



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Estratégia e Gestão de Recursos Humanos

2023/2024

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM MOMENTO DE CRISE COM ÊNFASE NA PANDEMIA DO COVID-19

Autoras:

Cristiana Silva I60644; Mariana Trindade, I61018;
Musi Ji I61160; Sara Gil I61186 e Thaissa Hiss
I60555

Mestrado de Gestão de Recursos Humanos.
Turma S43

INDÍCE

1. INTRODUÇÃO	4
2. DEFINIÇÃO DE CONCEITOS.....	5
2.2 Gestão de crise	5
2.3 Covid-19	6
3. IMPACTOS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	7
3.1. Gestão de Recursos Humanos Estratégica.....	8
4. INSTRUMENTO PARA MEDIR O ESTUDO.....	9
5. RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO	10
6. CONCLUSÃO	14
7. REFERÊNCIAS	15
8. ANEXOS.....	17

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM MOMENTO DE CRISE

Por Cristiana Silva, Mariana Trindade, Musi Ji, Sara Gil e Thaissa Hiss

Este trabalho destina-se a compreender a Gestão de Recursos Humanos em momento de crise, com um foco especial na pandemia do Covid-19 e com o apoio de entrevistas semiestruturadas a gestores de recursos humanos. Serão apresentados conceitos, literaturas e instrumento utilizados ao longo da elaboração desde trabalho.

1. INTRODUÇÃO

A pandemia de Covid-19 desencadeou uma crise que apresentou inúmeros desafios à sociedade, abrangendo não apenas questões de saúde pública, mas também impactando os domínios económicos, políticos e sociais.

O surto de COVID-19 deixou impactos negativos e duradouros na economia e na sociedade, remodelando estilos de vida e comportamentos dos indivíduos (Wen et al., 2020 cit in Rodrigues, 2021).

Este trabalho tem como foco explorar a gestão de recursos humanos em momentos de crise, com ênfase especial na pandemia de Covid-19. Situações de crise, como a pandemia, testam a resiliência das organizações e desafiam a sua capacidade de se adaptar a contextos imprevisíveis. Nesse contexto, a gestão de recursos humanos desempenha um papel central e vital, sendo crucial para a sobrevivência e sucesso das organizações em tempos desafiadores.

Com a pergunta central "Como gerir recursos humanos em momentos de crise, usando como referência a pandemia do Covid-19?", este trabalho procura identificar as melhores práticas que auxiliem as organizações a enfrentar crises, promovendo resiliência e adaptação. Além disso, o estudo tem como objetivo oferecer recomendações práticas e *insights* aplicáveis, para aprimorar a eficácia e eficiência da gestão de pessoas em situações de crise.

2. DEFINIÇÃO DE CONCEITOS

2.1 *Crise*

As crises envolvem acontecimentos que podem ser caracterizados como eventos inesperados, não programados, inimagináveis, sem precedentes, incertos, indesejáveis, desagradáveis e, muitas vezes, impossíveis de gerir (Hewitt, 1983 cit in Zacher e Rudolph, 2022).

A crise apresenta três elementos que seriam capazes de distinguir de outras situações desagradáveis: a surpresa, a ameaça e o tempo curto para resposta (Hermann, 1972 cit in Schmidt & Mello, 2020). Conforme apontado por Nathan (2000) e citado por Silva & Moraes (2021), uma crise pode ser definida como uma oportunidade ou uma ameaça. E a forma como se reage à crise irá definir o futuro da organização.

Uma crise pode ser descrita como um evento totalmente disruptivo ou parcialmente disruptivo para pessoas, propriedades, equipamentos ou meio ambiente e que pode terminar afetando negativamente o valor de uma empresa e sua reputação, frustrando a percepção das partes relacionadas sobre a organização (Vardarlier, 2016 cit in Silva & Moraes 2021).

A grande maioria das crises não surge de forma abrupta. Geralmente, é possível identificar sinais e verificar sintomas à medida que se manifestam. Uma empresa comprometida em lidar com essas questões percebe que o desafio real reside não apenas em reconhecer as crises, mas em reconhecê-las de maneira oportuna (Darling et al., 1996 citado em Kash & Darling, 1998).

2.2 *Gestão de crise*

Segundo Lockwood (2005) a gestão de crises é amplamente definida como as atividades e diretrizes pré-estabelecidas de uma organização para preparar e responder a eventos ou incidentes catastróficos significativos (ou seja, incêndios, terremotos, tempestades severas, violência no local de trabalho, raptos, ameaças de bomba, atos de terrorismo, etc.) Incorpora, segundo a autora, programas organizacionais, como resposta à emergência, recuperação de desastres, gestão de riscos, plano de continuidade de negócios, plano de comunicação e outros.

Considerar cenários possíveis é a melhor forma de prevenir e se preparar, possibilitando que a organização esteja mais bem preparada para lidar com uma crise (Kash, & Darling,

1998). Da mesma maneira, Gunther et al. (2005), conforme citado por Lockwood (2005), afirma que o planejamento de cenários, enquanto estratégia de gestão de crises, oferece um mecanismo para contemplar as diversas formas pelas quais esses cenários podem se desdobrar, visando aprimorar a resposta empresarial mais adequada.

Por meio da elaboração de estratégias para gestão de crises, as organizações podem aprimorar sua prontidão para enfrentar eventos inesperados que possam resultar em danos substanciais ou irreversíveis.

Nesse sentido, a gestão de crises tem a ver com o desenvolvimento da capacidade de uma organização para reagir de forma flexível e, assim, ser capaz de tomar as decisões rápidas e necessárias quando uma crise acontece. Ao se preparar para o "cenário mais desafiador possível", a organização se torna apta a lidar com outras situações adversas. O trabalho em equipa e o ensaio são também fatores críticos de sucesso (Ulrich & Brockbank 2005 cit in por Lockwood 2005).

2.3 Covid-19

A doença COVID-19 (Coronavirus Disease 2019) é uma infecção respiratória provocada pelo Coronavírus da Síndrome Respiratória Aguda Grave 2 (SARS-CoV-2). Apesar de indícios de que os primeiros casos surgiram em outubro de 2019, a doença foi identificada apenas em dezembro do mesmo ano na cidade de Wuhan, na China, e caracterizada, até então, como uma epidemia (Schuchmann et al., 2020).

Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou a COVID-19 como uma pandemia (Schmidt & Mello, 2020). Nesse contexto, o status da doença modificou-se, pela alta taxa de transmissibilidade do vírus e a sua propagação a nível mundial.

A COVID - 19 foi registada em mais de 180 países ao redor do mundo e é transmitida de pessoa para pessoa por meio de gotículas de saliva, espirro, tosse e secreções, acompanhadas pelo contato com boca, nariz ou olhos, ou até mesmo por meio de objetos e superfícies contaminadas (OMS, 2020 cit in Pereira et al., 2020).

