é tratar da “sutileza das interações humanas e tentar desvendar-lhes a teia que tecem” (VERGARA, 2014, p. 9). Assim, a proposição de um termo que abarque a Gestão de Pessoas e suas implicações entre vida e trabalho precisa partir desse olhar e buscar avançar criticamente nessas discussões. Logo, não defende-se que haja a interferência da gestão na existência das pessoas, mas ao passo que isso ocorre é necessário que seja problematizado e trazido ao debate acadêmico e gerencial.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE JUNIOR, C. C.; PAULA, G. C. C. **A garantia Constitucional da privacidade nos processos de recrutamento e seleção com o advento da Lei Geral de Proteção de dados**. Jus, 2020. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/86507/a-garantia-constitucional-da-privacidade-nos-processos-de-recrutamento-e-selecao-com-o-advento-da-lei-geral-de-protecao-de-dados>. Acesso em 12 nov 2021.
- ALLEN, M. R.; WRIGHT, P. **Strategic Management and HRM**. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (Ed.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press, 2007. p. 88-107.
- ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. Atlas, 2014.
- BARBOSA, A. C. Q.; MASCARENHAS, A. O. **Gestão de recursos humanos: ontem, hoje e amanhã**. Belo Horizonte: FACE-UFMG, 2020.
- BAUMGARTEN, M.; HOLZMANN, L. **Tecnologia**. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Ed.), *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Zouk, 2011. p. 391-398.
- BISSOLA, R.; IMPERATORI, B. **HRM 4.0: The Digital Transforma-**

- tion of the HR Department.** In: CANTONI, F.; MANGIA, G. (Ed.), *Human Resource Management and Digitalization*. Torino, Italia: Routledge, 2019. p. 51-69.
- BOXALL, P. **The Goals of HRM.** In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (Ed.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press, 2007. p. 48-67.
- BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. **The Oxford Handbook of Human Resource Management.** Oxford University Press, 2007.
- CARNEVALE, J. B.; HATAK, I. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116(May), p.183-187, 2020. doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037
- COLLINGS, D. G.; WOOD, G. T.; SZAMOSI, L. T. **Human resource management: a critical approach.** Routledge, 2019.
- COLLINGS, G. C.; CONROY, K. M. **International Human Resource Management.** In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (Ed.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, 2007. p. 82-98.
- COLOMBY, R. K. **“Viver como um zumbi”: o dano existencial à luz da polissemia do trabalho.** 2019, 119 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2019.
- DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P.; VERHULST, S. L. **Fundamentals of human resource management** (12th ed.). Wiley, 2016.
- DI VIRGILIO, F.; SANTOMÉ, M. V.; BOLÁS, A. L. **Social Media strategy within organization communication: Major open issues and challenges.** In: CANTONI, F.; MANGIA, G. (Ed.), *Human Resource Management and Digitalization*. Torino, Italia: Routledge, 2019. p. 51-69.
- DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- FERRAZ, D. D. S.; OLTRAMARI, A. P.; PONCHIROLI, O. **Gestão de pessoas e relações de trabalho.** São Paulo: Atlas, 2011.
- FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: FLEURY, M. T. L.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. *As pessoas na organização*. 12. ed. São Paulo: Gente, 2002. cap. 1, p. 11-34
- GAÁL Z.; SZABÓ L.; OBERMAYER-KOVÁCS, N.; CSEPREGI A. Exploring the role of social media in knowledge sharing. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 13 (3), 185-197, 2015.
- GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social.** São Paulo: Ideias & Letras, 2007.
- GEMELLI, C. E.; FRAGA, A. M.; PRESTES, V. A. Produção científica em relações de trabalho e gestão de pessoas (2000/2017). *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 17, n. 2, p. 222-248, 2019.
