

Estratégias, Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos no Contexto da Pandemia COVID 19

Irina Gabriela da Costa Martins

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

Gestão

(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor António João Santos Nunes

janeiro de 2022

Agradecimentos

A execução de uma dissertação de mestrado é uma longa viagem, que inclui inúmeros desafios, tristezas, incertezas, alegrias e vários percalços. Contudo, apesar de ser um processo solitário reúne o contributo de várias pessoas que são indispensáveis para chegar a bom porto.

À Universidade da Beira Interior, em especial à Faculdade de Ciências Sociais e Humanas e a todos os docentes do Departamento de Gestão e Economia agradeço por todo o conhecimento partilhado.

Ao meu orientador, Professor Doutor António João Santos Nunes, pela orientação prestada, pela disponibilidade e paciência que demonstrou. Agradeço por me acompanhar nesta jornada.

Agradeço aos responsáveis pelo departamento de Gestão de Recursos Humanos das empresas envolvidas neste estudo, sem eles o trabalho não teria sido realizado.

À Catarina, Cristiana, Estela, Inês, Luísa e Patrícia e a todos os amigos que, direta ou indiretamente, contribuíram e auxiliaram na elaboração do presente estudo, agradeço pela paciência e força que prestaram nos momentos menos fáceis.

À minha família, a quem dedico este trabalho, por todo o incentivo e pelo carinho que me deram ao longo de toda a minha vida académica e em especial na elaboração desta dissertação.

A todos o meu obrigado.

Resumo

A atual pandemia da SARS-CoV-2 (Covid-19) levou a que as empresas tivessem que se adaptar a uma nova realidade. A Gestão de Recursos Humanos (GRH), anteriormente desacreditada por muitos, teve que encontrar soluções não só proteger os colaboradores, mas também as organizações em geral.

O presente estudo tem como principais objetivos (1) investigar o impacto que a pandemia da Covid-19 teve na Gestão de Recursos Humanos (GRH) e (2) compreender quais as estratégias, práticas e políticas adotadas ou modificadas pela GRH no contexto pandémico.

Para dar resposta a estes objetivos realizaram-se estudos de caso múltiplos. Os casos selecionados referem-se a 6 (seis) organizações localizadas em território português. Como instrumentos de recolha de dados, foram realizadas entrevistas estruturadas aos profissionais de recursos humanos das organizações selecionadas e, como técnica de tratamento de dados, a análise de conteúdo.

Com base nos resultados obtidos neste estudo, concluiu-se que a pandemia teve e tem um grande impacto na Gestão de Recursos Humanos das organizações. Estas tiveram que se adaptar continuamente à nova realidade, modificando ao longo do tempo as suas estratégias, práticas e políticas. O teletrabalho foi a prática adotada, transversal a todas as organizações, conseqüentemente tiveram de desenvolver estratégias que permitissem aos colaboradores laborar em casa. Detetou-se que em algumas organizações os colaboradores não conseguiram manter os mesmos níveis de produtividade, muito devido à incerteza provocada pela situação, mas também, no caso da execução do teletrabalho, devido à dificuldade de laborar num local mentalmente associado ao lazer.

Palavras-chave

Gestão de Recursos Humanos, Contextos de incerteza, Estratégias, Práticas, Políticas, COVID-19.

Abstract

The current SARS-CoV-2 (Covid-19) pandemic forced companies to adapt to a new reality. Human Resources Management (HRM), previously discredited by many, had to find solutions to not only protect employees, but also organizations in general.

The main objectives of this study were (1) to investigate the impact that the pandemic had on Human Resource Management and (2) understand which strategies, practices and policies were adopted or modified by the HRM in the pandemic context.

To respond to these objectives, multiple case studies were carried out. The selected cases were based on 6 (six) selection criteria in the Portuguese territory. As data collection instruments, structured interviews were carried out with human resources professionals from the selected organizations and, as a data processing technique, content analysis.

Based on the results obtained in this study, it was concluded that the pandemic had a great impact on HRM of the organizations. Those had to continually adapt to the new reality, modifying their strategies, practices, and policies over time. Teleworking was a practice adopted across all organizations, consequently they had to develop a strategy that would allow employees to work home. It was found that, in some organizations, employees were unable to maintain productivity, largely due to the uncertainty caused by the situation, but also, in the case of teleworking, due to the difficulty of working in a place mentally associated with leisure.

Key words

Human Resource Management, Uncertainty Contexts, Strategies, Practices, Policies, COVID-19.

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. Gestão de Recursos Humanos	3
2.1.1. Surgimento da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações	3
2.1.2. Conceito de Gestão de Recursos Humanos	4
2.2. Gestão Estratégica de Recursos Humanos	5
2.3. Sistema de Recursos Humanos: Políticas, Práticas e Estratégias de Gestão de Recursos Humanos	9
2.4. Covid-19 e o impacto na GRH	15
3. Metodologia de investigação	21
3.1. Tipo de Estudo	21
3.2. Seleção dos Casos	22
3.3. Instrumentos de recolha de dados	23
3.4. Análise e Tratamento de dados	24
4. Apresentação e Discussão dos Estudos de Caso	25
4.1. Caracterização dos casos	25
4.2. Apresentação e Discussão de Resultados	26
4.2.1. A crise pandémica e as respostas das organizações	26
4.2.2. Adaptação à realidade e principais desafios	28
4.2.3. Estratégias de gestão de recursos humanos adotadas	30
4.2.4. Práticas de gestão de recursos humanos adotadas ou modificadas	31
4.2.5. Lay-off, despedimentos e admissão de colaboradores	32
4.2.6. Teletrabalho e capacidade de resposta demonstrada	33
4.2.7. Influência de situações provocadas pela Covid-19 nos resultados e na produtividade	34
4.2.8. Ajuda no processo de transformação digital	36
4.2.9. Preparação da GRH para responder a situações de crise e principais ensinamentos	37

4.2.10.Mudança na forma de gerir as pessoas no pós-Covid-19.....	38
5. Conclusões, limitações e linhas futuras de investigação	40
5.1. Conclusão	40
5.2. Limitações e linhas futuras de investigação	41
Referências Bibliográficas.....	43
Apêndices.....	49

Índice De Tabelas

Tabela 1. Estratégias de gestores de recursos humanos para a gestão da SARS-CoV-2 (Covid-19).....	15
Tabela 4. Crise pandémica e resposta da organização	27
Tabela 5. Adaptação à realidade e principais desafios	29
Tabela 7. Estratégias de GRH adotadas	30
Tabela 8. Práticas de GRH adotadas ou modificadas	32
Tabela 9. Lay-off, despedimentos e admissão de novos colaboradores.....	33
Tabela 10. Teletrabalho e capacidade de resposta demonstrada	34
Tabela 11. Influência de situações provocadas pela Covid-19 nos resultados e na produtividade	35
Tabela 12. Ajuda no processo de transformação digital.....	36
Tabela 13. Preparação da GRH para responder a situações de crise e principais ensinamentos	37
Tabela 14. Mudança na forma de gerir as pessoas no pós-Covid-19.....	39
Tabela 15. Respostas Dadas pelos Entrevistados	53

Índice de Figuras

Figura 1. Estrutura de GERH	7
Figura 2. Políticas de Recursos Humanos.....	12

Lista de Acrónimos

DERH	Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos
EPI	Equipamento de Proteção Individual
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
NGEU	<i>Next Generation European Union</i>
PGRH	Práticas de Gestão de Recursos Humanos
PPR	Plano de Recuperação e Resiliência
RH	Recursos Humanos
SCML	Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

1. Introdução

Com a declaração de pandemia, originada pelo vírus SARS-CoV-2, por parte da Organização Mundial de Saúde a 11 de março de 2020, a Presidência da República Portuguesa decretou, a 19 de março do mesmo ano, o Estado de Emergência (Presidência da República, 2020) a todo o território nacional. Com isto foram implementadas medidas como o dever de recolhimento domiciliário obrigatório, a promoção do teletrabalho, encerramento de instalações e estabelecimentos, suspensão de atividades, encerramento de escolas, entre outros (Presidência do Conselho de Ministros, 2020).

Deste modo, a pandemia colocou às organizações o desafio de criar estratégias de adaptação, redução ou suspensão temporária da atividade, ajustando-se à nova realidade sem deixar de cuidar dos seus colaboradores (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2020). Se por um lado a crise afetou os colaboradores em teletrabalho, pois não conseguiam separar a vida pessoal e profissional, por outro lado afetou também quem continuou a trabalhar de forma presencial, devido ao risco de propagação do vírus e à dificuldade de laborar através de plataformas digitais. A Gestão de Recursos Humanos (GRH) anteriormente desacreditada (Cepellos, 2020) teve que encontrar soluções para não só proteger os colaboradores, mas também as organizações em geral.

Por consequência, existiram diversas ações e decisões que os gestores de recursos humanos tiveram de fazer e impor, como garantir a saúde e segurança dos colaboradores, implementar novas formas de trabalho, defender a moral e o compromisso dos colaboradores e proceder a despedimentos e *lay-offs* (Adikaram *et al.*, 2021). Assim, num curto espaço de tempo, o mundo como o conhecemos mudou drasticamente. Como resultado do contexto vivenciado, os Recursos Humanos (RH) tornaram-se uma das mais importantes funções para as organizações (Ata, 2020).

A pandemia teve então um grande impacto no funcionamento da GRH pois tiveram de se readaptar diversas vezes ao longo do tempo, contudo é ainda um tópico pouco abordado, justificando assim a relevância e a pertinência deste estudo.

Desta forma, a presente investigação teve como objetivo principal compreender quais as estratégias, práticas e políticas que foram adotadas ou modificadas pela GRH em contexto pandémico. Além disso, pretende-se ainda perceber-se concretamente qual foi o impacto da pandemia SARS-CoV-2 na globalidade da GRH em Portugal.

Devido ao facto de esta ser uma situação recente e não existir ainda muita informação sobre o assunto, esta investigação poderá contribuir para a compreensão do impacto da Covid-19 na Gestão de Recursos Humanos das organizações.

Neste contexto, o presente estudo divide-se em cinco capítulos. O primeiro refere-se à introdução; o segundo diz respeito à revisão da literatura, que se desdobra em GRH, a sua origem e definição; Gestão Estratégica de RH, Sistema de Recursos Humanos: Práticas, Políticas e Estratégias de Recursos Humanos; e, por fim, Covid-19 e o impacto na GRH. De seguida, é apresentada a metodologia, descrevendo-se o método de investigação, a descrição do estudo, a seleção de casos, os instrumentos de recolha de dados e a análise e tratamento de dados. No quarto capítulo, realizar-se-á a análise, tratamento e discussão dos resultados. Por último, o quinto capítulo refere-se às conclusões, limitações e linhas futuras de investigação.

2. Revisão de Literatura

2.1. Gestão de Recursos Humanos

2.1.1. Surgimento da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações

Ao longo dos anos a função dos recursos humanos tem sofrido diversas transformações. Neste sentido, a Gestão de Recursos Humanos (GRH), que atualmente se encontra fortemente implementada nas organizações e é considerada fundamental, foi-se construindo passo a passo ao longo de vários anos.

A GRH é um produto do movimento de relações humanas do início do século XX, quando investigadores começaram a documentar maneiras de criar valor através da gestão estratégica da força de trabalho. Contudo, e apesar de este tipo de gestão ter mais impacto a partir do século XX, a verdade é que desde sempre o homem procura métodos para a seleção de um líder, reconhecendo a necessidade da seleção e formação dos indivíduos nos variados trabalhos (Rotich, 2015).

De acordo com Neves & Gonçalves (2009: 68), “a gestão de recursos humanos evoluiu um pouco à sombra das teorias organizacionais que foram sendo desenvolvidas (taylorismo, burocracia, relações humanas, abordagens sistémicas e contingenciais, etc.) e das teorias comportamentais (motivação, satisfação, poder e liderança, trabalho em equipa e participação, etc.)”.

Neste sentido, no início do século XX, a filosofia de gestão vigente era a Administração Científica de Taylor, que tinha como objetivo a maximização da produtividade através da *one best way* (a melhor maneira de fazer as coisas), determinada através de estudos de tempo e movimento. As investigações levadas a cabo nesta altura formaram a base do sistema de remuneração por peça, que era vista como a melhor forma de motivar os trabalhadores. Nesta altura existiam poucas influências governamentais nas empresas, deixando que os proprietários das organizações determinassem as práticas, termos e condições de trabalho, existindo por isso condições de trabalho deploráveis. Aqui, a função pessoal tinha como objetivo único a manutenção dos registos dos colaboradores das empresas (Thite *et al.* , 2012).

Esta mentalidade começou a mudar com a Experiência de Hawthorne de Elton Mayo (DeNisi *et al.* , 2014). Esta experiência veio mostrar que uma causa importante para o aumento da produtividade era o desenvolvimento das relações entre empregadores e

trabalhadores (Perreti, 2001), dando lugar à Teoria das Relações Humanas. Segundo Peretti (2001: 39), “os trabalhos de Elton Mayo são o ponto de partida para numerosas transformações das condições materiais de trabalho”. A experiência de Elton Mayo e consequentemente a Teoria das Relações Humanas fizeram com que as empresas vissem algum potencial em manter os seus colaboradores felizes.

Na década de 60 e 70 do século XX, houve a necessidade de conjugar as necessidades individuais com as organizacionais. Neste sentido, desenvolveu-se a qualidade de vida no trabalho, esta nova abordagem tentou satisfazer tanto pessoas como as organizações, dando ênfase ao bem-estar do colaborador e à produtividade, através do desenvolvimento de carreiras e criação de novas políticas para melhorar a qualidade de vida no trabalho visando maximizar a satisfação e o envolvimento dos trabalhadores com a organização (Deadrick & Stone, 2014).

Por fim, na década de 80, a gestão tradicional de pessoas baseada num modelo rígido e burocrático, dá lugar a uma gestão de recursos humanos integrada na estratégia da empresa, onde se considera que o sucesso da empresa assenta na capacidade que esta tem para mobilizar os seus colaboradores (Bilhim, 2004). Atualmente, segundo Bilhim (2004), a fase da gestão estratégica corresponde ao desafio atual da gestão de recursos humanos, traduzindo-se na crença de que as pessoas são o recurso competitivo estratégico e de que a terra e o capital deixaram de “ocupar o lugar cimeiro dos fatores de produção capitalista”.

2.1.2. Conceito de Gestão de Recursos Humanos

Depois de um século de desenvolvimento, o conceito de Gestão de Recursos Humanos não tem ainda uma definição consensual. De acordo com Bilhim (2004: 29) “a gestão de recursos humanos diz respeito a todas as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre as organizações e os seus empregados”, envolvendo todas as ações relativas à seleção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os empregados. Para Dessler (2020:3) a gestão de recursos humanos “é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspetos da posição de gestão relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, formação, recompensas e avaliação de desempenho”. Da mesma forma, para Cunha, *et al.* (2012) “a gestão de pessoas refere-se às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização”.