Os sintomas da Covid-19 são variados e podem ocorrer desde a forma mais branda até um acometimento grave com necessidade de internação hospitalar, sendo os principais: febre alta, tosse e dispneia. A infecção ainda pode acometer trato respiratório inferior e apresentar-se como pneumonia, por exemplo, corroborando para um caso mais grave (WHO, 2020 cit in Schuchmann et al., 2020).

Devido a esta pandemia mundial e para evitar a sobrecarga dos sistemas de saúde, os governos implementaram medidas, tais como confinamentos, encerramento de instituições e empresas, e regulamentos de distanciamento social que afetaram radicalmente os locais de trabalho e a economia dos países e organizações (Meyer et al, 2021).

3. IMPACTOS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Em tempos de crise as organizações vêm-se obrigadas a adaptar as suas práticas e recursos de forma a se tornarem o mais eficiente possível face à situação presente. Por norma os tempos de crise são caracterizados como tempos de incerteza, confusão e medo o que quer dizer que uma organização tem que ser capaz de se adaptar e responder a estes sentimentos da forma mais eficaz. É assim necessário agir e tomar decisões conscientes e rápidas.

Como resultado de uma crise, as empresas podem perder trabalhadores, juntamente com talentos-chave e conhecimentos organizacionais, devido ao medo, à deslocação física ou à morte. Uma das funções críticas dos RH é ajudar a organização a desenvolver planos de recuperação. Estas estratégias devem ter em conta a segurança, a saúde e o bem-estar dos trabalhadores antes, durante e após uma emergência (Lockwood, 2005).

Portanto, quando um sintoma é "detetado", o objetivo do executivo enquanto gestor de crise é assumir rapidamente o controlo e calcular o caminho mais direto e rápido para alcançar uma resolução da crise (Darling et al., 1996 cit in em Kash & Darling, 1998).

Lidar com essa pressão dentro de uma organização ou uma equipa requer uma boa autogestão assim como exige novas abordagens à liderança. Um líder precisa de inteligência contextual, ou seja, um sentido especial da mudança social e do seu impacto na organização (Newman et al., 2023).

Segundo Zacher e Rudolph (2022) crises como a pandemia da COVID-19 representam uma oportunidade e um desafio para a investigação e a prática nos domínios da gestão de recursos humanos, do comportamento organizacional e da psicologia industrial, do trabalho e das organizações.

Alguns dos principais desafios que uma organização pode enfrentar durante um período de crise passam pelo pânico gerado, o aumento do turnover, a perda de funcionários e do

conhecimento, a diminuição da motivação e desta forma a diminuição do desempenho, a dificuldade no processo de recrutamento e em prestar sessões de formação, entre outros.

3.1. *Gestão de Recursos Humanos Estratégica*

Segundo Vandarliier (2016), as organizações e equipas de recursos humanos devem ter em conta a segurança e o bem-estar físico, mental e psicológico dos funcionários quando elaboram e executam planos de ação em momento de crise, que deve abranger algumas das dificuldades levantadas sem ter em conta o tipo e a dimensão da organização.

O mesmo autor recomenda as seguintes práticas de GRH durante tempos de crise:

- O processo de recrutamento deve ser reorganizado e priorizado.
- A análise das funções deve ser examinada e reavaliada.
- Devem ser inventados novos sistemas de bónus e incentivos.
- Os talentos especiais da organização devem ser objeto de atenção.
- Os objetivos a curto prazo para atingir os objetivos a longo prazo devem ser revistos.
- Os objetivos a longo prazo devem ser revistos.
- Os objetivos estratégicos têm de ser divididos em menores etapas.
- Os obstáculos devem ser todos, sem exceção, bem identificados.

Através da literatura também é possível entender como é que os tempos de crise afetam os próprios funcionários.

Meyer et. al (2021) procuraram compreender a correlação entre a duração da pandemia, as necessidades dos funcionários e os seus recursos pessoais e no trabalho com o efeito da exaustão do funcionário. Ou seja, por exemplo como é que a obrigatoriedade do trabalho remoto, o apoio familiar e o apoio entre pares dentro da organização poderiam influenciar o bem-estar do próprio.

Por sua vez, Vu et al. (2022 cit in Newman et al., 2023) concluíram que durante a pandemia do COVID-19, os trabalhadores tinham menos probabilidades de sofrerem de *burnout* se tivessem uma perceção mais positiva das práticas de segurança dentro da organização e essas perceções reduziam também a influência negativa dos funcionários sobre os riscos para a saúde associados à doença.

E na sua revisão literária, Newman et al. (2023) verificaram que quando os funcionários estavam satisfeitos com o apoio dado pelo supervisor e pela organização para continuarem a trabalhar durante a pandemia, apresentavam níveis mais elevados de satisfação com o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, o que, por sua vez, tinha uma influência positiva no seu desempenho e bem-estar psicológico durante o tempo de crise.

4. INSTRUMENTO PARA MEDIR O ESTUDO

A recolha de dados é uma componente essencial para a realização de uma investigação, sendo, fundamental selecionar o método adequado com base nos objetivos da investigação e das implicações associadas ao método.

Sendo assim, para recolher dados significativos e com o intuito de abranger uma perspectiva global, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com gestores de recursos humanos, líderes organizacionais e outros profissionais envolvidos na gestão de recursos humanos em organizações de diferentes contextos. As entrevistas abrangeram participantes do Brasil, Angola, China, Emirados Árabes Unidos e Portugal, visando uma análise abrangente das experiências, estratégias adotadas e desafios enfrentados nesses distintos ambientes durante a crise da Covid-19.

A entrevista é uma forma de recolher dados e de adquirir conhecimentos junto de indivíduos. Kvale, definiu a entrevista como " ... uma troca de pontos de vista entre duas ou mais pessoas sobre um tópico de interesse mútuo, vê a centralidade da interação humana para a produção de conhecimento e enfatiza a situação social dos dados da investigação". (kvale ,1996 cit in Sandy et al.,2011).

As entrevistas semiestruturadas realizadas incluem perguntas que são mais ou menos abertas conforme o roteiro. A expectativa é que o entrevistado responda de forma livre a essas perguntas, como destacado por Flick (2005).

Ao explorar as práticas e abordagens adotadas por profissionais de diferentes regiões, o estudo busca capturar nuances culturais e contextuais que podem influenciar as estratégias de gestão de recursos humanos em momentos de crise. Essa diversidade geográfica adiciona uma dimensão valiosa à compreensão das respostas organizacionais diante dos desafios globais enfrentados durante a pandemia.

5. RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

Países representados neste estudo (ver figura 1 nos anexos):

- 3 pessoas de Portugal;
- 1 pessoa de Angola, Brasil, China, UAE.