- GIBBS, C.; MACDONALD, F.; MACKAY, K. "Social media usage in hotel human resources: recruitment, hiring and communication", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 No. 2, p. 170-184, 2015. https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2013-0194
- GIGAURI, I. Organizational Support to HRM in Times of the COVID-19 Pandemic Crisis. *European Journal of Marketing and Economics*, 3(September), 2020.
- GRISCI, C. L. I. Trabalho Imaterial. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: Zouk, 2011.
- HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna.** Loyola, 2017.
- KREIN, J. D.; OLIVEIRA, R. V. **Para além dos discursos: impactos efetivos da Reforma nas formas de contratação.** In: KREIN, J. D.; OLIVEIRA, R. V.; FILGUEIRAS, V. A. *Reforma trabalhista no Brasil: promessas e realidade*. Campinas, SP: Curt Nimuendajú, 2019.
- LEGGE, K. **Human Resource Management.** Rhetorics and Realities (Anniversary ed.). Palgrave Macmillan, 2005.
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica.** Cengage Learning, 2020.
- MOLINO, M.; INGUSCI, E.; SIGNORE, F.; MANUTI, A.; GIANCASPRO, M. L.; RUSSO, V.; ZITO, M.; CORTESE, C. G. Well-being Costs of Technology Use during Covid-19 Remote Working: An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale. *Sustainability*, 12(15), p.1-20, 2020. doi.org/10.3390/su12155911
- NGAI, E.W.; TAO, S.S.; MOON, K.K. Social media research: theories, constructs, and conceptual frameworks. *International Journal of Information Management*, 35(1), 33-44, 2015.
- OUIRDI, A.; OUIRDI, M.; SEGERS, J.; HENDERICKX, E. Employees' use of social media technologies: a methodological and thematic review. *Behaviour & Information Technology*, 34(5), p.454-464, 2015. doi:10.1080/0144929x.2015.1004647
- PAAUWE, J.; BOSELIE, P. **HRM and Societal Embeddedness.**

- In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (Ed.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press, 2007. p. 166-184.
- RENWICK, D. W. S. **Contemporary developments in green human resource management research: towards sustainability in action?** Routledge, 2018.
- SILVA, F. S.; SILVA, F. M. As redes sociais virtuais e a sua influência nos processos de recrutamento e seleção. **Revista de Carreiras e Pessoas**. II (2), 241-261, 2021.
- STOREY, J.; ULRICH, D.; WRIGHT, P. M. **Strategic Human Resource Management**. Routledge, 2019.
- TESSAROLLO, J. D. A. M. **Condu-
tas extralaborais nas redes
sociais como critério utili-
zado na seleção e na con-
tratação de empregados:(in)**
compatibilidade com os direitos
fundamentais dos trabalhado-
res?. 2017, 49f. Trabalho de Con-
clusão de Curso - Faculdade de
Direito de Vitória, Vitória.
- TITTONI, J.; NARDI, H. C. **Subje-
tividade e Trabalho**. In: CAT-
TANI, A. D.; HOLZMANN, L.
Dicionário de Trabalho e Tecno-
logia. Porto Alegre: Zouk, 2011.
- VALENDUC, G.; VENDRAMIN, P.
Work in the digital economy:
sorting the old from the new.
ETUI **Working Paper**, 2016.03,
2016.
- VERGARA, S. C. **Gestão de Pes-
soas**. 15 ed. São Paulo: Atlas,
2014.
- WALMRATH, L. L.; HAMDAN,
T. D. A Reforma Trabalhista de
2017 à luz do institucionalismo
socioeconômico: evidências para
uma análise isomórfica. **Revista
Ensaio**, 16, 129-155, 2020.
- WATSON, T. **Organization
Theory and HRM**. In: BOXALL,
P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P.
(Ed.) *The Oxford Handbook of
Human Resource Management*
(pp. 108–127). Oxford Univer-
sity Press, 2007.
- WILKINSON, A.; BACON, N.;
SNELL, S.; LEPAK, D. **The
SAGE Handbook of Human
Resource Management** (2nd
ed.). Sage Publications, 2019.