Segundo Chiavenato (2005) a gestão de recursos humanos consiste no planeamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

Assim, a GRH pode ser considerada como um conjunto de ações conduzidas pela função de Recursos Humanos com o propósito de alcançar determinados objetivos organizacionais (Sousa *et al.*, 2006).

2.2. Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Apesar de não ter uma definição concreta, a maioria das definições de gestão estratégica encontradas na literatura incluem os objetivos, políticas, atividades programáticas da organização e o modo como estas são determinadas. Esta gestão estratégica assume que a interação entre a envolvente da organização, o modo como a organização tenta competir e sobreviver nesse ambiente e a gestão interna que desenvolve, condiciona o desempenho da organização (Caetano, 2000).

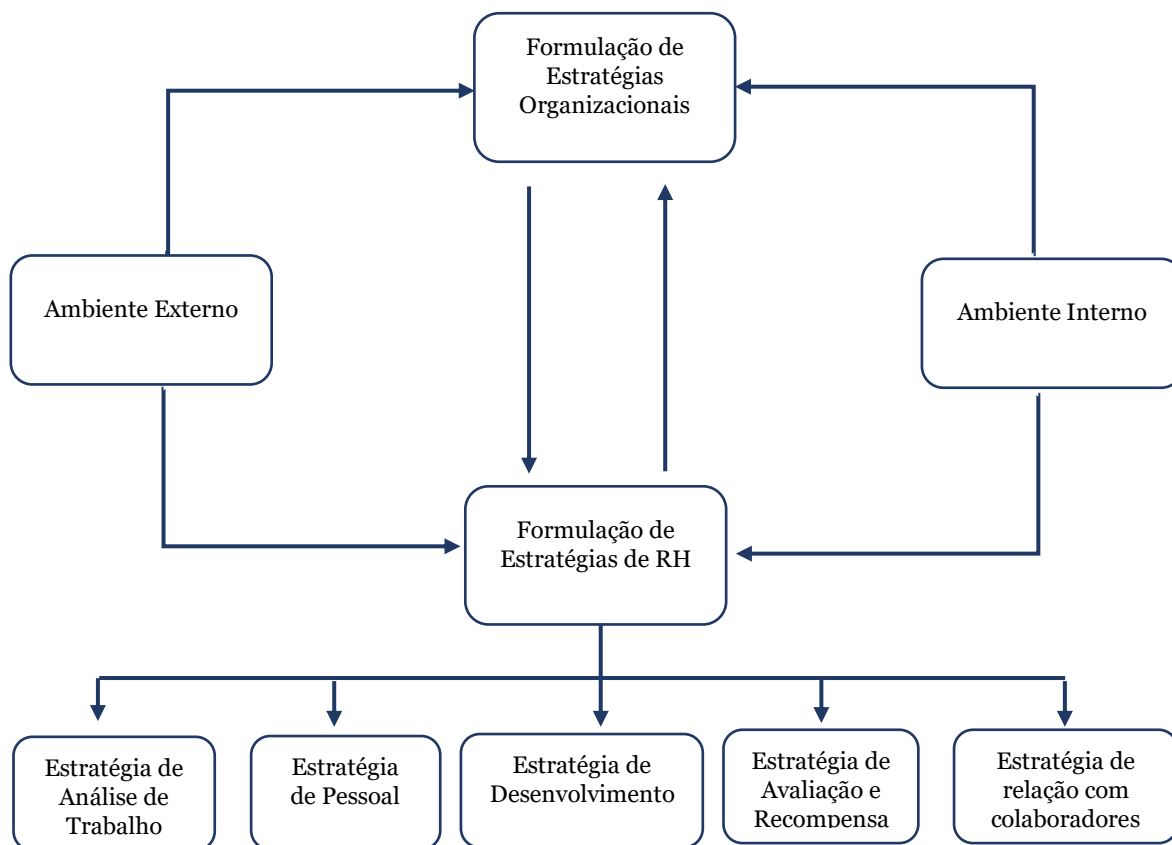
Com a nova realidade competitiva é exigido por parte das empresas, a criação de estratégias e capacidades que lhes permitam servir melhor os seus clientes e diferenciarem-se dos demais concorrentes. Segundo Wright & Ulrich (2017:46) “à medida que as organizações procuram competir com todos os recursos que têm disponíveis, os recursos humanos – ou pessoas – tornaram-se uma componente importante para o sucesso organizacional. Isto criou a necessidade de não apenas gerir bem as pessoas como também de o fazer estrategicamente, alinhando as competências de força de trabalho e comportamentos com a necessidade estratégica do negócio”.

De acordo com Becker & Gerhart (1996) apesar das formas tradicionais de formação de uma vantagem competitiva criarem valor para as organizações, estas estão cada vez mais fáceis de imitar, especialmente em comparação com uma estrutura social complexa como a que é formada pelo sistema de recursos humanos. Assim sendo, a gestão estratégica de recursos humanos pode ser uma forma especialmente importante para a criação de uma vantagem competitiva sustentada das organizações. Também, segundo Lado & Wilson (1994), a visão baseada nos recursos (*resource-based view*) sugere que o sistema de recursos humanos pode contribuir para uma vantagem competitiva sustentável, facilitando o desenvolvimento de competências específicas da empresa.

Devido à percepção da importância dos recursos humanos nas organizações desenvolveu-se, na década de 60 e 70 do século XX, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH). Schuler (1992) define GERH como todas as atividades que afetam o comportamento dos indivíduos para formular e implementar as necessidades estratégicas da organização. Segundo este autor a preocupação da GERH é garantir que a gestão de recursos humanos está totalmente integrada com a estratégia e necessidades estratégicas da empresa; que as políticas de RH são coerentes; e que as práticas de RH são ajustadas, aceites e usadas por todos como parte do seu trabalho diário. Do mesmo modo, Wright & McMahan (1992) definem este tipo de gestão de recursos humanos como sendo o padrão de implementações e atividades planeadas de recursos humanos, destinadas a permitir que a organização atinja os seus objetivos. Bilhim (2004:49) sugere que a GERH “envolve a conceção e a implementação de um conjunto de políticas e práticas com coerência interna, que garantam que as pessoas contribuam para alcançar aos objetivos da organização”. Segundo este autor, a gestão estratégica de recursos humanos está centrada no colaborador como um ativo essencial da empresa, sendo que o seu valor pode ser incrementado e potenciado através do investimento na sua formação e desenvolvimento. De acordo com Dessler (2020:16) a GERH é entendida como a “formulação e execução de políticas e práticas de recursos humanos que produzem as competências e comportamentos nos colaboradores que a organização necessita para atingir os objetivos estratégicos”.

Para Garavan (1995) citado por Jia *et al.* (2009) a Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos (DERH) é usada em muitos contextos e para diversas atividades, segundo Grieves (2003) promove práticas que aumentam o desempenho estratégico de colaboradores e organizações, enfatiza a mudança proativa que permite às organizações sobreviver num ambiente complexo, instável, competitivo e global. Para Azmi (2019:21) a GERH é considerada um “padrão planeado de atividades de RH com o objetivo de capacitar a organização a criar e a moldar a estratégia de negócios”. A figura seguinte (figura 1) descreve uma estrutura para a GERH descrita por Azmi (2019). Segundo este autor, a estratégia de RH flui da estratégia de negócio ao mesmo tempo que a afeta. O modelo mostra as estratégias de RH a serem integradas com as estratégias da organização, ambas se influenciam mutuamente.

Figura 1. Estrutura de GERH



Fonte: Adaptado de Azmi (2019:21)

Diversos autores ((Truss & Gratton (1994); Schuler (1992); Hendry & Pettigrew (1986)) afirmam que o processo de GERH deve ter em conta vários aspetos, como:

- Ambiente interno da organização, ou seja, a estrutura e a cultura da empresa;
- Ambiente externo, tendo em consideração as mudanças a nível social, tecnológico, político e económico sendo que estas oferecem oportunidades e restrições à gestão de recursos humanos;
- Estratégia de negócio, isto é, os objetivos estratégicos da empresa;
- Práticas de gestão de recursos humanos implementadas na organização.

Contudo, Caetano (2000) afirma que se regista um envolvimento limitado da função do responsável pelos recursos humanos nos processos que envolvem tomadas de decisão estratégicas da organização, sendo a qualidade da gestão estratégica de recursos humanos fracamente tida em conta pelos gestores de topo. Para o autor, o conceito de gestão de recursos humanos estratégica integra as políticas da gestão de recursos humanos da

organização com a estratégia corporativa, as filosofias de emprego, os valores nucleares da empresa, as competências organizacionais, e os processos que acrescentam valor à organização.

Cunha *et al* (2012) sugerem que a GRH será estratégica na medida em que for capaz de contribuir para o alcance da estratégia da organização. Para Garavan (1991) o DERH é visto como um fator vital no planeamento do negócio. Deste modo, a GERH pode ser definida como um plano de desenvolvimento dos recursos humanos para que a organização atinja os seus objetivos. As práticas de GRH podem ser consideradas o conjunto ou o sistema de melhoria das capacidades e motivações da força de trabalho. Apesar de existirem vários estudos que mostram como a gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional estão relacionados, a verdade é que a forma como esta relação influencia a vantagem competitiva das organizações ainda é ambígua (Chadwick & Dabu, 2009). Contudo, a área da gestão de recursos humanos tem sido preponderante para o sucesso das organizações. Assim, quanto mais eficaz for a gestão de recursos humanos de uma empresa, maior será o seu sucesso, conseqüentemente, a GRH deve ser parceiro no desenvolvimento e implementação da estratégia empresarial (Stavrou-Costea, 2005). Para Almeida *et al.*, (1993), uma vez estabelecidos os objetivos e as estratégias para os alcançar, o papel da área de RH é fundamental para a implementação do que já foi planeado. Tudo o que é realizado dentro de uma organização provém de atos e decisões dos seus colaboradores, que podem ser realizados de uma forma melhor ou pior. A diferença deste desempenho está na qualidade de gestão destas pessoas, o que permitirá determinar o sucesso ou insucesso da organização, considerando-se assim que o tratamento dos RH deve ser considerado estratégico.

Para além disso, a DERH pode ajudar as organizações, no contexto de gestão de crise a desenvolver a sua capacidade operacional, consistindo isto na seleção de competências genéricas e específicas e de habilidades que permitem às organizações responder a crises e a prevenir futuras crises (Jia *et al.*, 2009). Segundo o mesmo autor, isso faz com que a Gestão Estratégica seja particularmente útil em gestão de crise devido ao facto de a aprendizagem de crise ser difícil de alcançar e muitas vezes representar um paradoxo.

Atualmente, com o ambiente dinâmico em que as organizações estão inseridas, observa-se que a vantagem competitiva deriva mais de recursos intangíveis do que de investimentos em ativos físicos, e que a gestão do capital intelectual é uma competência organizacional que pode trazer diferenciação para a organização perante os concorrentes. Assim, a GRH precisa de atuar de forma dinâmica, tendo a capacidade de desenvolver competências alinhadas com o ambiente no qual a organização se insere (Del Corso *et al.*, 2014).

2.3. Sistema de Recursos Humanos: Políticas, Práticas e Estratégias de Gestão de Recursos Humanos

Quando o sistema de recursos humanos é analisado é importante que seja caracterizado como um conjunto de sistemas, processos e estrutura de gestão de recursos humanos, assim como do comportamento dos colaboradores (Botelho, 2017). Este termo é utilizado por Becker *et al.* (2001) como sendo a arquitetura de RH, descrevendo-a como o conjunto constituído pelos profissionais de RH, pelos sistemas de políticas e práticas desenvolvidas pelos RH e pelas competências, motivações e comportamentos dos colaboradores da empresa. Assim, de acordo com Botelho (2017) o Sistema de GRH vai abranger as estratégias, práticas e políticas de RH.

As políticas de RH são, de acordo com Chiavenato (1995), regras estabelecidas para dirigir funções e garantir o seu desempenho de acordo com os objetivos propostos. O mesmo autor afirma que as políticas de RH se referem à maneira como as organizações desejam tratar os seus colaboradores para que, através destes, consigam atingir os objetivos organizacionais, proporcionando condições para atingir os objetivos individuais. Estas políticas variam de organização para organização pois cada uma cria a política mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades.

Armstrong (2006) alega que as políticas de RH são diretrizes sobre a abordagem que a organização pretende adotar na gestão de pessoas. Estas definem as filosofias e os valores da organização sobre como as pessoas devem ser tratadas e, a partir deles, derivam os princípios sobre os quais se espera que os gestores ajam ao lidar com as questões de RH. Do mesmo modo para Botelho (2017) as políticas de RH são um conjunto de princípios gerais e específicos que fixam os critérios segundo os quais as organizações decidem acerca dos seus colaboradores. As políticas de RH devem ser adaptadas à filosofia, cultura e necessidades de cada organização. Deste modo, segundo Armstrong (2006), estas políticas podem ser distinguidas entre globais (definem como é que a organização cumpre a responsabilidade para com os seus colaboradores e as atitudes em relação a estes) e específicas. As políticas globais referem-se aos seguintes valores:

- Equidade – os responsáveis de RH devem tratar os colaboradores de forma igualitária e justa em qualquer assunto da sua responsabilidade, o que inclui providenciar igualdade de oportunidade de emprego e promoção e promover sistemas de pagamentos equitativos.
- Consideração – devem ter em atenção as circunstâncias individuais na tomada de decisões que afetam as perspetivas, segurança e o respeito dos colaboradores.

- Aprendizagem organizacional – acreditar na necessidade de promover a aprendizagem e desenvolvimento de todos os membros da organização através da promoção de processos e apoios necessários.
- Desempenho através das pessoas – corresponde à importância dada por parte dos profissionais de RH ao desenvolvimento de uma cultura de desempenho e melhoria contínua, através da gestão de desempenho como meio de definir expectativas mútuas e oferecendo *feedback* sobre o desempenho da organização.
- Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal – criação de práticas de emprego que permitam aos colaboradores equilibrar o trabalho e as obrigações pessoais.
- Qualidade de trabalho – os responsáveis de RH devem trabalhar para melhorar de forma contínua e consciente a qualidade de vida no trabalho.
- Condições de trabalho – fornecimento de condições de trabalho saudáveis, seguras e agradáveis.

As políticas específicas devem cobrir áreas como igualdade de oportunidades, gestão da diversidade, idade e emprego, promoção, desenvolvimento do trabalhador, recompensas, envolvimento e participação, relações com o trabalhador, novas tecnologias, saúde, segurança e disciplina (Armstrong, 2006).