A média de anos de experiência em RH é de 14,57 anos.

Desempenham **cargos** como (ver gráfico 1 em anexo):

- Gerente, Gente & Gestão, Cultura, SSMA;
- Diretor de RH;
- Responsável de Recrutamento Diretor de Serviço (Gestor de Equipas);
- Técnica Pessoal e Administrativo.

Os nossos participantes desempenham **funções** como:

- Gestão dos subsistemas de Administração de Pessoal;
- Atração & Retenção;
- Formação & Desenvolvimento Organizacional;
- Acompanhar os KPIs de RH e sugerir melhorias, se necessário;
- Responsável pela gestão de carreira do colaborador desde o onboarding ao offboarding;
- Planeamento e gestão do Recrutamento e Seleção de quadros;
- Aplicação de contextos estratégicos de RH para potencialização do alcance de objetivos de negócios;
- Desenvolvimento implementação de políticas e práticas de RH;
- Resolução de conflitos e promoção do bem-estar no local de trabalho;
- Gestão da equipa, diretor de projetos de implementação SAP e gestor de clientes;
- Avaliação de Desempenho;
- Compensação e benefícios, e políticas e procedimentos;
- Gestão contratual, payroll, gestão de licenças de férias e de estudo.

Os principais **desafios** das equipas de RH durante o Covid-19 foram os seguintes:

- Isolamento social;
- Carga excessiva de trabalho;
- Dificuldade de garantir a todos os colaboradores acesso aos sistemas de informação da empresa;
- Comunicação clara para todos os níveis da empresa;

- Dificuldade em fortalecer a missão, valores e visão;
- No acultramento dos novos colaboradores admitidos durante a pandemia;
- Adaptação ao trabalho remoto;
- Falta de meios para que se pudesse trabalhar;
- Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal;
- Apoio emocional uns aos outros bem como aos colaboradores;
- Preocupação pelo desconhecimento e efeitos do vírus;
- Instabilidade económica e financeira generalizada em todo mundo. O desconhecimento e desconforto de todos os colaboradores e clientes nesta matéria, foi altamente desestabilizador no modus operandi;
- A falta de convívio e ligação pessoal entre colegas, foi mais um entrave no bom funcionamento das equipas, prejudicando essencialmente o desempenho e aprendizagem dos elementos da equipa mais novos;
- Aumento do stress a ansiedade;
- Gerir o fator surpresa e alteração contínua de políticas definidas e legislação.

Foram aplicadas as seguintes **estratégias, políticas e técnicas inovadoras**, face aos desafios enfrentados e, tendo em conta a gestão emocional das equipas:

- Criação de comitê de segurança com reuniões semanais para dar suporte aos colaboradores em home office e presencial;
- Criação de barreiras sanitárias, medições de temperatura corporal, carro apoio, kit cuidado com máscaras e álcool em gel e apoio psicológico. Adicionamos ainda, plantões: médicos, psicológico e para esclarecer dúvidas, garantindo assim um acompanhamento humanizado e próximo ao nosso colaborador;
- Implementação de flexibilidade no trabalho diário;
- Reforço das políticas de saúde em geral com ênfase para a saúde mental;
- Uso de tecnologia para facilitar o trabalho remoto;
- Apoio financeiro e recursos para colaboradores impactados;
- Busca por experiências de combate a exaustão e *burn-out*;
- Recorrer a novos canais de comunicação digitais de forma a criar redes e partilha de informação. Para combater a distância, todos os dias era efetuada uma pequena reunião no início da manhã, com duração apenas de 20 minutos, de forma a que

os colegas pudessem partilhar situações do dia a dia. Podemos mesmo dizer, que era a “hora do cafezinho”;

- Acompanhar os colaboradores e o seu estado de saúde, dando sempre a confiança que poderiam contar com a empresa em alguma situação de COVID do próprio, ou mesmo da família. Fizemos acordos importantes com algumas empresas de saúde, para garantir os testes rápidos aos colaboradores e familiares diretos, em caso de necessidade;
- O governo ia ditando, ou seja, o teletrabalho, as medidas de autoproteção, os isolamentos profiláticos, etc;
- Escuta ativa.

Atualmente, **pós pandemia, os desafios e oportunidades** que tem surgido segundo os nossos participantes, são os seguintes:

- Lidar com novas formas de trabalho, não somente com uma maior resposta de capacidade adaptativa, mas também com flexibilidade e maior abertura para mudanças e ao mesmo tempo, com maior resiliência para lidar com as vicissitudes da vida, preparados para enfrentar melhor os imprevistos e seus desdobramentos.
- Formação de equipa forte, coesa, que é movida a proporcionar experiências ágeis e digitais, capaz de gerir e cuidar da experiência do colaborador em qualquer situação.
- Promoção da igualdade e diversidade estão no centro do debate e na prática das organizações.
- Eficiência e capacidade de inclusão das ferramentas digitais para se globalizar.
- Maior preocupação com o ato de cuidar de pessoas.
- Desafios na transição de voltar ao escritório.
- Oportunidades para fortalecer a cultura organizacional.
- Foco na flexibilidade no trabalho.
- Busca por um novo equilíbrio família-vida social.
- Atender a incidentes à distância no meio de tantas incertezas.
- Desmotivação dos funcionários.
- Elevada rotatividade.
- Custos elevados e a construção imperfeita do escalão de talentos.
- Com o desenvolvimento da tecnologia maior foco na retenção e no desenvolvimento de talentos profissionais.

- A oportunidade de continuar com trabalho remoto, poderia eventualmente ser um desafio promissor e com rentabilidades mais interessantes. No entanto, e após alguns meses de trabalho nestas condições, de uma forma geral, os níveis de produtividade têm vindo a diminuir por vários motivos. A distância passou a ser inimiga e a passagem de conhecimento e formação dos elementos mais novos é muito difícil e morosa. A ligação pessoal dos próprios colegas vai-se perdendo, e o “companheirismo” é praticamente inexistente.
- O desafio maior é claramente trazer de novo as pessoas para o local de trabalho.
- Necessidade de definir estratégias eficazes para atrair, recrutar e reter os melhores talentos
- A GRH deve dar prioridade ao apoio à saúde mental, ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e aos programas de bem-estar dos trabalhadores.
- Escassez de mão de obra e principalmente de profissionais qualificados.
- A gestão de recursos humanos pode adotar estas práticas para oferecer um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, atrair talentos diversificados e reduzir os custos gerais.
- A GRH pode aproveitar esta oportunidade para alinhar o planeamento da força de trabalho com os objetivos a longo prazo da organização e otimizar a atribuição de talentos.
- Teletrabalho mas com procedimentos bem definidos

Sugestões para futuros gestores de RH em situações de crise:

- Fortalecer a cultura organizacional.
- Fortalecer a comunicação aberta, clara e transparente;
- Ter um plano de contingência para com a gestão operacional
- Investir em tecnologia para suportar o trabalho remoto.
- Foco no bem-estar e na saúde mental dos colaboradores.
- Aprender com a crise para fortalecer a resiliência organizacional.
- Controlar custos para garantir a sobrevivência da empresa;
- Cuidar dos funcionários para proteger a fundação da empresa.
- É sempre importante dar as melhores condições possíveis aos colaboradores e colegas;
- Conhecer melhor os colaboradores, analisar, interpretar para decidir.

- Oferecer salários dignos para atrair bons profissionais e adotar políticas de retenção de pessoas, por exemplo, apostar na progressão de carreira das pessoas dentro da empresa, proporcionando-lhes formação profissional e estrategicamente alinhado potencial de cada um às necessidades da empresa.;
- Definir objetivos, e premiar os profissionais que os atingissem;

6. CONCLUSÃO

Ao abordar a gestão de recursos humanos em um contexto global durante a crise da Covid-19, a resposta à pergunta central do trabalho torna-se evidente: "Como gerir recursos humanos em momentos de crise, usando como referência a pandemia do Covid-19?".

As entrevistas semiestruturadas com profissionais de recursos humanos, líderes organizacionais e outros especialistas forneceram uma visão valiosa das práticas adotadas em diferentes partes do mundo. A diversidade de experiências reflete não apenas a adaptabilidade das organizações, mas também a importância crucial da gestão de recursos humanos na formulação de estratégias eficazes durante períodos de incerteza.

É importante reconhecer que o estudo enfrenta algumas limitações que devem ser consideradas ao interpretar os resultados. Uma das principais limitações reside na quantidade restrita de entrevistas conduzidas, com uma reduzida representação de cada país incluído no estudo (Brasil, Angola, China, Emirados Árabes Unidos e Portugal). A escassez de entrevistas pode impactar a generalização dos resultados, uma vez que a diversidade e complexidade das experiências organizacionais e estratégias de gestão de recursos humanos podem não estar totalmente refletidas nas amostras limitadas.

Para futuras pesquisas, recomenda-se a expansão do número de entrevistas em cada país, a fim de proporcionar uma visão mais abrangente e representativa das práticas de gestão de recursos humanos durante crises como a da Covid-19. Essa abordagem contribuirá para uma compreensão mais robusta e contextualizada das estratégias adotadas em diferentes partes do mundo, aprimorando a aplicabilidade e relevância das conclusões. Sugerimos ainda que se faça um futuro estudo longitudinal, da Gestão de RH em tempos de crise, antes, durante e após a pandemia Covid-19.

7. REFERÊNCIAS

- Flick, U. (2005). Métodos Qualitativos na Investigação Científica, 1ªEd.Monitor,p.94
- Kash, T. J., & Darling, J. R. (1998). Crisis management: prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal* ; Bradford Vol. 19, Iss. 4, (1998): 179-186.
- Lockwood, N. R. (2005). Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role. *The Society for Human Resource Management (SHRM)*, 1–10. Retirado de <https://www.shrm.org/hrtoday/news/hrmagazine/documents/1205rquartpdf.pdf>
- Meyer B, Zill A, Dilba D, et al. (2021) Employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic in Germany: A longitudinal study of demands, resources, and exhaustion. *International Journal of Psychology* 56: 532–550.
<https://doi.org/10.1002/ijop.12743>
- Newman, A., Ferrer, J., Andresen, M., & Zhang, Y. (2023). Human resource management in times of crisis: What have we learnt from the recent pandemic? *The International Journal of Human Resource Management*, 34(15), 2857–2875.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2229100>
- Pereira, M.; Oliveira, L; Costa, C; Bezerra, C.; Pereira, M; Santos, C; Dantas, E (2020). The COVID-19 pandemic, social isolation, consequences on mental health and coping strategies: an integrative review. *Research, Society and Development*, 9(7), e652974548.
<https://doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4548>
- Rodrigues, R. (2021). O papel da Comunicação Interna em tempos de pandemia: uma resposta à crise da Covid-19. (2021). *Aprender*, 42, 4249.
<https://doi.org/10.58041/aprender.141>
- Sandy Q. Qu, John Dumay, (2011) "The qualitative research interview", *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 8(3), pp.238-264,
<https://doi.org/10.1108/11766091111162070>
- Schmidt, F.; & Mello, J. (2020). A crise de Covid-19: impactos da pandemia e recomendações de políticas públicas, 1-112.

[https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/boletim_internacional/200505_BA_PI %2022%20_COVID%2019%20_%20COMP LETO_WEB.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/boletim_internacional/200505_BA_PI%2022%20_COVID%2019%20_%20COMP LETO_WEB.pdf)

Schuchmann, A. Z., Schnorrenberger, B. L., Chiquetti, M. E., Gaiki, R. S., Raimann, B. W., & Maeyama, M. A. (2020). Isolamento social vertical X Isolamento social horizontal: os dilemas sanitários e sociais no enfrentamento da pandemia de COVID-19. *Brazilian Journal of Health Review*, 3(2), 3556–3576. doi: <https://doi.org/10.34119/bjhrv3n2-185>

Silva, C. D. S., & Moraes, A. B. G. M. (2021). O papel estratégico do capital humano na gestão de crise – a Pandemia de COVID-19. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 12(2), 214-232. <https://doi.org/10.5585/gep.v12i2.19255>.

Vardarlier, P. (2016). Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis. 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey, 235, 463–472. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.057>

Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2022). Researching employee experiences and behavior in times of crisis: Theoretical and methodological considerations and implications for human resource management. *German Journal of Human Resource Management*, 36(1), 6-31. <https://doi.org/10.1177/23970022211058812>

8. ANEXOS

Anexo 1: Guião de Entrevista

Modelo de entrevista realizada no âmbito do Trabalho Estratégias e GRH no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos

Tema: Gestão de Recursos Humanos em momento de crise

Nome do entrevistado:
Cargo:
Tempo de experiência em RH:
País:
1. Quais são as suas principais funções enquanto Gestor de Recursos Humanos na Organização?
2. Quais foram os principais desafios que a sua equipa de RH enfrentou durante a crise do COVID-19?
3. Que estratégias ou políticas de RH foram inovadoras para lidar com os desafios decorrentes da pandemia? Que técnicas foram usadas para fazer a gestão emocional das equipas no período de crise?
4. Atualmente quais são os desafios e oportunidades na Gestão de Recursos Humanos no pós-pandemia?
5. Que sugestões gostaria de referir para os futuros gestores de RH aplicarem em situações de crise?

Fonte: Criação Própria.