Chiavenato (1995), por sua vez não faz uma distinção entre políticas, contudo afirma que estas devem abranger os objetivos da empresa tendo em consideração os seguintes aspetos, também esquematizados na figura abaixo (figura 2):

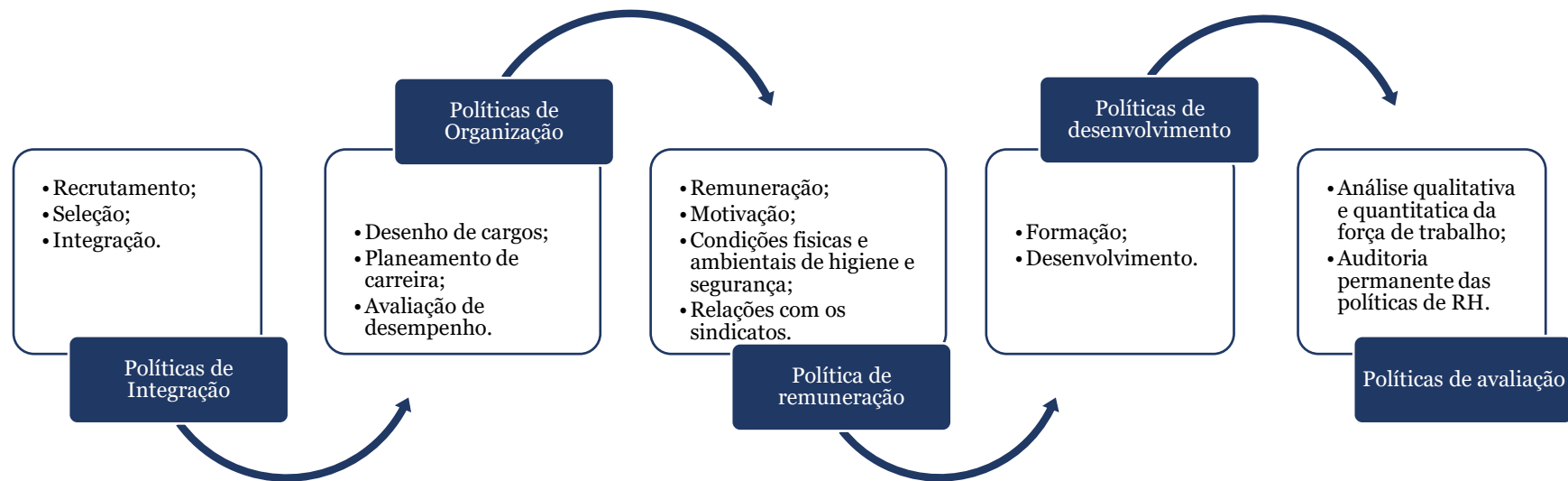
- Políticas de integração
 - Recrutamento (onde, em que condições e como recrutar os recursos humanos necessários para a organização);
 - Seleção (critérios de seleção de recursos humanos e padrões de qualidade para a admissão);
 - Integração (rápida e eficaz).
- Políticas de organização
 - Desenho de cargos (determinar os requisitos do pessoal para o desempenho das tarefas)
 - Planeamento de carreira (critérios de planificação, colocação e movimento interno dos recursos humanos que considerem a posição inicial e o planeamento de carreira e que definam as possibilidades futuras dentro da organização);
 - Avaliação de desempenho (avaliação da qualidade e adequação dos recursos humanos);

- Políticas de remuneração
 - Remuneração (critérios de remuneração direta e indireta);
 - Motivação (como manter a força de trabalho motivada, participativa e produtiva);
 - Condições físicas e ambientais de higiene e segurança;
 - Relações com os sindicatos.

- Políticas de desenvolvimento
 - Formação (critérios de diagnóstico e programação de formação e renovação constante da força de trabalho);
 - Desenvolvimento (critérios de desenvolvimento dos recursos humanos a médio e longo prazo que tenham em conta a realização contínua do potencial humano).

- Políticas de avaliação
 - Análise qualitativa e quantitativa da força de trabalho da organização;
 - Auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas de RH.

Figura 2. Políticas de Recursos Humanos



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1995)

Para Peretti (2016) as principais políticas de recursos humanos são:

- Políticas de segurança, melhoria das condições de trabalho e saúde - Contribuem para a salvaguarda do capital humano e melhoria do clima social.
- Políticas implicação e inovação participativa
- Políticas de relações profissionais - Promove a implementação de políticas de RH e partilha de valores.
- Política de reconhecimento - Determina os objetos a reconhecer e os métodos de reconhecimento.
- Políticas de atividades sociais e culturais
- Políticas de gestão de tempo - Contribuem para tornar a empresa ágil.
- Políticas de diversidade - Responde às exigências de responsabilidade social e visa fazer da diversidade um ativo.
- Políticas de transformação - Permite conduzir as mudanças para uma transformação eficaz.

As políticas de RH servem, de acordo com Armstrong (2006), como pontos de referência para o desenvolvimento das práticas de gestão de recursos humanos (PGRH).

Para Barney & Wright (1998) as PGRH são consideradas o conjunto de programas, políticas e práticas que as empresas utilizam para gerir os recursos humanos. Castanheira *et al.* (citados por Silva, 2012), afirma que estas práticas são “as ações levadas a cabo pela empresa no sentido de obter a melhor adaptação possível dos trabalhadores ao seu trabalho e à organização no qual trabalham e, conseqüentemente, conseguir os melhores resultados no decurso do exercício da sua atividade profissional.”

As PGRH têm vindo a sofrer, nos últimos 40 anos, algumas alterações devido à globalização, privatização, competitividade e avanços tecnológicos. Estas alterações forçaram as organizações a adotar novas práticas que aumentam o nível de desempenho (Gürbüz, 2009). Neste sentido, segundo Tavares (2018) as PGRH têm maior capacidade de potencializar as organizações inteligentes, flexíveis e competentes do que as suas rivais, através da aplicação de políticas e práticas que se concentram no recrutamento, seleção, formação e qualificação dos colaboradores, dirigindo os seus esforços para cooperar dentro da organização.

Segundo Schuler & Jackson (2014) estas têm o objetivo de encorajar e apoiar os comportamentos dos colaboradores da empresa de forma a que a sua estratégia seja bem-sucedida.

Para Pfeffer (1998) existem sete práticas que caracterizam a maioria, se não todos os sistemas de RH, sendo elas: segurança no trabalho, recrutamento seletivo, promoção de autonomia, práticas de remuneração competitivas, formação, redução da diferença de *status* e partilha de informação.

Bilhim (2004) afirma que a GRH compreende 4 funções: seleção, avaliação de desempenho, recompensas e desenvolvimento que conseqüentemente influenciam o comportamento dos colaboradores, tendo impacto no desempenho individual, departamental e organizacional. Neste sentido, segundo Huselid (1995), as práticas de GRH influenciam as habilidades dos funcionários através da aquisição e desenvolvimento do capital humano. O processo de recrutamento, que oferecem um grande grupo de candidatos qualificados, combinados com o processo de seleção válido e confiável, irá ter uma influência substancial sobre a qualidade e o tipo de habilidades que os novos colaboradores detêm. Fornecer formações formais ou informais pode influenciar ainda mais o desenvolvimento dos trabalhadores de uma organização.

Finalmente, as estratégias RH definem o que a organização pretende fazer em relação aos diferentes aspetos das políticas e práticas da gestão de recursos humanos (Armstrong, 2006). Para Botelho (2017) as estratégias de RH determinam a direção em que a GRH se propõe evoluir em cada uma das suas áreas de atividade.

Dyer & Reeves (1995) definem estas estratégias como um pacote interno e consistente de práticas de recursos humanos. Têm como objetivo guiar o desenvolvimento e implementação de programas de RH pois, para além de darem visão sobre o futuro também são veículos que definem as ações necessárias e como a visão deve ser feita (Armstrong, 2006). Para este autor as estratégias de RH devem ser divididas em estratégias globais e específicas. As estratégias globais são descritas como as intenções da organização sobre como as pessoas devem ser geridas e desenvolvidas, ou seja, quais as medidas a tomar para que a organização consiga atrair e reter pessoal e como é que os pode manter motivados e comprometidos. Já as estratégias específicas referem-se às ações que as organizações pretendem tomar em relação a áreas como gestão do talento, melhoria continua, gestão do conhecimento, recursos, formação e desenvolvimento, recompensas e relações laborais.

2.4. Covid-19 e o impacto na GRH

Com o recente surto de SARS-CoV-2 (Covid-19) as organizações enfrentam diversos desafios que as obrigaram a alterar a sua força de trabalho. A área de recursos humanos, que é frequentemente negligenciada, veio mostrar a sua força e protagonismo no combate ao caos provocado pela SARS-CoV-2 (Cepellos, 2020). Segundo Vardarlier (2016) em situações de crise, a GRH torna-se essencial em termos de processos de tomada de decisão, pois não se trata apenas de considerar os interesses da organização como também os interesses dos colaboradores.

De acordo com Carnevale & Hatak (2020), a pandemia criou um ambiente extremamente desafiante para a GRH, obrigando os gestores a aventurar-se no desconhecido enquanto se esforçaram para ajudar os colaboradores a adaptarem-se às mudanças ocorridas no ambiente laboral e social. A GRH foi colocada no centro do caos, com o impacto que a Covid-19 teve sobre os colaboradores e a necessidade de garantir a saúde e segurança dos mesmos, assim como a necessidade de gerir os colaboradores num ambiente novo (Adikaram *et al.*, 2021).

Num contexto cheio de incertezas é necessário garantir o comprometimento dos colaboradores, manter a produtividade, disseminar boas práticas de higiene e lidar, muitas vezes, com cortes, demissões e as consequências que daí advêm (Cepellos, 2020). Segundo o mesmo autor, a Covid-19 pressionou as empresas para que estas reinventassem os seus processos e formas de trabalho. Surgiram possíveis soluções como horários alternativos, substituição dos dias de trabalho e adiamento de férias, mas a principal medida adotada pelas empresas foi o teletrabalho.

De acordo com Vnoučková (2020) existe um conjunto alterações às políticas e práticas de RH que devem ser consideradas:

- Diferentes condições de trabalho – escritórios em casa, novas condições de trabalho, separação de colaboradores, necessidade de utilizar equipamentos de proteção, divisão de equipas, perda de conexões e relacionamentos entre colegas, perda de hábitos de trabalho, desigualdades entre trabalhadores que trabalham em casa e aqueles que têm de trabalhar no escritório.
- Gestão à distância e novas competências dos gestores – motivação, *coaching*, resolução de conflitos e problemas, apoio ao desempenho dos colaboradores, gestão de processos e desenvolvimento de colaboradores, gestão de risco e controlo do horário de trabalho.

- Gestão de crise – a gestão de topo deve criar uma equipa de crise, para que esta possa planear, trabalhar, refletir e ajustar os planos e as ações à situação atual diariamente, e por vezes de hora em hora.
- Diferentes trabalhos de equipa e utilização de novas tecnologias – comunicação e cooperação à distância, partilha de informações através de tecnologias, reuniões periódicas online, procura de novos sistemas de informação, procura de hardware adequado para todos os colaboradores.
- Novas formas de práticas de RH – recrutamento à distância (online ou por telefone), adaptação, avaliação e retenção.
- Formação dos colaboradores utilizando tecnologias ou micro equipas.
- Abordagem diferente em relação às diferentes gerações – cada geração reage de forma diferente às mudanças, prefere condições diferentes, tem um nível diferente de uso de tecnologias ou conhecimentos de informática.
- Segurança de informação e dados – o uso de tecnologias para a partilha de informação traz maior procura e segurança dos sistemas de informação usados por organizações e colaboradores.
- Redução de salários, necessidade de requalificação, risco de perda de emprego – redução do trabalho ou despedimentos em determinadas áreas devido ao fecho, falta de abastecimento, necessidade de reestruturação do trabalho e tarefas ou descrição de funções.
- Comunicação e construção de relações – atualização continua de novas informações, apelo para o cumprimento das regras e condições de segurança, mudança do horário de trabalho ou de ambiente, as reuniões online são cruciais para uma visão geral e para a segurança dos funcionários.
- Segurança, proteção e saúde – regras de saúde e desinfeção, regras de espaços comuns, número de colaboradores a trabalhar em conjunto.
- Mudança na estrutura dos colaboradores – falta de trabalhadores, medo de que os novos colaboradores sejam potenciais portadores de doenças.
- Aspectos psicológicos – medo, depressões, luta contra o contacto social, insegurança, risco de perda de emprego, condições incertas, problemas de saúde, perdas no seio familiar. A possibilidade de consultas psicológicas é muito valorizada.

Assim Carnevale & Hatak (2020) afirmam que à medida que as organizações continuem a adaptar as práticas de RH devido ao Covid-19, será fundamental compreender de que forma essas mudanças terão impacto nos colaboradores e na cultura organizacional e, conseqüentemente, a forma de resolver os problemas que daí advenham. Por exemplo, como o recrutamento, seleção e formação passarão a ser feitos virtualmente será cada vez

mais importante entender como isso terá impacto nos valores e cultura organizacional, uma vez que essas novas práticas poderiam atrair e reter indivíduos de forma diferente quando feitas de forma tradicional.