Anexo 2: Análise das Entrevistas

Nome do entrevistado: Adriana Vitorio
Cargo: Gerente Gente & Gestão, Cultura e SSMA
Tempo de experiência em RH: 28 anos
País: Brasil
1. Quais são as suas principais funções enquanto Gestor de Recursos Humanos na Organização?
Gerir os subsistemas de Administração de Pessoal, Remuneração, Performance, Benefícios, Atração & Retenção, Treinamento & Desenvolvimento Organizacional, Indicadores, Saúde & Segurança do Trabalho, Meio Ambiente. Responsável pela jornada do colaborador desde da admissão ao offboarding (desligamento), além do clima e fortalecimento da cultura para os colaboradores.
2. Quais foram os principais desafios que a sua equipa de RH enfrentou durante a crise do COVID- 19?

Para nós que somos os responsáveis de incentivar e engajar uma boa experiência na jornada e acultramento do colaborador, o maior desafio foi migrar para o trabalho remoto, de forma radical e repentina exigindo do time flexibilidade, agilidade e eficiência nos processos. Com isso, enfrentamos com o isolamento social, diversas dificuldades, como: carga excessiva de trabalho, dificuldade de garantir a todos os colaboradores acesso aos sistemas da empresa, comunicação clara para todos os níveis da empresa, suporte constante, dificuldade em fortalecer nossa missão, visão e valores. Desafios para o acultramento dos novos admitidos na crise, além do cuidado adicional com a saúde mental e física de nossos colaboradores.

3. Que estratégias ou políticas de RH foram inovadoras para lidar com os desafios decorrentes da pandemia? Quais técnicas foram usadas para fazer a gestão emocional das equipas no período de crise?

Criamos o comitê de saúde e segurança com reuniões semanais para dar suporte aos colaboradores em home office e presencial. Implantamos dentro da empresa para os cargos operacionais, cujas atividades não são possíveis de serem realizadas dentro de casa. Criamos as barreiras sanitárias, medições de temperatura corporal, carro apoio, kit cuidado com máscaras e álcool em gel e apoio psicológico. Adicionamos ainda, plantões: médicos, psicológico e para sanar dúvidas, garantindo assim um acompanhamento humanizado e próximo ao nosso colaborador.

4. Atualmente quais são os desafios e oportunidades na Gestão de Recursos Humanos no pós- pandemia?

Estamos lidando com novas formas de trabalho, não somente com uma maior resposta de capacidade adaptativa, mas também com flexibilidade e mais abertos para mudanças e ao mesmo tempo, com maior resiliência para lidar com as vicissitudes da vida, preparados para enfrentar melhor os imprevistos e seus desdobramentos. Formamos um time forte, coeso e movidos a proporcionar experiências ágeis e digitais, capazes de gerir e cuidar da experiência do colaborador em qualquer situação. Questões sociais como igualdade e diversidade estão no centro do debate e na prática das organizações, eficiência e capacidade de inclusão das ferramentas digitais irá se universalizar cada vez mais. E por fim, está cada vez mais claro que o ato de cuidar de pessoas é fundamental para o futuro do negócio, porque as organizações são feitas de pessoas.

5. Quais sugestões gostaria de referir para os futuros gestores de RH aplicarem em situações de crise?

Manter comunicação clara e eficaz a fim de manter a equipe informada sobre a situação da empresa, os planos de ação e os desafios que terão que enfrentar. Ser transparente e objetivo mesmo que não seja possível detalhar os acontecimentos, a transparência e objetividade são cruciais para que todos estejam cientes que pode haver mudanças ou reformulações. Fortalecer a cultura organizacional a cultura organizacional de uma empresa diz respeito aos valores, condutas, comportamentos, crenças, políticas internas e externas. Se a organização defende a união, transparência e comunicação clara, é importante que o RH ajude a disseminar e fortalecer esse posicionamento. E, por fim, toda situação de crise, oportunizará o aprendizado e o crescimento.

Nome do entrevistado: Carlos Bettencourt
Cargo: Diretor de Recursos Humanos
Tempo de experiência em RH: 16 anos
País: Angola
1. Quais são as suas principais funções enquanto Gestor de Recursos Humanos na Organização?
<ul style="list-style-type: none"> • Planear e gerir o Recrutamento e Seleção de quadros. • Aplicação de contextos estratégicos de RH para potencialização de alcance de objetivos de negócios. • Planeamento e acompanhamento do desenvolvimento e formação de funcionários. • Desenvolvimento implementação de políticas e práticas de RH. • Criação do plano de Gestão de desempenho e avaliação. • Resolução de conflitos e promoção do bem-estar no local de trabalho.
2. Quais foram os principais desafios que a sua equipa de RH enfrentou durante a crise do COVID- 19?
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação rápida ao trabalho remoto. • Falta de meios para que se pudesse trabalhar • Aprendizagem acelerada de lidar com os assuntos de trabalho • O processo de transição que levou à maximização da comunicação coerente clara e eficaz. • Gestão do reequilibrar entre trabalho e vida pessoal. • Apoio emocional uns aos outros bem como aos colaboradores.
3. Que estratégias ou políticas de RH foram inovadoras para lidar com os desafios decorrentes da pandemia? Quais técnicas foram usadas para fazer a gestão emocional das equipas no período de crise?
<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de flexibilidade no trabalho diário. • Reforço das políticas de saúde em geral com ênfase para a saúde mental. • Uso de tecnologia para facilitar o trabalho remoto. • Apoio financeiro e recursos para colaboradores impactados. • Busca por experiências de combate a exaustão e <i>burn-out</i>
4. Atualmente quais são os desafios e oportunidades na Gestão de Recursos Humanos no pós- pandemia?
<ul style="list-style-type: none"> • Desafios na transição de volta ao escritório. • Oportunidades para fortalecer a cultura organizacional. • Enfoque renovado na flexibilidade no trabalho. • Busca por novo equilíbrio familiar agora acentuado. • Atender a incidentes à distância no meio de tantas incertezas.
5. Quais sugestões gostaria de referir para os futuros gestores de RH aplicarem em situações de crise?
<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar a comunicação aberta e transparente.

• Ter um plano de contingência para com a gestão operacional
• Investir em tecnologia para suportar o trabalho remoto.
• Focar no bem-estar e na saúde mental dos colaboradores.
• Aprender com a crise para fortalecer a resiliência organizacional.

Nome do entrevistado: Gao Lei
Cargo: Responsável de Recrutamento
Tempo de experiência em RH: 06 anos
País: China
1. Quais são as suas principais funções enquanto Gestor de Recursos Humanos na Organização?
Principal responsável pelo recrutamento.
2. Quais foram os principais desafios que a sua equipa de RH enfrentou durante a crise do COVID- 19?
O principal desafio é que os candidatos são afetados pela COVID-19, o que cria incerteza na realização do recrutamento. Os negócios apoiados não envolveram demissões em grande escala.
3. Que estratégias ou políticas de RH foram inovadoras para lidar com os desafios decorrentes da pandemia? Quais técnicas foram usadas para fazer a gestão emocional das equipas no período de crise?
Durante este período, a equipa não teve nenhuma emoção anormal óbvia devido à pandemia.
4. Atualmente quais são os desafios e oportunidades na Gestão de Recursos Humanos no pós- pandemia?
Os desafios são a motivação insuficiente dos funcionários, a alta rotatividade, os altos custos e a construção imperfeita do escalão de talentos. A oportunidade é que, com o rápido avanço da digitalização e da inteligência, ajude nos custos de pessoal e na estabilidade dos funcionários e, ao mesmo tempo, possa focar mais na retenção e no desenvolvimento de talentos profissionais.
5. Quais sugestões gostaria de referir para os futuros gestores de RH aplicarem em situações de crise?
Fortalecer a comunicação para garantir a confiança dos funcionários; controlar custos para garantir a sobrevivência da empresa; cuidar dos funcionários para proteger a fundação da empresa.

Nome do entrevistado: João Oliveira
Cargo: Diretor de Serviço
Tempo de experiência em Gestão de Equipas: 07 anos
País: Portugal

<p>1. Quais são as suas principais funções enquanto Gestor de Equipa na Organização?</p>
<p>Gerir a equipa, direção de projetos de implementação SAP e gestão de clientes.</p>
<p>2. Quais foram os principais desafios que a sua equipa enfrentou durante a crise do COVID-19?</p>
<p>Na época de pandemia surgiram vários desafios, principalmente pelo desconhecimento e efeitos do vírus.</p> <p>Provavelmente a mais importante terá sido a instabilidade económica e financeira generalizada em todo mundo. O desconhecimento e desconforto de todos os colaboradores e clientes nesta matéria, foi altamente desestabilizador no modus operandi.</p> <p>A falta de convívio e ligação pessoal entre colegas, foi mais um entrave no bom funcionamento das equipas, prejudicando essencialmente o desempenho e aprendizagem dos elementos da equipa mais novos.</p>
<p>3. Que estratégias ou políticas de RH foram inovadoras para lidar com os desafios decorrentes da pandemia? Que técnicas foram usadas para fazer a gestão emocional das equipas no período de crise?</p>
<p>Com o confinamento foi necessário recorrer a novos canais de comunicação digitais de forma a criar redes e partilha de informação. Para combater a distância, todos os dias era efetuada uma pequena reunião no início da manhã, com duração apenas de 20 minutos, de forma a que os colegas pudessem partilhar situações do dia a dia. Podemos mesmo dizer, que era a “hora do cafezinho”.</p> <p>Foi importante de igual modo, acompanhar os colaboradores e o seu estado de saúde, dando sempre a confiança que poderiam contar com a empresa em alguma situação de COVID do próprio, ou mesmo da família. Fizemos acordos importantes com algumas empresas de saúde, para garantir os testes rápidos aos colaboradores e familiares diretos, em caso de necessidade.</p>
<p>4. Atualmente quais são os desafios e oportunidades na Gestão de Equipas no pós-pandemia?</p>
<p>A oportunidade de continuar com trabalho remoto, poderia eventualmente ser um desafio prometedora e com rentabilidades mais interessantes. No entanto, e após alguns meses de trabalho nestas condições, de uma forma geral, os níveis de produtividade têm vindo a diminuir por vários motivos. A distância passou a ser inimiga e a passagem de conhecimento e formação dos elementos mais novos é muito difícil e morosa. A ligação pessoal dos próprios colegas vai-se perdendo, e o “companheirismo” é praticamente inexistente.</p> <p>O desafio maior é claramente trazer de novo as pessoas para o local de trabalho.</p>

5. Que sugestões gostaria de referir para os futuros gestores aplicarem em situações de crise?

Cada crise tem diferente proveniências. Cada uma delas terá de ser analisada por si só.

É sempre importante dar as melhores condições possíveis aos colaboradores e colegas. Considero a gestão de recursos humanos uma das áreas mais difíceis de gerir, visto cada pessoa ter a sua própria personalidade. A mesma regra pode estar bem para uns, e mal para outros. São pessoas e não bits & bytes, e pequenos detalhes podem ter fortes impactos.

É sempre necessário conhecer os colaboradores, analisar, interpretar para decidir.

Nome do entrevistado: Siba Al Saleh
Cargo: Diretor de RH
Tempo de experiência em RH: 15 anos
País: Emirados Arabes Unidos
1. Quais são as suas principais funções enquanto Gestor de Recursos Humanos na Organização?
<p>Como Gestor de Recursos Humanos, estou a gerir todas as funções de RH, incluindo Recrutamento, Retenção de Empregados, Formação e Desenvolvimento, Gestão de Desempenho, Avaliação de Talentos, Compensação e benefícios, e políticas e procedimentos.</p> <p>Principais responsabilidades e deveres:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colaborar com a administração para garantir que os objetivos estratégicos de RH estão alinhados com as iniciativas empresariais. - Conceber e implementar políticas da empresa que cumpram os objetivos comerciais. - Criar estratégias de retenção de funcionários. - Conduzir programas de avaliação de desempenho, gestão de talentos e revisão salarial. - Conceber pacotes de compensação e benefícios para os funcionários. - Identificar as necessidades de contratação a curto e longo prazo. - Definir procedimentos de integração em conformidade com a cultura da empresa. - Ajudar no funcionamento de novos escritórios regionais. - Preparar e gerir o orçamento da divisão. - Acompanhar os KPIs de RH e sugerir melhorias, se necessário. - Assegurar a conformidade da empresa com a regulamentação local. - Prestar apoio e orientação à equipa de RH.
2. Quais foram os principais desafios que a sua equipe de RH enfrentou durante a crise do COVID- 19?

Em primeiro lugar, um dos principais desafios foi gerir a transição repentina para o trabalho remoto. Com a imposição de medidas de confinamento e directrizes de distanciamento social, tivemos de implementar rapidamente acordos de trabalho remoto para os nossos funcionários. A nossa equipa de RH teve de assegurar uma comunicação e colaboração perfeitas entre os funcionários e, ao mesmo tempo, resolver quaisquer problemas técnicos ou logísticos que surgissem. Em segundo lugar, o bem-estar e a saúde mental dos funcionários tornaram-se uma grande preocupação durante a pandemia. A nossa equipa de RH teve de desempenhar um papel fundamental no apoio ao bem-estar mental e emocional dos funcionários que enfrentavam vários desafios, como o aumento do stress, o isolamento e a ansiedade. Além disso, a necessidade de uma comunicação e envolvimento eficazes aumentou significativamente durante a pandemia. A nossa equipa de RH teve de encontrar formas inovadoras de manter os funcionários informados, empenhados e motivados enquanto trabalhavam à distância. Isto incluiu uma comunicação regular através de reuniões virtuais, sessões de formação em linha e a utilização de ferramentas de colaboração para promover um sentimento de ligação e unidade entre os funcionários. De um modo geral, a equipa de RH teve de enfrentar desafios sem precedentes, centrando-se no bem-estar dos funcionários, na comunicação e na adaptação das práticas de RH à nova normalidade do trabalho remoto e à evolução das necessidades da empresa.