Azizi *et al.* (2021) elencam algumas das estratégias adotadas pelos gestores de recursos humanos na gestão da pandemia:

Tabela 1. Estratégias de gestores de recursos humanos para a gestão da SARS-CoV-2 (Covid-19)

Estratégia	Descrição da estratégia
Flexibilidade e ciclo de vida virtual dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade dos contratos - Trabalho à distância e teletrabalho - Ciclo de trabalho virtual, desde a chegada até à partida e entrevistas virtuais - Encorajar colaboradores ao teletrabalho - Conhecimento dos colaboradores sobre como trabalhar e como delegar trabalho em situações difíceis - Definir procedimentos regulares para determinar uma barreira entre escritório e casa
Garantir a disponibilidade dos recursos adequados para o teletrabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar recursos suficientes para atender às necessidades dos colaboradores e ajudá-los a trabalhar de forma eficiente - Oferecer todo o apoio logístico para o transporte de infraestruturas de Tecnologias de Informação (TI) para novos candidatos ou colaboradores - Criação de um programa virtual para comunicação - Conectar a rede doméstica com a rede organizacional
Oferecer aos colaboradores formações para adquirir novos conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar reuniões online para fortalecer competências, partilhar conhecimentos e ensino à distância - Desenvolver as competências dos colaboradores através da criação de plataformas virtuais amigáveis
Participação, desenvolvimento e promoção da motivação dos colaboradores através do estabelecimento de comunicação contínua usando métodos inovadores	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de um grupo formal de comunicação no WhatsApp e comunicação regular entre gestores e colaboradores - Envio de mensagens a todos os colaboradores da organização - Interação e comunicação de colaboradores e gestores como, por exemplo, festas virtuais, jogos em equipa - Participação em sessões motivacionais como TED - <i>Brainstorming</i>
Uso de métodos inovadores para apoio dos colaboradores e manter a saúde e bem-estar dos mesmos	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma linha gratuita de atendimento e aconselhamento dos colaboradores visando manter a saúde e reduzir o stress - Realização de <i>webinars</i> e sessões virtuais de fitness - Recompensar colaboradores ativos

Estratégia	Descrição da estratégia
	<ul style="list-style-type: none"> – Garantir que as políticas são implementadas igualmente em todos os colaboradores, estando ou não em teletrabalho
Oferecer atividades divertidas e inovadoras para os colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> – Comunicação virtual com os colaboradores como um clube de entretenimento – Criação de campanhas onde os colaboradores podem partilhar histórias de como passar o tempo em quarentena – Uso de estratégias criativas, como reuniões de equipa interativas, celebrações como aniversários, datas especiais ou talentos
Fortalecer a eficiência interna e a aquisição de talento	<ul style="list-style-type: none"> – Fortalecer a equipa interna para atrair e adquirir talento – Contratar novos membros e não adiar ofertas de emprego – Serviços de <i>outsourcing</i> – <i>Feedback</i> periódico dos colaboradores
Uso de medidas de segurança e foco nas condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> – Uso de equipamento de proteção – Distribuição de equipamento de proteção aos colaboradores – Estratégias organizações abrangentes e comuns, como cooperação horizontal dentro da organização através da conformidade com os protocolos de controlo de saúde e infeção no local de trabalho, aumento dos equipamentos de ar condicionado com filtros de ar de eficiência alta para redução de agentes patogénicos, separação dos colaboradores, fornecimento de instalações para lavagem de mãos no local de trabalho, distribuição de equipamento de proteção individual – Cumprimentos dos protocolos de segurança por parte dos colaboradores, aumento da disponibilidade de testes
Compromisso por parte dos gestores	<ul style="list-style-type: none"> – Comunicação transparente e empática com os colaboradores de todos os níveis de gestão e criação de novas políticas, planos para proteger os colaboradores da COVID-19 – Participação diária dos gestores em reuniões de prevenção de pandemia – Obrigação de supervisão e monitorização durante o dia com o objetivo de monitorizar a implementação de medidas preventivas e obtenção de <i>feedback</i>
Seleção e participação dos colaboradores na tomada de decisões	<ul style="list-style-type: none"> – Em períodos de incerteza e stress global, as organizações devem identificar e selecionar os colaboradores certos com base em três competências (gestão de stress, tolerância para situações incertas e facilidade em lidar com situações difíceis) e beneficiar com os seus efeitos positivos com o objetivo de fazer a organização crescer. – Criar uma atmosfera íntima com os colaboradores e comunicar com eles, questionando-os sobre a saúde.

Estratégia	Descrição da estratégia
Fortalecer a coesão e a partilha de experiências	– Atualmente, a formação e proporcionar experiências ajudam a reduzir a incerteza em diferentes sociedades e culturas, como, por exemplo, como utilizar tecnologias da informação de forma abrangente ou regras de comunicação e fluxo de trabalho.
Fazer mudanças baseadas na avaliação e nos dados da organização	– Tomadas de decisão e melhorias contínuas de segurança, saúde e bem-estar dos colaboradores através de uma monitorização contínua.

Fonte: Azizi et al. (2021:6-7)

Contudo, apesar de desafiante, a Covid-19 teve algumas vantagens para a GRH, abrindo algumas janelas de oportunidade que poderão ajudar as organizações. Assim, a pandemia desafiou a criatividade e inovação das organizações, impulsionou as organizações a modificar as estratégias de GRH e a irem para além do tradicional (Hamouche, 2021). Segundo o mesmo autor, a Covid-19 permitiu às organizações desenvolver a autonomia dos colaboradores e melhorar as suas competências digitais.

Deste modo, os processos de resposta à Covid-19 nas organizações têm sido complexos. Os colaboradores e as organizações têm-se adaptado à nova realidade de forma que continuem a alcançar os objetivos propostos. A GRH das empresas têm dado o seu contributo, alterando algumas das suas práticas e políticas, adotando novas estratégias e desenvolvendo as habilidades dos colaboradores para necessidades futuras. Para além dos desafios, a Covid-19 abriu a porta a novas oportunidades que a GRH deve ter em conta em futuras decisões.

3. Metodologia de investigação

3.1. Tipo de Estudo

Este estudo é de natureza exploratória fazendo uso da análise qualitativa como forma de abordagem. A metodologia baseou-se em estudos de caso múltiplos que envolveram a realização de entrevistas semiestruturadas a responsáveis do Departamento de Recursos Humanos de várias organizações.

De acordo com Bogdan & Biklen (2007: 4) a pesquisa qualitativa possui cinco características que a definem: (1) Tem como fonte direta o ambiente natural e o investigador é o instrumento chave na recolha desses dados; (2) Os dados são descritivos, têm a forma de palavras e imagens ao invés de números; (3) Os investigadores qualitativos preocupam-se mais com o processo do que com os resultados; 4. Os investigadores tendem a analisar os dados de forma indutiva; e 5. O investigador qualitativo preocupa-se com o significado que os participantes atribuem às suas vidas.

Para Yin (2001), os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “porquê”, quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em contextos da vida real. Na perspetiva de Herriott & Firestone (1983) as conclusões resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes e o estudo é visto como sendo mais robusto.

Segundo Gil (2002), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Estas pesquisas têm o objetivo principal de aprimorar ideias ou a permitir descoberta de intuições por parte do investigador.

Para o estudo de casos múltiplos, cujo objetivo será aprofundar e compreender os fenómenos anteriormente explorados na revisão da literatura, serão realizadas entrevistas a colaboradores do Departamento de Recursos Humanos das empresas selecionadas para amostra. Deste modo, mediante os dados obtidos pelas entrevistas elaboradas, será possível compreender como a Gestão de Recursos Humanos se adaptou á pandemia de Covid-19, verificando quais as estratégias, práticas e políticas adotadas por parte da GRH de cada organização.

3.2. Seleção dos Casos

Os estudos de caso podem ser categorizados em casos únicos ou casos múltiplos. De acordo com Herriott & Firestone (1983) as conclusões resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes e o estudo é visto como sendo mais robusto.

No presente estudo aplicaram-se os estudos de caso múltiplos em seis organizações portuguesas pois, de acordo com Patton (2014) o objetivo dos casos múltiplos é selecionar vários casos de um fenómeno para o compreender e gerar resultados generalizados que podem ser usados para comunicar mudanças em práticas e políticas.

Para além disso, fez-se uso da amostragem até se atingir a saturação teórica. A saturação teórica pode ser definida como “a fase ou ponto da análise de dados qualitativos em que o investigador, decorrente da amostragem e análise de dados, constata que não surgem factos novos e que todos os conceitos da teoria estão bem desenvolvidos” (Ribeiro *et al.* , 2018:3). De acordo com Falqueto *et al.* (2018:41), “a amostragem por saturação teórica é usada para estabelecer o tamanho final da amostra, interrompendo a captação de novos dados”. De acordo com o mesmo autor, o número de participantes é definido quando os dados obtidos passam a apresentar certa redundância ou repetição. Não sendo considerado produtivo persistir na recolha de dados.

A seleção das organizações obedeceu aos seguintes critérios: (1) possuírem um Departamento de Gestão de Recursos Humanos, (2) localizadas em diferentes áreas geográficas e, (3) facilidade de contactos e acesso às organizações. Foram contactas, para esse efeito, 30 organizações das quais 6 organizações aceitaram realizar a entrevista. Por parte de 16 empresas não foi obtida qualquer resposta e 8 recusaram devido a reestruturação do departamento de RH e grande volume de trabalho, o que não lhes permitia participar no estudo. Face a estes critérios, e de forma a ter-se uma perspectiva holística foram estudadas 6 organizações de diferentes regiões: duas do distrito da Guarda (Organização A e B), uma de Braga (Organização C), uma da Covilhã (Organização D) e duas de Lisboa (Organização E e F).

3.3. Instrumentos de recolha de dados

A recolha de dados foi feita a partir de entrevistas realizadas aos diretores e colaboradores da área de RH. A condução das entrevistas foi realizada através de um guião (apêndice 2), com dezanove questões estruturadas de forma aberta. Tendo em consideração os objetivos deste estudo, optou-se pela utilização da entrevista como instrumento de recolha de dados. A entrevista “pode ser definida como um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro” (Haguette, 1987: 86).

Optou-se pela utilização da entrevista estruturada pois pretende-se a comparação com o mesmo conjunto de perguntas e que as diferenças se reflitam nos entrevistados (Boni & Quaresma, 2005: 73).

As entrevistas foram gravadas em suporte informático, cujo objetivo visa recolher informação sobre os aspetos identificados pelos entrevistados como fundamentais na adaptação das empresas à pandemia da covid-19.

Antes de cada entrevista foram efetuados contactos via correio eletrónico explicando o objetivo do estudo com o intuito de propor que colaborassem no estudo. Seguidamente, após aceitação de participação no estudo foram enviados o consentimento informado, livre e esclarecido (apêndice 1) assegurando assim a confidencialidade dos dados, e o guião de entrevista. Por fim, foram realizadas entrevistas via Microsoft Teams sendo que duas delas foram respondidas diretamente via e-mail.

Todos os contactos via correio eletrónico e entrevistas foram efetuados entre fevereiro e maio de 2021. As entrevistas via Microsoft Teams tiveram uma duração média de 33 minutos.

Tabela 2. Caracterização dos entrevistados

	Cargo que ocupa	Entrevistador	Data de entrevista	Local de Entrevista	Duração
Organização A	Diretor(a) de Recursos Humanos	Irina Martins	22/03/2021	Online – via correio eletrónico	-
Organização B	Diretor(a) de Recursos Humanos	Irina Martins	23/03/2021	Online – Plataforma Teams	30 minutos
Organização C	Técnica de Recursos Humanos	Irina Martins	30/03/2021	Online – Plataforma Teams	40 minutos

Organização D	Diretor de Recursos Humanos	Irina Martins	19/04/2021	Online – Plataforma Teams	35 minutos
Organização E	Administrador	Irina Martins	27/04/2021	Online – Plataforma Teams	30 minutos
Organização F	Diretor de Recursos Humanos	Irina Martins	12/05/2021	Online – Plataforma Teams	30 minutos

Fonte: Elaboração Própria

3.4. Análise e Tratamento de dados

Após a recolha dos dados, através do recurso à entrevista, é necessário proceder à análise e tratamento desses mesmos dados.

Segundo Campos (2004: 611) “um método muito utilizado na análise de dados qualitativos é o de análise de conteúdo”. Esta é entendida como o conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo principal é a procura dos sentidos do documento. Para Moraes (1999: 2) a análise de conteúdo é “uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda a classe de documentos e textos”.

Assim sendo, para o tratamento de dados, recorreu-se fundamentalmente à análise de conteúdo que incidiu maioritariamente nos relatórios das entrevistas transcritas.

4. Apresentação e Discussão dos Estudos de Caso

4.1. Caracterização dos casos

A Organização A (onde se executou a entrevista 1 (E1)) está presente no mercado dos transportes de mercadorias desde 1991. Esta resulta da continuidade de uma empresa familiar e na sequência da expansão da sua atividade. Atualmente conta com uma frota de 280 camiões, 300 colaboradores e opera em mais de 20 países na Europa.

A Organização B (onde se executou a entrevista 2 (E2)) é membro do grupo Elloumi e iniciou o seu processo de internacionalização em 1993 instalando-se na cidade da Guarda. A Coficab é líder no desenvolvimento, fabricação e venda de cabos e fios elétricos automóveis para todos os principais fabricantes de cabelagens elétricas. Graças à sua experiência na indústria de cabos, bem como às parcerias com os seus clientes, a empresa expandiu-se globalmente, construindo instalações de produção modernas em todo o mundo nas últimas duas décadas

A Organização C (onde se executou a entrevista 3 (E3)) é uma empresa de sistemas de pesagem e logística, sediada em Braga e pertencente ao grupo italiano Bilanciai. A Cachapuz iniciou a sua atividade industrial em 1920 com a construção de balanças decimais. A empresa é líder em soluções tecnológicas no setor da pesagem em Portugal e líder nacional na conceção, produção e comercialização de equipamentos de pesagem no desempenho e implementação de software a automação.

A Organização D (onde se executou a entrevista 4 (E4)) foi inaugurada em 2005 na Covilhã e é fruto da ampliação da galeria Modelo existente desde 1994. A principal atividade é a gestão de ativos do centro comercial e coordenação e organização do *mix* comercial.

A Organização E (onde se executou a entrevista 5 (E5)) está presente em Portugal desde 1994. A Teleperformance é líder na prestação de serviços de integração digital nas áreas de *customer experience*, de *back office services* e de *knowledge services*. Foi distinguida dez vezes com o prémio *Great Place to Work* e foi também a primeira empresa do setor a garantir a certificação *Covid Clean*.

A Organização F (onde se executou a entrevista 6 (E6)) conta com mais de cinco séculos de existência, fundada em 1498. A Santa Casa da Misericórdia de Lisboa é uma instituição de

direitos privado e de utilidade pública administrativa. É mais conhecida pela sua intervenção na área social e por assegurar a exploração dos jogos sociais do Estado (Jogos Santa Casa), contudo desenvolve também importantes trabalhos na área da saúde, educação, formação, cultura, investigação e inovação.

Para uma consulta mais pormenorizada a tabela seguinte (tabela 2) reúne as informações gerais e caracterizadoras das organizações estudadas.

Tabela 3. Caracterização geral das organizações selecionadas

Organização Entrevistada	Nome	Início de Atividade	Localização	Atividade	Número de Trabalhadores	Volume de Faturação
Organização A (E1)	Não Identificada	1991	Guarda	Transportes Rodoviários	304	24,7 milhões
Organização B (E2)	Coficab Portugal	1993	Guarda	Cabos e Fios automóveis	800	230 milhões
Organização C (E3)	Cachapuz	1920	Braga	Equipamentos de Pesagem	62	4,2 milhões
Organização D (E4)	Não identificada	1994	Covilhã	Gestão de ativos	4	-
Organização E (E5)	Teleperformance	1994	Lisboa	<i>Costumer experience</i>	11 200	-
Organização F (E6)	Santa Casa da Misericórdia de Lisboa	1498	Lisboa	Área Social	6 700	-

Fonte: Elaboração Própria

4.2. Apresentação e Discussão de Resultados

Neste ponto serão apresentados e analisados os resultados obtidos durante a investigação, com a finalidade de se compreender qual o impacto que a pandemia Covid-19 teve na gestão de recursos humanos e quais as estratégias, práticas e políticas que foram adotadas ou modificadas pelas organizações, assim como, a discussão aprofundada dos resultados. Para uma consulta mais pormenorizada de todos os dados obtidos, apresenta-se no apêndice 3 uma tabela global que resume todas as respostas obtidas em todas as entrevistas.

4.2.1. A crise pandémica e as respostas das organizações

A crise pandémica colocou desafios muito exigentes às organizações fazendo com que estas tivessem que se adaptar à nova realidade contextual. Um dos pontos de partida desta

investigação foi perceber como é que a pandemia afetou as organizações e quais as respostas dadas pela GRH à crise pandémica.