3. Que estratégias ou políticas de RH foram inovadoras para lidar com os desafios decorrentes da pandemia? Quais técnicas foram usadas para fazer a gestão emocional das equipas no período de crise?

Implementámos várias estratégias e políticas inovadoras para enfrentar os desafios decorrentes da pandemia de COVID-19. Algumas delas incluem:

- Acordos de trabalho flexíveis: Permitimos que os funcionários trabalhassem remotamente e de forma flexível, acomodando as suas situações pessoais e assegurando a continuidade da atividade.

- Apoio à saúde mental: Implementámos várias iniciativas para apoiar a saúde mental dos funcionários durante a crise. Isto inclui o acesso a recursos de saúde mental, serviços de aconselhamento e a organização de actividades virtuais de bem-estar.

- Comunicação e envolvimento: Aumentámos o foco na comunicação eficaz para manter os funcionários informados e empenhados. Isto inclui actualizações regulares sobre as políticas da empresa e medidas de segurança, bem como a disponibilização de plataformas para colaboração virtual e ligação social.

- Formação e desenvolvimento: introduzimos programas de formação em linha para ajudar os funcionários a melhorar as suas competências e a requalificar-se durante a pandemia. Isto permite-lhes manterem-se empenhados e desenvolverem as suas capacidades profissionais enquanto trabalham à distância. Para gerir emocionalmente as equipas durante a crise, implementámos várias técnicas, incluindo:

- Mantivemos uma comunicação constante com os funcionários, proporcionando-lhes uma plataforma para expressarem as suas preocupações e necessidades. Isto ajuda os empregados a sentirem-se valorizados.

4. Atualmente quais são os desafios e oportunidades na Gestão de Recursos Humanos no pós- pandemia?

No período pós-pandemia da COVID, a Gestão de Recursos Humanos enfrenta desafios e oportunidades. Alguns dos actuais desafios e oportunidades incluem:

Desafios:

1. Com a recuperação das economias, as organizações estão a enfrentar uma maior concorrência pelo talento. A GRH tem de desenvolver estratégias eficazes para atrair, recrutar e reter os melhores talentos.
2. Muitas organizações adoptaram políticas de trabalho remoto durante a pandemia. A GRH tem agora de enfrentar os desafios da gestão de equipas remotas, garantindo a produtividade, mantendo o empenho dos trabalhadores e combatendo o esgotamento.
3. A pandemia realçou a importância do bem-estar dos trabalhadores. A GRH deve dar prioridade ao apoio à saúde mental, ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e aos programas de bem-estar dos trabalhadores.

Oportunidades:

1. A pandemia acelerou a adoção de tecnologias de RH, como a integração remota, a formação virtual e as plataformas digitais de RH. A gestão de recursos humanos pode tirar partido destas ferramentas para simplificar os processos, melhorar a experiência dos trabalhadores e permitir a tomada de decisões com base em dados.
2. A pandemia provou a viabilidade do trabalho à distância e dos acordos flexíveis. A gestão de recursos humanos pode adotar estas práticas para oferecer um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, atrair talentos diversificados e reduzir os custos gerais.
3. A pandemia obrigou as organizações a reavaliarem as necessidades da sua força de trabalho, as lacunas de competências e o planeamento da sucessão. A GRH pode aproveitar esta oportunidade para alinhar o planeamento da força de trabalho com os objetivos a longo prazo da organização e otimizar a atribuição de talentos.

5. Quais sugestões gostaria de referir para os futuros gestores de RH aplicarem em situações de crise?

Para os futuros gestores de RH que lidam com situações de crise, aqui ficam algumas sugestões:

- Manter uma comunicação aberta e transparente: Manter os empregados informados sobre a situação e quaisquer alterações nas políticas ou procedimentos. Forneça actualizações regulares e esteja disponível para responder a perguntas e resolver preocupações.
- Dê prioridade ao bem-estar dos funcionários: Em tempos de crise, o bem-estar dos funcionários deve ser uma prioridade máxima. Estabeleça mecanismos para monitorizar a saúde mental e física dos funcionários e forneça recursos e apoio conforme necessário.

Nome do entrevistado: Anónimo
Cargo: Diretora de Recursos Humanos
Tempo de experiência em RH: 27 anos
País: Portugal
1. Quais são as suas principais funções enquanto Gestor de Recursos Humanos na Organização?
Recrutamento, gestão contratual, processamento de salários, etc.
2. Quais foram os principais desafios que a sua equipe de RH enfrentou durante a crise do COVID- 19?
O principal desafio foi gerir o fator surpresa. Ninguém estava preparado para lidar com as constantes variações políticas do governo que adaptava a legislação consoante o desenvolvimento da pandemia. As decisões da gerência da empresa eram muitas vezes tomadas no escuro e apressadamente, tendo que depois lidar com consequências que nem sempre eram as mais favoráveis. Também foi desafiante lidar com a ansiedade e muitas vezes a desconfiança dos colaboradores que nos exigiam um suporte e respostas a questões que nós não estávamos preparados para dar. Todos fomos apanhados no turbilhão da tempestade e tivemos que comandar o barco ao sabor do vento. Foi uma época muito difícil, mas ao mesmo tempo gratificante, porque pessoalmente me desafiei-me bastante e aprendi muito.
3. Que estratégias ou políticas de RH foram inovadoras para lidar com os desafios decorrentes da pandemia? Quais técnicas foram usadas para fazer a gestão emocional das equipas no período de crise?
As estratégias e políticas da empresa foram muito no seguimento do que o governo ia ditando, ou seja, o teletrabalho, as medidas de autoproteção, os isolamentos profiláticos, etc. Relativamente à gestão emocional das equipas, como referi, todos fomos apanhados no turbilhão e ninguém se preparou para lidar com as questões emocionais dos colaboradores. Não houve nada estrategicamente pensado para dar o suporte emocional que as pessoas necessitavam. Eu, como responsável de R.H. adotei a postura que adoto sempre, que é escutar as pessoas e tentar ajudá-las dentro das minhas possibilidades.
4. Atualmente quais são os desafios e oportunidades na Gestão de Recursos Humanos no pós- pandemia?
Escassez de mão de obra e principalmente de profissionais qualificados. Após a pandemia muitos residentes abandonaram o Algarve para procurar melhores condições de vida. Vieram muitos imigrantes sem quaisquer qualificações. E o maior desafio é preencher os quadros da empresa com bons profissionais.
5. Quais sugestões gostaria de referir para os futuros gestores de RH aplicarem em situações de crise?