Deste modo, as organizações participantes no estudo afirmam que foram afetadas na medida em que tiveram de se reinventar e adotar novos processos. Para além disso, a taxa de absentismo em alguns casos foi mais elevada e noutros casos, o volume de vendas decresceu no decorrer da pandemia. Para além do teletrabalho, os entrevistados afirmam que a GRH teve que responder à crise pandémica através da adoção de medidas como a criação de planos de contingência, testagem dos colaboradores e a sensibilização das equipas. Adicionalmente também se fortaleceu o apoio psicológico e o apoio na parte digital através de *webinars* e de formações à distância.

As respostas das diversas organizações à crise pandémica estão listadas na tabela 4.

Tabela 2. Crise pandémica e resposta da organização

<p>Q1. Crise pandémica e resposta da organização</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Teletrabalho (E1, E2, E3 e E6) • Testes semanais (E1 e E2) • Coordenação do teletrabalho, proporcionando hardware e software (E1 e E5) • Criação de planos de contingência (E1 e E2) • Mudança de foco para o contexto pandémico (E3) • Acompanhamento dos colaboradores (E6) • Direção do foco para o apoio psicológico (E3) • Formação e sensibilização da equipa (E4, E5 e E6) • Reinvenção de processos (E5) • Alteração o paradigma do ponto de vista do que é a prestação de serviços de apoio à gestão (E5)
--	---

Fonte: Elaboração Própria

A pandemia do Coronavírus forçou os profissionais de RH a repensarem e a redefinirem o seu papel à medida que as organizações começaram a ajustar-se ao distanciamento social imposto e ao novo ambiente de trabalho (Nutsunidze & Schmidt, 2021).

A principal alteração observada nas organizações estudadas ao longo da pandemia foi a adoção do teletrabalho que, para além de ser uma das medidas impostas pelo Governo português, também permitiu a diminuição do contacto físico entre trabalhadores. Com o objetivo de controlar o risco de propagação do vírus, muitas empresas em diversos países adotaram o teletrabalho (Hamouche, 2020). Adicionalmente, os Governos de muitos países impuseram o distanciamento social, quarentenas, estados de emergência e

teletrabalho, os quais desencadearam impactos relevantes nas organizações (International Labor Organization, 2020).

Segundo AM *et al.* (2020) o papel da GRH é tomar as medidas necessárias para garantir a segurança e o bem-estar dos colaboradores, o que incluiu o foco na saúde física assim como nos aspetos mentais. Para além disso, também se devem implementar protocolos de saúde e providenciar um atendimento especializado aos colaboradores afetados por cortes e reestruturações.

4.2.2. Adaptação à realidade e principais desafios

Para além de obrigar os gestores a aventurarem-se no desconhecido, a Covid-19 obrigou esses mesmos gestores a ajudarem os colaboradores a adaptarem-se às mudanças ocorridas ao longo da crise pandémica. As questões seguintes tiveram como objetivo compreender como é que a GRH criou condições para a adaptação dos colaboradores à nova realidade e os principais desafios despoletados pela pandemia.

Assim, os entrevistados afirmaram que as condições criadas para a adaptação dos colaboradores à nova realidade foram o aumento das formas de comunicação, ocorrendo um maior tráfego de comunicações telefónicas, *e-mails* e criação de grupos em aplicações para *smartphone* que possibilitem a troca de mensagens e chamadas de voz e de vídeo, como, por exemplo, o *Whatsapp*. Além do mais, ocorreu uma adaptação dos espaços físicos como a minimização da cantina e a otimização dos horários de trabalho, para que os colaboradores que não pudessem trabalhar a partir de casa se sentissem mais seguros no espaço físico da organização.

Relativamente aos principais desafios as organizações entrevistadas apontam os seguintes: manter a empresa a laborar, não despedir colaboradores e mantê-los motivados, a passagem para o digital das empresas com as quais existiam parcerias e a cultura organizacional.

A Covid-19 não representou um problema somente de índole físico, mas também significou vários problemas de ordem mental, sendo que a garantia da saúde e da segurança dos colaboradores tornou-se uma das responsabilidades principais dos Departamentos de RH. Considerando o que foi referido pelos entrevistados: “o segundo desafio foi a saúde mental dos colaboradores, que era muito importante, por todo o medo, por todo o receio do Covid”; “em segundo, para empresas como nós que não perderam volume de trabalho, como é que se consegue garantir que as pessoas não perdem a sanidade mental pelo

isolamento social”, enfatiza-se que a saúde mental dos colaboradores foi um importante desafio como mencionado anteriormente.

Para melhor compreender as adaptações feitas pelas organizações participantes e os principais desafios que as mesmas tiveram de enfrentar no decorrer da pandemia os elementos mencionados pelos entrevistados encontram-se listados na tabela 5.

Tabela 3. Adaptação à realidade e principais desafios

Q2. Adaptação à realidade	<ul style="list-style-type: none"> • Maior tráfego de comunicações (telefónicas, e-mails, grupos no WhatsApp) (E1) • Conference calls (Zoom, Teams, Skype) (E1) • Readaptação dos espaços físicos (E1 e E2) • Criação do Teletrabalho (E2, E5) • Alteração dos horários da cantina (E2 e E3) • Campanha de comunicação agressiva (E2) • Fornecimento de Equipamentos de Proteção Individual (E2 e E6) • Criação de equipa de <i>task force</i> (E2) • Acesso remoto (VPN) (E3) • Formações <i>on the job</i> sobre VPN e ferramentas Teams (E3) • Otimização de horários de trabalho (E4) • Equipas em espelho (E4) • Acompanhamento da saúde mental (E5) • Formação e desenvolvimento (E6 e E2)
Q3. Principais Desafios	<ul style="list-style-type: none"> • Manter a empresa a laborar (E2 e E3) • Manter os postos de trabalho (E5) • Manter os colaboradores motivados (E1 e E3) • Passagem para o digital de empresas terceiras (E4) • Cultura organizacional (E6) • Saúde mental dos colaboradores (E3 e E5)

Fonte: Elaboração Própria

À semelhança dos resultados obtidos nesta investigação (Azizi (2020), Nchuchuwe-e Ibrahim (2021) e Gigauri (2020)) elencam como principais desafios a redução da produção, o fecho de negócios, a motivação, o bem-estar dos colaboradores, com foco na saúde mental, e a gestão do teletrabalho.

Cepellos (2020) afirma que o primeiro passo para minimizar as desvantagens do teletrabalho, como a desmotivação e a dificuldade em conciliar a vida pessoal e profissional, é garantir os recursos básicos, ou seja, disponibilização de computadores, pagamento das despesas de internet dos colaboradores e fornecimento de licenças para a utilização de plataformas virtuais. Adicionalmente, medidas como informações sobre o teletrabalho e a

prevenção da transmissão do vírus, programas de assistência aos colaboradores, acesso a terapias e formação, recursos psicológicos e motivação através do contacto regular com os colaboradores realizando vídeo chamadas, são apontadas por Kniffin *et al.* (2021) como um ponto de partida para garantir o bem-estar dos colaboradores.

4.2.3. Estratégias de gestão de recursos humanos adotadas

De forma a dar resposta a um dos objetivos propostos, foi questionado aos participantes no estudo se houve necessidade de alterar as estratégias de GRH, e, no caso de resposta afirmativa, quais.

A maioria das empresas entrevistadas afirma que as estratégias adotadas no decorrer da pandemia foram relacionadas com o digital, nas palavras dos entrevistados: *“tivemos que colocar as pessoas em teletrabalho”, “(...) o teletrabalho que foi quase uma imposição, mas que na altura em que deixou de ser obrigatório mantivemos e vai ser para ficar”, “a maior alteração que houve foi passarmos de uma liderança presencial para uma liderança digital, e todas as consequências que isso impõe”*. Dentro da parte digital também a formação foi alterada passando, consequentemente, a ser *online*.

Como referido anteriormente, a GRH teve que garantir a saúde e a segurança dos colaboradores no decorrer da pandemia, com isto, outras estratégias de atuação modificadas foram as estratégias de proximidade, segundo os entrevistados: *“tivemos que solicitar às pessoas, inclusive a título particular, que não viessem de boleia uns com os outros”, “tivemos que cancelar convívios, tivemos que ter distanciamento na cantina e a sala de convívio foi interdita”*.

Das empresas participantes apenas uma afirmou não ter modificado qualquer estratégia. E outra afirmou não ter *“alterado radicalmente. O que fizemos foi reforçar alguns serviços, tivemos que digitalizar e rever alguns processos”*. Todas as estratégias referidas pelos entrevistados estão listadas na tabela 7.

Tabela 4. Estratégias de GRH adotadas

Q3. Estratégias de GRH adotadas	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias de proximidade <ul style="list-style-type: none"> · Teletrabalho (E1, E3 e E6) · Solicitação de não partilha de automóveis (E2) · Cancelamento de convívios (E3) · Distanciamento nas cantinas (E2 e E3) · Salas de convívio interditas (E2) • Reforço de alguns serviços (E5)
---------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Alteração da forma de atingir as estratégias (E5) • Maior adaptabilidade dos colaboradores às necessidades do dia-a-dia (E6)
--	---

Fonte: Elaboração Própria

Algumas destas estratégias corroboram com as referidas por Azizi (2021), onde se incluem teletrabalho, uso de equipamentos de proteção e observação dos protocolos de segurança pelos colaboradores, respondendo a necessidades de manutenção de saúde e segurança dos colaboradores. Adicionalmente, outra das estratégias adotadas pelas organizações em estudo foi a formação, que possui um papel importante durante e no período pós pandémico, pois, para além de aumentar os conhecimentos dos colaboradores permite protegê-los contra problemas do foro psicológico (Brooks *et al.* , 2018) e torna-se importante na prevenção da propagação do vírus (Hamouche, 2020).

Para além destas estratégias, as organizações poderiam ter adotado outras que permitissem o aumento da motivação dos colaboradores e a promoção da cultura organizacional, pois serão estas estratégias que terão importantes repercussões no período pós pandemia devido ao facto de a cultura organizacional ter sido afetada durante a Covid-19 pois, segundo Asatiani *et al.* , (2021:6) “nutrir a cultura a organizacional, ou seja, reforçar o aumento de valores e permitir a realização de ações significativas, provou ser particularmente problemático em organizações altamente virtuais”.

4.2.4. Práticas de gestão de recursos humanos adotadas ou modificadas

Seguidamente, procurou-se compreender quais foram as práticas de GRH adotadas ou modificadas no decorrer da pandemia.

Ao longo deste período pandémico (2019 a 2021) muitas foram as práticas de GRH modificadas visto que estas se tornaram mais digitais. Deste modo, adotaram-se práticas que minimizassem a necessidade dos contactos interpessoais, promovendo-se a passagem de muitas atividades e interações para o digital, como reuniões, formações e convívios, de forma a minimizarem-se os contactos físicos e a garantir a segurança de todos os colaboradores.

Na tabela 8 encontram-se resumidas as práticas adotadas ou modificadas pela GRH das organizações participantes.

Tabela 5. Práticas de GRH adotadas ou modificadas

Q5. Práticas de GRH adotadas ou modificadas	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminação/ minimização dos contactos presenciais (E1 e E4) • Gestão de receção de documentos (E1) • Medição diária da temperatura (E1 e E2) • Proibição de ajuntamentos (E2) • Formação online (E2 e E3) • Reuniões online (E1, E2, E3, E5 e E6) • Ajuste a todas as medidas impostas pela Segurança Social (E2) • Alargamento do foco para a saúde mental (E3 e E6) • Teletrabalho (E1, E2, E3 e E6) • Alteração nos processos de formação inicial e processos <i>onboarding</i> no primeiro dia de trabalho (E5)
---	--

Fonte: Elaboração Própria

As práticas adotadas ou modificadas ao longo da pandemia vão ao encontro das práticas elencadas por vários autores (Vnoučková (2020), Cepellos (2020)), principalmente no que concerne ao teletrabalho, cancelamento de eventos corporativos, disponibilização de equipamentos de proteção individual e apoio psicológico aos colaboradores.

As práticas de RH podem promover a resiliência organizacional através da melhoria do bem estar dos colaboradores e da capacidade de lidar com adversidades (Huang *et al.*, 2019). Além disso, à medida que as organizações continuem a adotar novas práticas será importante perceber, de acordo com Carnevale & Hatak (2020), como é que estas terão impacto nos colaboradores e consequentemente na cultura organizacional visto que as novas práticas poderão atrair e reter colaboradores de forma diferente que faziam as abordagens mais tradicionais.

4.2.5. Lay-off, despedimentos e admissão de colaboradores

O recurso ao *lay-off* e os cortes nos colaboradores são algumas tarefas das atividades de GRH mais adotadas pela generalidade das empresas no decurso do período de pandemia devido às dificuldades financeiras (Adikaram *et al.*, 2021). Contudo, é interessante ver que, das empresas entrevistadas, apenas duas recorreram ao *lay-off* e este foi parcial, ou seja, apenas ocorreu durante um mês – “*houve uma boa adaptação ao lay-off uma vez que foi apenas um mês*”, “*tivemos lay-off um mês*”, visto serem atividades em que o *lay-off* não teve impacto, por se tratar de empresas do setor industrial e do setor dos transportes que não foram grandemente afetadas pela pandemia.

Os despedimentos que aconteceram nas organizações estudadas não ocorreram devido à pandemia, mas sim devido a situações regulares de fim de contrato ou de saídas voluntárias por parte dos trabalhadores.

Em termos de atividade concretas das empresas identificou-se até um fenómeno oposto ao despedimento, ou seja, ocorreram admissões de novos colaboradores sendo que a empresa B, dedicada à produção de fios e cabos automóveis, abriu uma nova unidade de fabrico em plena pandemia o que obrigou até obrigou à contratação de novos colaboradores. As respostas obtidas estão identificadas na tabela 9.

Tabela 6. Lay-off, despedimentos e admissão de novos colaboradores

Q6. Lay-off, despedimentos e admissão de colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Lay off durante um mês (E1 e E2) • Saídas devido a término de contrato (E1, E2, E3 e E5) • Saídas voluntárias de trabalhadores (E6) • Admissões (E2, E3, E5 e E6)
--	--

Fonte: Elaboração Própria

Segundo AM *et al.* (2020), a implementação do confinamento teve consequências como o despedimento de colaboradores, redução da capacidade produtiva, paragem e fecho de fábricas devido à falta de procura, contudo, na maioria das organizações estudadas o fenómeno foi contrário pois a atividade, na maioria delas, não reduziu e nalgumas até aumentou.

4.2.6. Teletrabalho e capacidade de resposta demonstrada

Com a necessidade de manter a distância física e a atividade laboral durante os períodos de confinamento impostos pelo Governo, as organizações recorreram ao teletrabalho como método de trabalho e, conseqüentemente, tiveram de manter os seus colaboradores em rede.

Trabalhar a partir de casa trouxe um conjunto de desafios para os colaboradores e para as organizações, como por exemplo, ansiedade, solidão e diminuição dos níveis de produtividade (Azizi, 2020)

Contudo, a maioria das organizações participantes no estudo afirmaram que a capacidade de resposta à nova forma de trabalho foi considerada positiva, porém nas organizações em que é necessária a presença física, como é o caso do setor industrial, não foi possível implementar o teletrabalho e, por vezes, quando era possível não foi bem aceite pelos

colaboradores. No caso destas organizações a GRH teve que encontrar algumas alternativas, assim, deste modo, foi adotado um regime de trabalho híbrido, ou seja, existia a opção de se trabalhar a partir de casa ou no local de trabalho. Com isto, a empresa B afirma que o teletrabalho “*não é prática para impor porque não vimos valor acrescentado no processo*”.

Na tabela 10, encontram-se as opiniões dos entrevistados relativamente ao teletrabalho e à capacidade demonstrada pelos colaboradores.

Tabela 7. Teletrabalho e capacidade de resposta demonstrada

Q7. Teletrabalho e capacidade de resposta demonstrada	<ul style="list-style-type: none"> • Boa capacidade de adaptação ao teletrabalho (E1, E2, E3, E4 e E6) • Resposta fenomenal ao teletrabalho (E5) • Prática não é para impor, pois não houve valor acrescentado (E2)
---	--

Fonte: Elaboração Própria

Assim, é possível verificar que as organizações do setor dos serviços foram as que melhor se adaptaram ao teletrabalho, sendo também confirmado pelo estudo realizado por Kawagruchi & Motegi (2021) em que afirma que existe predomínio do teletrabalho em organizações de telecomunicações e de tecnologias da informação, ou seja, no setor dos serviços é compreensível visto ser um trabalho mais computadorizado. Por outro lado, o teletrabalho é quase zero em postos de trabalho de atividades como a restauração, servindo de exemplo o *chef*, empregado de mesa, assim como seguranças, motoristas e trabalhadores do setor industrial.

4.2.7. Influência de situações provocadas pela Covid-19 nos resultados e na produtividade

A motivação e o compromisso dos colaboradores foram áreas às quais onde a GRH prestou particular atenção durante a pandemia. Assim, procurou-se perceber de que forma a pandemia influenciou os resultados e a produtividade, tendo como objetivo compreender-se se a Covid-19 afetou positivamente ou negativamente os colaboradores.

No decorrer da pandemia, algumas organizações entrevistadas afirmam que os resultados e a produtividade dos colaboradores foram afetados de forma negativa, muito devido ao medo pela situação de incerteza e também ao cansaço decorrente do trabalho a partir de casa. Todavia, em algumas organizações participantes no estudo a pandemia e as medidas obrigatoriamente impostas não influenciaram os resultados nem a produtividade dos seus colaboradores. Assim, nas palavras dos entrevistados: “*não, como já o fazíamos antes não*”

houve qualquer alteração”; “*nós não notámos uma grande diferença na produtividade nem no absentismo das pessoas e quando houve diferenças foi para melhor*”, confirmando o que foi defendido por Cepellos (2020) que afirmou que uma das vantagens do teletrabalho é o aumento da produtividade e a melhoria dos prazos de entrega.

Em termos motivacionais e para que não ocorresse uma diminuição acentuada da produtividade a organização B optou por manter os ordenados dos colaboradores, ou seja, de acordo com o entrevistado “*em termos de lay-off teríamos o desconto dado pela segurança social, em que a empresa suportaria 33% e a segurança social suportaria outros 33%, mas a Coficab decidiu, em termos motivacionais, que pagaria a todos os colaboradores como se estivessem a trabalhar por isso não tiveram qualquer desconto, ou seja, a Coficab suportou o custo para não penalizar ninguém*”.

Com isto pudemos observar que as empresas que não alteraram os níveis de produtividade ao longo da pandemia se inserem no setor dos serviços, por outro lado, a produtividade dos colaboradores do setor industrial ou dos transportes foi afetada negativamente.

Na tabela 11, elencam-se as opiniões dos entrevistados relativamente à influência das situações provocadas pela Covid-19 nos resultados e na produtividade.

Tabela 8. Influência de situações provocadas pela Covid-19 nos resultados e na produtividade

<p>Q8. Influência de situações provocadas pela Covid-19 nos resultados e na produtividade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As situações provocadas pela Covid-19 influenciaram os resultados e a produtividade (E1, E2, E3) • As situações provocadas pela Covid-19 não influenciaram os resultados e a produtividade (E4, E5, E6)
---	--

Fonte: Elaboração Própria

A produtividade dos colaboradores depende do ambiente de trabalho da organização, ou seja, quando os colaboradores se sentem confortáveis e motivados, a sua produtividade aumenta (Baakeel, 2021). Assim, é normal que, em empresas que nunca tenham realizado teletrabalho, haja queda da produtividade advinda da dificuldade inicial de implementar o sistema e fazer todas as mudanças consideradas necessárias (Werneck, 2020). Adicionalmente, os problemas com a produtividade dos colaboradores tendem a aumentar durante a pandemia devido à transformação diária das organizações (Baakeel, 2021). Através de um estudo realizado por Baakeel (2021), foi possível verificar que o trabalho remoto teve um impacto positivo na produtividade dos colaboradores, tal como verificado em algumas das organizações estudadas.

4.2.8. Ajuda no processo de transformação digital

A Covid-19 obrigou as organizações a acelerarem os processos de transformação digital que embora já inicializados por algumas organizações, não representavam práticas muito relevantes nem recorrentes. A tecnologia possibilitou uma mudança de paradigma e a covid-19 possibilitou o aumento de novas soluções tecnológicas até agora desconhecidas por muitos.

Se, por um lado, a ajuda no processo de transformação digital foi transversal a quase todas as organizações, por outro, ainda há organizações a tentar perceber se essa transformação vai ser para se manter pós-pandemia ou não. De acordo com o entrevistado – *“se ajudou, para algumas sim, mas para outras não, e só vamos saber verdadeiramente quando efetivamente já não tivermos qualquer tipo de restrição e virmos quais é que são as políticas que as empresas vão adotar”*.

À parte disso, muitos departamentos de GRH tiveram que se adaptar, passando a utilizar a tecnologia, como as plataformas Teams, Zoom e Skype, nos processos de recrutamento, seleção, integração e formação dos colaboradores. As respostas obtidas nas entrevistas sobre a ajuda no processo de transformação digital encontram-se resumidas na tabela 12.

Tabela 9. Ajuda no processo de transformação digital

Q9. Ajuda no processo de transformação digital	<ul style="list-style-type: none"> • A Covid-19 ajudou/ forçou as organizações no processo de transformação digital (E1, E2, E3, E4, E5 e E6)
--	--

Fonte: Elaboração Própria

Tal como verificado nas organizações estudadas, Hamouche (2020) defende que a pandemia posicionou a nova tecnologia como um parceiro estratégico para as organizações, ajudando a sustentar o negócio e a encurtar a distância entre os colaboradores e os seus empregadores, enquanto garantiam a sua segurança. O facto de se poder contactar a área ou a pessoa infetada por meio de comunicações telefónicas, câmaras, ferramentas baseadas na web e outro tipo de tecnologia (...), deu esperança aos RH de gerirem os colaboradores de forma remota com o avanço tecnológico (Saxena *et al.* , 2021).

Para facilitar a transformação digital e a economia digital foi criado, pela União Europeia, o *Next Generation EU (NGEU)*. O NGEU consiste num instrumento temporário de recuperação que, segundo a Comissão Europeia, “é destinado a ajudar e reparar os danos económicos sociais imediatos provocados pela pandemia” (Comissão Europeia, 2020) tornando a Europa mais digital, ecológica e resiliente. Este instrumento tem contemplado

o Mecanismo de Recuperação e Resiliência onde se enquadra o Plano de Recuperação e Resiliência (PPR), um plano de investimentos que assenta, de entre outras dimensões, na transição digital. O PPR contém uma componente dirigida especificamente ao reforço da digitalização das empresas, com o objetivo de recuperar o atraso relativamente ao processo de transição digital.

4.2.9. Preparação da GRH para responder a situações de crise e principais ensinamentos

No decorrer do período pandémico a GRH teve um papel preponderante na resposta às situações provocadas pela pandemia.

Assim, os participantes no estudo afirmaram ter conseguido responder à situação de crise provocada pela Covid-19. Contudo, o eventual surgimento de outras crises no futuro, não criou uma elevada preparação para esses cenários, pelas palavras dos entrevistados “*a outras que possam eventualmente surgir temos que as saber gerir, “tudo tem que ser ajustado”, “não estamos preparados porque não sabemos o que aí vem, mas estamos sempre em alerta (...)*”.

Relativamente aos principais ensinamentos retirados desta situação de crise as organizações referiram a capacidade de adaptação, a transformação digital, a transversalidade, ou seja, os colaboradores devem ser polivalentes e o foco nas pessoas, sendo que as organizações estavam muito focadas nos processos e a pandemia veio mostrar que as pessoas são o recurso mais importante de uma organização e que se deve ter atenção à saúde mental e física dos mesmos, adotando-se práticas para a melhoria da de saúde mental e políticas mais ligadas ao desenvolvimento das pessoas.

As respostas obtidas relativamente à preparação da GRH para responder a situações de crise assim como os principais ensinamentos encontram-se elencadas na tabela 13.

Tabela 10. Preparação da GRH para responder a situações de crise e principais ensinamentos

<p>Q10. Preparação da GRH para responder a situações de crise e principais ensinamentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os departamentos de GRH das organizações encontram-se preparados para responder às crises de Covid-19 (E1, E2, E3, E4, E5 e E6) • Capacidade de adaptação/ reação (E1, E3 e E5) • Coordenação e cooperação • Transformação digital (E2 e E5) • Transversalidade (E4) • Foco nas pessoas (E3 e E6) • Capacidade de ser produtivo e responsável sem controlo superior (E3 e E6)
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Princípio da solidariedade, princípio da preocupação e princípio da reciprocidade (E6)
--	--

Fonte: Elaboração Própria

Nutsubidze & Schmidt (2021) defende que vários investigadores acreditam que a recomendação mais importante para gerir a atual ou outra futura crise é através da criação de um plano de crise. Deste modo, a preparação antecipada de novas crises tende a ser mais eficaz do que a resposta reativa observada nos estágios iniciais da Covid-19 (International Labor Organization, 2020). Do mesmo modo, Hamouche (2021) afirma que, identificar as oportunidades geradas pela Covid-19 poderá ajudar os gestores de RH a desenvolverem apropriadamente futuras intervenções e ações com o sucesso requerido. Contudo, tendo em conta as organizações estudadas, as mesmas não parecem ter criado um plano de crise para que o impacto de eventuais crises possa ser minimizado.

4.2.10. Mudança na forma de gerir as pessoas no pós-Covid-19

A Covid-19 fez com que as organizações tivessem que se adaptar à realidade sem deixarem de lado os colaboradores, a GRH teve de reforçar o seu apoio a todos os colaboradores, mantendo o compromisso com os seus objetivos primários. Apesar de serem tempos conturbados, esta crise pandémica fez com que muitas organizações repensassem a forma de gerir as pessoas.

As mudanças mais referidas pelas organizações foram relativas ao digital, sugerindo que os RH e as organizações terão de se digitalizar, ao foco nas pessoas e também com a alteração da forma de trabalhar e de liderar, citando os entrevistados: *“forma de trabalho, que antes funcionava, da supervisão e do acompanhamento, hoje não funciona, temos que deixar as pessoas à vontade e saber que elas são responsáveis pelos resultados que vão dar à empresa”*; *“liderar em período de transição digital é ter a capacidade de perceber, cada vez mais que, quando estamos em casa o trabalho é individual mas quando vamos para o trabalho temos que privilegiar o trabalho em equipa (...)”*.

Por outro lado, algumas organizações, já habituadas ao novo contexto de trabalho, afirmam que *“vai mudar para quem quer mudar. Agora se eu acho que, do ponto de vista da gestão de recursos humanos genericamente em todas as empresas vai mudar por causa do covid-19, eu acho que não”*. A opinião dos entrevistados relativamente à mudança na forma de gerir pessoas no período pós pandemia encontram-se resumidas na tabela 14.

Tabela 11. Mudança na forma de gerir as pessoas no pós-Covid-19

Q11. Mudança na forma de gerir as pessoas no pós-Covid-19	<ul style="list-style-type: none"> • A forma de gerir as pessoas vai mudar no pós-Covid-19 (E1, E2, E3, E4 e E6) • A forma de gerir as pessoas não vai mudar no pós-Covid-19 (E5)
---	---

Fonte: Elaboração Própria

Deste modo, o que se irá alterar no período pós pandémico são o papel e as práticas de GRH, os processos organizacionais como liderança e comunicação, teletrabalho, tecnologia, organização do trabalho, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e reorganização do local de trabalho (Gonçalves *et al.* , 2021). Segundo Nutsunidze & Schmidt (2021), os especialistas afirmam que as organizações perceberam o valor dos recursos humanos durante a pandemia covid-19, reconhecendo que as pessoas são a espinha dorsal para o sucesso e, portanto, deve haver no futuro maior ênfase na gestão de pessoas, proporcionando aos gestores de RH o direito de participar no processo de tomada de decisão das empresas.

Num período pós-pandémico, a GRH focar-se-á mais na saúde mental dos colaboradores, existindo uma contante monitorização e relevância. Existirá também uma maior aceitação da flexibilidade do local de trabalho, ou seja, dando a opção ao colaborador de trabalhar remotamente ou a partir do local de trabalho, e até flexibilidade do horário de trabalho, dando oportunidade ao colaborador de escolher qual o horário considera mais produtivo. Adicionalmente, os processos de GRH serão mais digitais e irá priorizar-se a formação e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

5. Conclusões, limitações e linhas futuras de investigação

5.1. Conclusão

Devido às incertezas da situação pandémica, o prejuízo económico, os postos de trabalho e a saúde mental e física dos trabalhadores tornaram-se as maiores preocupações, quer por parte das organizações, quer por parte dos colaboradores. Deste modo, a pandemia provocada pela covid 19 colocou a GRH no centro dos processos de tomadas de decisão.

Ao longo da investigação, os objetivos principais eram responder à questão “quais as estratégias, práticas e políticas de gestão de recursos humanos adotadas ou modificadas em contexto de pandemia?” e perceber qual o impacto que a pandemia teve na GRH das diversas organizações. Os objetivos foram alcançados, na medida em que, através dos resultados obtidos, foi possível verificar o que se alterou na atuação da gestão de recursos humanos nas organizações estudadas em contexto pandémico: quer ao nível das suas estratégias, práticas e também das suas políticas.