Os gestores de RH dependem das decisões dos gestores das empresas. Na minha visão, se eu tivesse poder de decisão, em primeiro lugar oferecia salários dignos para atrair bons profissionais e adotava políticas de retenção de pessoas, por exemplo, apostava na progressão de carreira das pessoas dentro da empresa, proporcionando-lhes formação profissional e estrategicamente alinhava o potencial de cada um às necessidades da empresa. Define objetivos, e premiava os profissionais que os atingissem. Concretamente em relação à crise, acho que foi um erro os empresários terem dispensado o máximo de colaboradores que poderiam dispensar. Muitos bons profissionais foram dispensados e agora que precisam deles já não os têm. Também seria bastante benéfico se as empresas tivessem tido psicólogos para dar suporte emocional aos colaboradores.

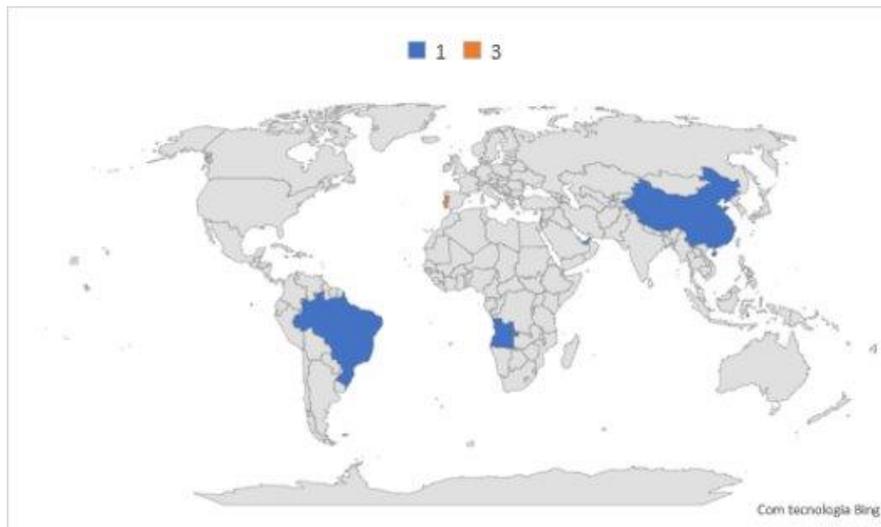
Nome do entrevistado: Anónimo
Cargo: Técnica de Pessoal e Administrativo
Tempo de experiência em RH: 03 anos
País: Portugal
1. Quais são as suas principais funções enquanto Técnica de Pessoal e Administrativo na Organização?
A Esquadrilha de Pessoal de uma unidade é responsável por realizar o controlo de efetivos da Unidade, por prestar apoio ao nível das licenças de férias, de estudo, de parentalidade, e outras, por controlar o processo de avaliação dos militares e civis, por gerir os requerimentos apresentados e todos os processos individuais, por tratar das medalhas militares, pela gestão dos cargos atribuídos, entre outras funções.
2. Quais foram os principais desafios que a sua equipe de RH enfrentou durante a crise do COVID- 19?
Durante as fases mais críticas, em que os serviços funcionaram essencialmente em “espelho”, os principais desafios passaram por adquirir hábitos de trabalhar à distância, muito devido ao facto de não existirem condições para trabalhar plenamente em teletrabalho. Nesse mesmo sentido, tornava-se também complicado dar resposta a algumas solicitações que surgiam, à distância, por parte de efetivos que não se encontravam presentes.
3. Que estratégias ou políticas de RH foram inovadoras para lidar com os desafios decorrentes da pandemia? Quais técnicas foram usadas para fazer a gestão emocional das equipas no período de crise?
Foi necessário adquirir hábitos, definir procedimentos e adquirir ou adaptar meios materiais que facilitassem o teletrabalho, entre os quais os computadores com ligação VPN e telemóveis de serviço. Ao nível da gestão emocional, foi essencial garantir que todos os elementos da equipa estavam emocionalmente estáveis, mesmo num clima de mudança e “insegurança”.
4. Atualmente quais são os desafios e oportunidades na Gestão de Recursos Humanos no pós- pandemia?

A pandemia demonstrou que em alguns serviços, mesmo no meio militar, é possível trabalhar à distância, sendo, no entanto, fundamental ter todos os procedimentos bem definidos para que o trabalho flua de forma eficiente. Assim, tal facto constituiu uma oportunidade.

5. Quais sugestões gostaria de referir para os futuros gestores de RH aplicarem em situações de crise?

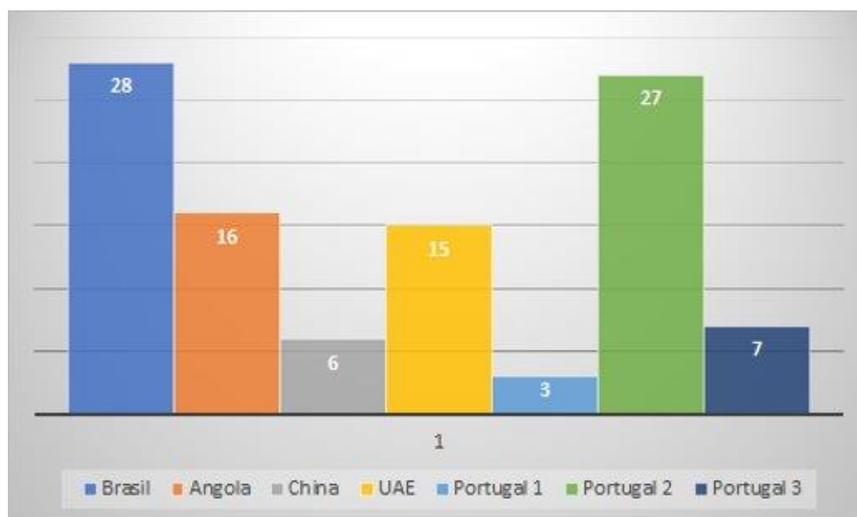
Depois de estar definida a forma como se pretende laborar, é essencial que toda a equipa esteja ciente dos procedimentos a adotar, bem como das “regras do jogo”.

Figura 1 - Países



Fonte: Criação Própria

Gráfico 1 - Experiência em RH



Fonte: Criação Própria

Gráfico 2 - Cargos



Fonte: Criação Própria