Os resultados revelaram que as organizações tiveram de se adaptar de forma constante às idiossincrasias da nova situação, optando pelo teletrabalho, pela criação de planos de contingência, pela testagem dos colaboradores, pela sensibilização das equipas e por um maior foco no apoio psicológico aos colaboradores. Ocorreu ainda, ao longo da pandemia, um aumento constante das formas de comunicação e uma adaptação dos espaços físicos (minimizando-se as cantinas e otimizando-se os horários de trabalho).

Para responder aos principais desafios, como a manutenção das empresas a laborar, dos colaboradores motivados e da cultura organizacional, foram adotadas como estratégias, práticas e políticas: o teletrabalho, medidas que evitassem o relacionamento interpessoal, como por exemplo, alteração dos horários das cantinas, o cancelamento do acesso a salas de convívio.

Adicionalmente foram adotadas medidas para melhoria da saúde mental dos colaboradores, nas quais se incluem formações sobre saúde mental, reuniões *online* com profissionais de psicologia contratados pela organização, reuniões diárias com o responsável do departamento de RH e, por fim, a disponibilização para utilização de

equipamentos de proteção individual.

Com isto, a GRH permitiu que os colaboradores se sentissem protegidos e motivados no decorrer da pandemia, sendo que em algumas delas a produtividade decresceu devido ao medo do desconhecido e à incerteza do período.

O recurso ao *lay-off* não foi transversal a todas as organizações, e as organizações que recorreram a este regime optaram por fazê-lo de forma parcial. Ao contrário do que tende a acontecer no decurso de crises, os despedimentos não ocorreram devido à crise pandémica, mas sim por términos de contratos e por mútuo acordo. Em termos de atividade concreta das organizações, em algumas até se verificou a admissão de novos colaboradores.

Apesar de a pandemia ter alterado o papel da GRH nas organizações as mesmas não se encontram preparadas para o eventual surgimento de possíveis crises. Contudo, durante esta situação de crise, as organizações retiraram como principais ensinamentos a capacidade de adaptação, a transformação digital, a transversalidade e o foco nas pessoas. Os desafios extremamente exigentes colocados às organizações estudadas fizeram com que estas repensassem a forma de gerir pessoas, sugerindo que as principais alterações a serem implementadas foram relativas à modificação da forma de trabalhar e de liderar.

Esta investigação mostrou que a Covid-19 teve um impacto significativo na GRH e consequentemente nos colaboradores, sendo causadora de rápidas alterações nas estratégias, práticas e políticas executadas pelos departamentos de RH das diversas organizações. Deste modo podemos observar que as práticas adotadas ou modificadas no seio das organizações estudadas foram o teletrabalho, o aumento das comunicações e o apoio psicológico aos colaboradores. A nível das políticas, as adotadas foram a criação de condições de trabalho dignas e seguras, possibilitando aos colaboradores o acesso ao hardware e software necessário e através da distribuição de EPI's e da testagem dos colaboradores. Ao nível das estratégias, as mesmas prenderam-se com as estratégias de proximidade, tendo-se cancelado convívios e ocorrendo alterações nos locais de trabalho e nas cantinas assim como uma otimização dos horários de trabalho.

5.2. Limitações e linhas futuras de investigação

Como em qualquer investigação científica existiram situações imprevisíveis que dificultaram o processo, funcionando como limitações, a impossibilidade de consultar a biblioteca a todo o tempo, impedindo o acesso às obras necessárias quando pretendido, e também, a impossibilidade de realização das entrevistas presencialmente.

Outro dos aspetos a mencionar está relacionado com a dimensão da amostra, que embora não sendo muito alargada foi a possível devido ao contexto atual e à indisponibilidade de outras organizações participarem no estudo não permitindo, por isso a extrapolação dos resultados para um universo geral das organizações, mas apenas à aplicação nas organizações estudadas.

Para futuros estudos deverão ser incluídas mais organizações para análise num cenário pós-pandémico, permitindo fazer comparações em diversas áreas de atividade. Seria ainda interessante verificar, se as diversas organizações participantes investiram ou pensam investir ainda mais na gestão de crises e ainda se a forma de gerir pessoas se alterou depois da pandemia. Para além disso, como a Covid-19 teve também repercussões ao nível mental dos colaboradores, seria interessante a realização de um estudo aprofundado, para se perceber qual o estado da saúde mental dos colaboradores nas organizações no período pós pandemia.

Referências Bibliográficas

Adikaram, A. S., Priyankara, H. P. R., & Naotunna, N. P. G. S. I. (2021). Navigating the Crises of COVID-19: Human Resource Professionals Battle Against the Pandemic. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 8(2), 192–218.

Almeida, M. I. R. de, Teixeira, M. L. M., & Martinelli, D. P. (1993). Por que administrar estrategicamente recursos humanos? *Revista de Administração de Empresas*, 33(2), 12–24.

AM, E. N., Affandi, A., Udobong, A., Sarwani, S., & Hernawan, H. (2020). Implementation of Human Resource Management in the Adaptation Period for New Habits. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 1(1), 19–26.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (K. Page (ed.); 10.^a ed.).

Asatiani, A., Hämäläinen, J., Penttinen, E., & Rossi, M. (2021). Constructing continuity across the organisational culture boundary in a highly virtual work environment. *Information Systems Journal*, 31(1), 62–93.

Ata, I. (2020, Maio 19). How The COVID-19 Crisis Has Made HR One Of The Most Important Jobs Today. *Entrepreneur*. <https://www.entrepreneur.com/article/350747>

Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6).

Azmi, F. T. (2019). *Strategic Human Resource Management: Text and Cases*. Cambridge University Press.

Baakeel, O. A. (2021). Impacts of Remote Working on Employees During the COVID-19 Pandemic. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 12(10), 1–14. <http://tuengr.com/V12/12A10G.pdf> DOI: 10.14456/ITJEMAST.2021.196

Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.

Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative research for education: an introduction to theories and methods*.

Boni, V., & Quaresma, J. (2005). Aprendendo a entrevistar como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, 2(1), 68–80.

Botelho, C. (2017). Introdução à Gestão de Recursos Humanos. Em *Gestão de Recursos Humanos: Modelos e Técnicas – Tomo III Recursos Humanos* (pp. 21–54). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Brooks, S. K., Dunn, R., Amlôt, R., Rubin, G. J., & Greenberg, N. (2018). A Systematic, Thematic Review of Social and Occupational Factors Associated with Psychological Outcomes in Healthcare Employees during an Infectious Disease Outbreak. Em *Journal of Occupational and Environmental Medicine* (Vol. 60, Número 3).

Campos, C. J. (2004). MÉTODOS DE ANÁLISE DE CONTEÚDO: ferramenta para análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Rev Bras Enferm, Brasília*, 57(5), 611–614.

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.

CEPELLOS, V. M. (2020). Covid-19: O Que Esperar Do Futuro? Recursos Humanos Na Linha De Frente. *Gvexecutivo*, 19(3), 34–37. https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/vanessa_cepellos.pdf

Chadwick, C., & Dabu, A. (2009). Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages. *Organization Science*, 20(1), 253–272.

Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos* (3ª). Atlas.

Chiavenato, I. (2005). *Gestão de Pessoas* (9.ª ed.). Elsevier.

Comissão Europeia. (2020). Plano de Recuperação para a Europa. https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_pt

Deadrick, D. L., & Stone, D. L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24(3), 193–195.

Del Corso, J. M., Petraski, S. J., Silva, W. V. da, & Taffarel, M. (2014). Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. *Tourism & Management Studies Management Studies*, 10(Especial), 49–57. http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582014000300007&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt

DeNisi, A. S., Wilson, M. S., & Biteman, J. (2014). Research and practice in HRM: A historical perspective. *Human Resource Management Review*, 24(3), 219–231.

Dessler, G. (2020). *Human resource management-Pearson*.

Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656–670.

Falqueto, J. maria zandonade, Hoffmann, V. E., & Farias, J. S. (2018). Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração. *Revista de Ciências da Administração*, 40–53.

Gigauri, I. (2020). Influence of Covid-19 Crisis on Human Resource Management and Companies' Response: The Expert Study. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 6(6), 15–24.

Gonçalves, S. P., Dos Santos, J. V., Silva, I. S., Veloso, A., Brandão, C., & Moura, R. (2021). COVID-19 and people management: The view of human resource managers. *Administrative Sciences*, 11(3).

Grieves, J. (2003). *Strategic Human Resource Development* (1.^a ed.). SAGE Publications Inc.

Gürbüz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. *Journal of the School of Business Administration*, 38(2), 110–123.

HAGUETTE, T. M. F. (1987). Metodologias Qualitativas.pdf. Em *Metodologias Qualitativas na Sociologia* (p. 224).

Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 2, 15.

Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management and Organization*, 1–16.

Hendry, C., & Pettigrew, A. (1986). The Practice of Strategic Human Resource Management. *Personnel Review*, 15(5), 3–8.

Herriott, R. E., & Firestone, W. A. (1983). Multisite Qualitative Policy Research: Optimizing Description and Generalizability. *Educational Researcher*, 12(2), 14–19.

Huang, Q., Xing, Y., & Gamble, J. (2019). Job demands–resources: a gender perspective on employee well-being and resilience in retail stores in China. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1323–1341.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–872.

International Labor Organization. (2020). Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide. Em *International Labour Organization*. www.ilo.org/publns.

Jia, W., Hutchins, M. H., & Garavan, N. T. (2009). Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human Resource Development Review*, 8(1), 22–53.

Kawaguchi, D., & Motegi, H. (2021). Who can work from home? The roles of job tasks and HRM practices. *Journal of the Japanese and International Economies*, 62(July), 101162.

Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 19(4), 699–727. <http://www.jstor.org/stable/258742>

Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22(37), 7–32. http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html

Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 66–83.

http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642009000400007&lang=pt

Nutsubidze, N. & Schmidt, D. A. (2021). Rethinking the role of HRM during COVID-19 pandemic era: Case of Kuwait. *Review of Socio-Economic Perspectives*, 6(1), 1–12. <https://doi.org/10.19275/RSEP103>

Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2020). Gestão de Recursos Humanos em tempo de pandemia. *Documentos De Apoio À Prática Opp | Covid-19*, 10. <https://covid19estamoson.gov.pt/>

Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4.^a ed.). SAGE Publications Inc.

Peretti, J.-M. (2016). *Gestion des ressources humaines* (21.^a ed.). Vuibert.

Perreti, J.-M. (2001). *Recursos Humanos* (3^a). Edições Sílabo.

Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2), 96–124.

Presidência da República. (2020). Decreto do Presidente da República 14-A/2020, 2020-03-18 - DRE. *Diário da República n.º 55/2020, 3º Suplemento, Série I, 2*, 13-(2)-13-(4). <https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/130399862/details/maximized>

Presidência do Conselho de Ministros. (2020). Decreto no. 2-A/2020 - Regulamenta a aplicação do estado de emergência decretado pelo Presidente da República. *Diário da República*, 11-(5)-11-(17). <https://dre.pt/home/-/dre/130473161/details/maximized>

Ribeiro, J., Souza, F. N. de, & Lobão, C. (2018). Saturação da Análise na Investigação Qualitativa: Quando Parar de Recolher Dados? *Revista Pesquisa Qualitativa*, 6(10), 3–7.

Rotich, K. J. (2015). *History, Evolution and Development of Human Resource Management: a Contemporary Perspective*. 3(3), 58–73.

Saxena, M., Bagga, T., & Gupta, S. (2021). Hr during covid-19 era: Study on recent HR transformations through technological tools and trends. *Proceedings of the Confluence 2021: 11th International Conference on Cloud Computing, Data Science and Engineering*, 110–113.

Schuler, R., & Jackson, S. (2014). Human resource management and organizational

effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness*, 1(1), 35–55.

Schuler, R. S. (1992). Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18–32.

Silva, F. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos num cenário de precariedade/crise e expatriação*. Universidade do Minho.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, G. P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas* (10.^a ed.). Lidel.

Stavrou-Costea, E. (2005). The challenges of human resource management towards organizational effectiveness: A comparative study in Southern EU. *Journal of European Industrial Training*, 29(2), 112–134.

Thite, M., Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (2012). *Chapter 1 Evolution of Human Resource Management and Human Resource Information Systems*. 2–34.

Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663–686.

Vardarlier, P. (2016). Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 463–472.

Vnoučková, L. (2020). Impact of COVID-19 on human resource management. *18 Relais*, 3(1), 18–21.

WERNECK, T. S. (2020). Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19. *Revista Boletim do Gerenciamento*, 17, 1–10. <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/458>

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.

Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A Road Well Traveled: The Past, Present, and Future Journey of Strategic Human Resource Management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 45–65.

Apêndices

Apêndice 1 – Consentimento informado, livre e esclarecido

CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO

Exmos. Srs.

Sou estudante do Mestrado em Gestão da Universidade da Beira Interior e solicito a sua participação numa entrevista semiestruturada, cujo guião se encontra em anexo.

Esta entrevista insere-se no estudo, no âmbito do Mestrado, no qual se pretende identificar as estratégias, práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos adotadas em diversas organizações e qual o impacto que a pandemia da Covid-19 teve na Gestão de Recursos Humanos.

Assim, gostaria que me concedesse uma entrevista (online ou presencial), que será gravada e posteriormente transcrita, de modo a permitir validar a informação a utilizar na investigação. Como é usual neste tipo de estudos, garantimos o anonimato e o sigilo absoluto relativamente às informações prestadas.

O seu consentimento é indispensável para a realização deste estudo, contudo, ele pode ser cancelado a qualquer momento, se assim pretender, sem que isso lhe traga qualquer tipo de dano.

Informo que estou disponível para qualquer esclarecimento adicional durante o período da realização do estudo através dos seguintes contactos:

Telemóvel: 967 410 686

E-mail: irina.martins@ubi.pt

Agradeço, desde já, a sua colaboração.

Covilhã, 17 de março de 2020

A investigadora,

Irina Martins

Leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo não está correto ou claro, deverá solicitar mais informações. Se concorda com a proposta feita assine, por favor, Este documento. Obrigada

Eu, _____, declaro ter lido e compreendido este documento. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo(a) investigador(a). Assim, estou disponível e aceito dar o meu testemunho, no âmbito da pesquisa intitulada “Estratégias, Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos em contexto de pandemia (Covid- 19)” a ser realizada pela estudante Irina Martins, no âmbito do seu mestrado na Universidade da Beira Interior.

Entrevistado:

Entrevistador:

Assinado por : **Irina Gabriela da Costa Martins**
Num. de Identificação: B115139417
Data: 2021.03.17 18:39:25+00'00'

_____, ___ de _____ de _____

Observações:

Apêndice 2 – Guião de Entrevista

Participação em investigação, dissertação – Estratégias, Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos em contexto de pandemia (Covid-19)

- 1- Poderia descrever a atividade da sua organização e principais indicadores como número de trabalhadores e volume de faturação?
- 2- Como descreveria a gestão de recursos humanos na sua organização?
- 3- Dominam as atividades administrativas ou também se preocupa com a dimensão estratégica?
- 4- A estratégia geral da organização é suportada ou considera as especificidades ou condicionantes da Gestão de recursos humanos?
- 5- Globalmente como é que a pandemia da Covid-19 afetou a organização?
- 6- Como é que a GRH respondeu à crise pandémica?
- 7- Como é que a GRH criou condições para a adaptação dos colaboradores à nova realidade?
- 8- Quais considera serem os maiores desafios nesta situação de crise empresarial?
- 9- Durante a pandemia houve necessidade de alterar as estratégias de gestão de recursos humanos? Se sim, dê exemplos de algumas.
- 10- Que práticas ou atividades de Gestão de Recursos Humanos (GRH) foram adotadas ou modificadas no decorrer da pandemia?
- 11- Durante a pandemia houve despedimentos, lay-off ou admissão de novos trabalhadores?

- 12- Caso tenham existido processos de lay-off ou de despedimentos como foram implementados e quais foi a reação global dos trabalhadores? Adaptação não adaptação.
- 13- A sua organização recorreu ao teletrabalho? Em caso afirmativo qual foi a capacidade de resposta demonstrada pelos trabalhadores?
- 14- Globalmente as situações provocadas pela Covid 19 influenciaram os resultados e a produtividade dos trabalhadores? Em caso afirmativo pode explicar?
- 15- Considera que globalmente a covid ajudou a sua empresa ou ajuda as empresas de forma geral no processo de transformação digital?
- 16- Considera que a gestão de recursos humanos da sua empresa e os seus trabalhadores estão adequadamente preparados para responder a situações de crise empresarial?
- 17- Considera a situação atual de crise pandémica meramente temporária ou pode prolongar-se ao longo do tempo?
- 18- Quais os principais ensinamentos que a sua organização retirou desta situação de crise pandémica?
- 19- Acredita que a forma de gerir pessoas vai mudar após o covid-19? Como e de que forma?

Apêndice 3 – Respostas Entrevistas

Tabela 12. Respostas Dadas pelos Entrevistados

Questões	Respostas dadas
Q1. Crise pandémica e resposta da organização	(E1) “Foi implementado o teletrabalho e foram feitos testes semanais.”, “Através da coordenação do teletrabalho, proporcionando hardware e software”;
	(E2) “Tivemos que nos adaptar.”, “Criando planos de contingência e testando os colaboradores.”
	(E3) “Para além de garantir apenas a parte administrativa tivemos que alterar o foco para o contexto pandémico e ter um acompanhamento dos colaboradores mais de perto.”, “Direcionando o foco para o apoio psicológico.”
	(E4) “Em termos de recursos humanos praticamente não afetou em nada porque nós já estávamos muito focados em trabalho à distância.”, “Fizemos um trabalho muito forte de formação e sensibilização de toda a equipa.”
	(E5) “Tivemos que reinventar todos os processos porque as pessoas foram trabalhar para casa”, “garantindo a transição de todas as pessoas para casa.”
	(E6) “Do ponto de vista do que é o seu core direi que não alterou muito (...) do ponto de vista daquilo que é a prestação de serviços de apoio à gestão, houve claramente uma alteração de paradigma”.
Q2. Adaptação à realidade e resposta aos desafios	(E1) “Maior tráfego de comunicações telefónicas, e-mails e grupos no WhatsApp. <i>Conference calls</i> através das plataformas Zoom, Teams, Skype. Ocorreu também a readaptação dos espaços físicos.”
	(E2) “Foi criado o teletrabalho. Na cantina os horários foram alterados. Fizemos uma campanha muito agressiva de comunicação para evitar boleias, fornecemos máscaras. Houve uma equipa de <i>task force</i> a controlar se as pessoas andavam de máscara.”
	(E3) “Acesso remoto, possibilitar as pessoas em teletrabalho, tivemos que formatar os computadores portáteis com acesso VPN. Fizemos formações <i>on the job</i> sobre VPN e sobre as principais ferramentas do Teams.”
	(E4) “Otimizar os horários de trabalho para toda a gente.”
	(E5) “Colocámos as pessoas a trabalhar a partir de casa e garantimos que as pessoas tinham o material necessário para trabalhar em casa assim como houve um acompanhamento da saúde mental das pessoas.”
	(E6) “Eu acho que de uma forma geral foi sempre criando, e muito através da área da formação e desenvolvimento (...)”
	(E1) “Maior adaptabilidade dos colaboradores às necessidades do dia-a-dia.”

Questões	Respostas dadas
<p>Q3. Estratégias de GRH adotadas</p>	<p>(E2) “Alterámos constantemente. Tivemos que colocar pessoas em teletrabalho, tivemos que solicitar às pessoas, inclusive a título particular, que não viessem de boleia uns com os outros.”</p> <p>(E3) “Sim, claro que sim, principalmente em relação à formação. Para além disso tivemos que alterar as estratégias de recursos humanos de proximidade, ou seja, tivemos que cancelar os convívios, tivemos que ter o distanciamento da cantina, a sala de convívio foi interdita.”</p> <p>(E4) “Não, não houve necessidade de fazer qualquer alteração de estratégias.”</p> <p>(E5) “Não alterou radicalmente. O que fizemos foi reforçar alguns serviços, tivemos que digitalizar e rever alguns processos.”</p> <p>(E6) “Alteração houve, quanto mais não seja nós transitarmos para uma nova forma de gerir recursos humanos”</p>
<p>Q5. Práticas de GRH adotadas ou modificadas</p>	<p>(E1) “Eliminação/ minimização de contactos presenciais, gestão de receção de documentos, medição diária da temperatura assim como o uso de máscaras e luvas, readaptação dos espaços físicos, utilização de zonas comuns, como a cozinha, com <i>timings</i> pré-definidos e a proibição de ajuntamentos.”</p> <p>(E2) “A formação passou a ser online e deixou de ser presencial. Em termos de reuniões passou a ser tudo online. Tivemos que nos ajustar a todas as medidas impostas pela Segurança Social.”</p> <p>(E3) “A modalidade do teletrabalho foi adotada. Alargamos o nosso foco para a saúde mental que não era muito o que desenhávamos em termos de formação.”</p> <p>(E4) “O que nós alterámos em relação ao que normalmente tínhamos antes da pandemia foi tudo o que tinha a ver com contactos interpessoais.”</p> <p>(E5) “As que mudaram radicalmente foram estes processos de formação inicial, os processos de <i>onboarding</i> no primeiro dia de trabalho.”</p> <p>(E6) “A forma como reuníamos, a forma como discutíamos, a forma como despachávamos, tudo isto passou para digital.”</p>
<p>Q6. Lay-off, despedimentos e admissão de colaboradores</p>	<p>(E1) “Sim, durante a pandemia houve lay-off, despedimentos e também novas admissões. Houve uma boa adaptação ao lay-off, uma vez que foi apenas um mês e a atividade foi retomando a um bom ritmo. No que toca aos despedimentos os mesmos aconteceram no período experimental. Nos novos recrutamentos houve a necessidade para áreas específicas.”</p>

Questões	Respostas dadas
	<p>(E2) “Nós tivemos lay off um mês, mas foi parcial, ou seja, não foi a tempo inteiro foi apenas dois dias por semana em junho. Os despedimentos que ocorreram foram das pessoas que já estavam na iminência de serem despedidas, nunca no sentido de redução de atividade. Houve admissão de novos colaboradores, para a Coficab GR foi admitida muita gente, nomeadamente 40 pessoas em janeiro.”</p> <p>(E3) “Não houve lay off. Não houve renovação de um contrato a termo certo. E tivemos 6 admissões em 2020 e 4 em 2021.”</p> <p>(E4) “Felizmente não houve despedimentos nem houve <i>lay-off</i>. Mas também não houve admissão de novos colaboradores.”</p> <p>(E5) “Crescemos mil pessoas de janeiro de 2020 a janeiro de 2021. Não vou dizer que não saíram pessoas porque saíram, mas as que saíram não foi porque nós as despedimos.”</p> <p>(E6) “Despedimentos não, mas autodespedimentos sim. E sim, contratamos pessoas, basta ver do ponto de vista prático o covid obrigou-nos a isso.”</p>
Q7. Teletrabalho e capacidade de resposta demonstrada	<p>(E1) “Sim, a organização recorreu ao teletrabalho. A capacidade de resposta demonstrada pelos trabalhadores foi boa e foi melhorando ao longo do processo.”</p> <p>(E2) “Adaptaram-se bem porque era apenas um dia por semana por isso foi relativamente simples. Em termos operacionais há determinadas situações que não é a mesma coisa porque operacionalmente precisamos das pessoas em termos de chão de fábrica porque estamos a produzir. Contudo, não é prática para impor porque não vimos valor acrescentado no teletrabalho.”</p> <p>(E3) “Foi um processo, rápido, mas foi um processo. Algumas pessoas, no final do primeiro confinamento, que foi em maio, já demonstraram vontade de voltar para a empresa, 100% presencial por isso fizemos o regime de acordo com as preferências, quem quis manteve o teletrabalho a 100%, quem quis fez regime híbrido e quem quis voltou para o presencial”</p> <p>(E4) “Sim, tivemos em teletrabalho e a resposta foi normal, como nós já o fazíamos antes não houve aqui nenhum condicionalismo.”</p> <p>(E5) “Acho que foi uma reação extremamente positiva. Foi tão positiva que neste momento posso dizer que cerca de 70% das pessoas não quer voltar para o escritório e 90% delas prefere mudar de projeto a ter que voltar para o escritório.</p> <p>(E6) “Eu falo do que eu sei, eu acho que a resposta foi fenomenal. Acho que ninguém estava à espera de que todas as pessoas dessem esta resposta, muito honestamente.”</p>
Q8. Influência de situações	<p>(E1) “Sim, as situações provocadas pela pandemia influenciaram os resultados e a produtividade dos colaboradores.”</p>

Questões	Respostas dadas
<p>provocadas pela Covid-19 nos resultados e na produtividade</p>	<p>(E2) “Sim, claro que influenciaram. Toda a gente tem medo, toda a gente está receosa da situação.”</p> <p>(E3) “Tivemos um aumento de produtividade das pessoas que ficaram em teletrabalho nos primeiros meses, depois começámos a notar um decréscimo em algumas pessoas.”</p> <p>(E4) “Não, também não como já o fazíamos antes não houve qualquer alteração a essa produtividade.”</p> <p>(E5) “Nós não notámos uma grande diferença na produtividade nem no absentismo das pessoas e quando houve diferenças foi para melhor e não para pior.”</p> <p>(E6) “Julgo que sim, de alguma forma, nalguns casos e nalgumas áreas parece-me que isso possa ter acontecido evidentemente. (...) Confesso que na área dos recursos humanos temos muitas pessoas com literacia informática e, portanto, nunca gerou grande problema algumas pessoas não estarem presencialmente. (...) Mas nalgumas áreas acredito que a produtividade claramente diminuiu, em pessoas com menor literacia, em pessoas que não tinham acesso à internet em casa.”</p>
<p>Q9. Ajuda no processo de transformação digital</p>	<p>(E1) “Sim, é inevitável.”</p> <p>(E2) “Sim, avançamos um bocadinho para aí obrigatoriamente.”</p> <p>(E3) “Sim, sem dúvida. Acho que existem muitos outros exemplos como o nosso, de que as pessoas sabiam a existência das ferramentas, mas não as utilizavam porque não tinham essa necessidade.”</p> <p>(E4) “Em termos globais foi uma das causas para a aceleração dos processos de transformação digital, sem dúvida.”</p> <p>(E5) “Não vou dizer que ajuda, se calhar o verbo a utilizar seria força porque invariavelmente o que a pandemia trouxe foi forçar as empresas a ter que se adaptar a um modelo muito mais digital.”</p> <p>(E6) Que acelerou o processo de digitalização isso é inegável, vamos é perceber que velocidade deixou essa transformação</p>
<p>Q10. Preparação da GRH para responder a situações de crise e principais ensinamentos</p>	<p>(E1) “Sim, à pandemia da Covid-19 conseguimos responder. A outras que podem eventualmente surgir teremos que as saber gerir. (...) Os ensinamentos que a organização retirou desta situação de crise pandémica foram a agilidade, capacidade de adaptação/ reação. A coordenação e cooperação saíram reforçadas depois desta pandemia.”</p>

Questões	Respostas dadas
	<p>(E2) “A Coficab tem uma componente muito forte de dar resposta a essas situações, mas tudo tem que ser ajustado, não é propriamente tudo simples. (...) Foi a capacidade de adaptação e a necessidade de se adaptar e dar resposta.”</p> <p>(E3) “Diria que preparados nunca estamos, mas estamos alertados. (...) Diria que o principal ensinamento foi a transformação digital, essa necessidade que toda a gente estava a tentar segurar, mas que agora explodiu e toda a gente vai ter que se transformar digitalmente se não, não consegue permanecer no mercado. O outro ensinamento é mudar o foco das tarefas para as pessoas.”</p> <p>(E4) “Sim. A nossa organização, em termos de recursos humanos, tem uma flexibilidade muito grande. (...) A primeira coisa que nós retirámos em relação à crise pandémica é que as empresas têm de trabalhar de forma transversal em termos de conhecimento de cada área específica.”</p> <p>(E5) “Eu acho que as pessoas se adaptam e o que aconteceu, muito claramente, foi que as pessoas se adaptaram. (...) Acima de tudo, foi a capacidade de adaptação, a capacidade de trabalhar em rede digitalmente, a capacidade de conseguir ser produtivo e responsável não tendo ninguém a controlar o trabalho, acho que esses são os principais ensinamentos para além de todas as questões tecnológicas que também têm aprendizagem.”</p> <p>(E6) “Eu acho que agora ficaram mais. (...) Acho que fundamentalmente duas coisas. O estado em que estava de desenvolvimento tecnológico. Acho que o princípio da solidariedade, o princípio da preocupação, da reciprocidade aumentou e é outra alteração que vamos sentir na organização.”</p>
<p>Q11. Mudança na forma de gerir as pessoas no pós-Covid-19</p>	<p>(E1) “Sim, vai mudar. Será um processo mais digital. As relações interpessoais serão mais valorizadas.”</p> <p>(E2) “Sim, os ensinamentos mudam-nos sempre.”</p> <p>(E3) “Sim, sem dúvida que vai mudar. Como eu disse, o foco mudou para as pessoas.”</p> <p>(E4) “Eu acredito que sim, vai haver uma alteração muito grande na forma de gerir pessoas, essencialmente nos serviços, não tanto nas restantes operações”</p> <p>(E5) “Honestamente, não. Vai mudar para quem quer mudar.”</p> <p>(E6) “Eu acho que vai de uma forma absolutamente fantástica, não tenho dúvidas absolutamente nenhuma. Resta saber é como é que isso vai ser feito.”</p>

Fonte: Elaboração Própria