

## Estratégias de Gestão de RH Durante Crises: Impactos da COVID-19 na Produtividade e Bem-Estar

### *HR Management Strategies During Crises: COVID-19 Impacts on Productivity and Well-Being*

Ivano Chipita André<sup>1\*</sup>, Abreu Jacinto Teresa Cacima<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Licenciado. Professor. Instituto Politécnico de Saurimo. [ivanochipitaandre@gmail.com](mailto:ivanochipitaandre@gmail.com). Código ORCID <https://0009-0005-5223-8955>

<sup>2</sup> PhD. Assistente Estagiário. Instituto Politécnico de Saurimo. [abreujacinto1986@gmail.com](mailto:abreujacinto1986@gmail.com). Código ORCID <https://0000-0001-5687-1487>

\*Autor para correspondência: [ivanochipitaandre@gmail.com](mailto:ivanochipitaandre@gmail.com)

## RESUMO

A gestão de recursos humanos (RH) em tempos de crise foi crucial para manter a produtividade e o bem-estar dos funcionários. O objetivo deste estudo foi analisar as estratégias de gestão de RH adotadas durante crises económicas ou sanitárias, com foco na pandemia de COVID-19. Utilizou-se uma metodologia descritiva e uma abordagem quantitativa-qualitativa, coletando e analisando informações sobre práticas de RH e seu impacto na produtividade e no bem-estar dos funcionários. Os resultados indicaram a necessidade de intervenções estratégicas para mitigar os efeitos negativos das crises. Concluiu-se que a implementação de práticas de RH adaptativas e de suporte foi essencial para manter a resiliência organizacional e o bem-estar dos funcionários durante a pandemia.

**Palavras-chave:** gestão de Recursos Humanos; crises Económicas; pandemia de COVID-19.

## ABSTRACT

*Human resource (HR) management during crises was crucial to maintaining employee productivity and well-being. This study analyzed the HR management strategies adopted during economic or health crises, focusing on the COVID-19 pandemic. A descriptive methodology and a quantitative-qualitative approach were used, collecting and analyzing information on HR practices and their impact on productivity and employee well-being. The results indicated the need for strategic interventions to mitigate the negative effects of crises. It was concluded that the implementation of adaptive and supportive HR practices was essential to maintaining organizational resilience and employee well-being during the pandemic.*

**Keywords:** *human resource management; economic crises; COVID-19 Pandemic.*

## INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos (RH) em tempos de crise é um tema de grande relevância tendo em conta a necessidade de se compreender como as práticas de RH podem ser adaptadas para mitigar os efeitos negativos das crises e promover a resiliência organizacional. O conhecimento atual sobre o tema indica que a implementação de práticas de RH adaptativas e de suporte é essencial para manter a produtividade e o bem-estar dos funcionários durante períodos de crise, especialmente considerando os desafios impostos pela pandemia de COVID-19.

A pandemia de COVID-19 apresentou inúmeros desafios à sociedade, abrangendo questões de saúde pública e impactando os domínios econômicos, políticos e sociais. A gestão de recursos humanos desempenhou um papel central e vital, sendo crucial para a sobrevivência e sucesso das organizações em tempos desafiadores. A resiliência organizacional e a capacidade de adaptação a contextos imprevisíveis foram fundamentais para enfrentar a crise. Embora o estudo forneça uma visão abrangente sobre a importância da resiliência organizacional, ele não detalha suficientemente as estratégias específicas de RH que foram eficazes durante a pandemia (Silva et al., 2023).

Portanto, é necessário explorar mais profundamente quais práticas específicas de RH contribuíram para essa resiliência, como a flexibilidade no trabalho e o suporte psicológico. A flexibilidade no trabalho permite que os funcionários ajustem seus horários e locais de trabalho, o que pode reduzir o estresse e aumentar a produtividade. O suporte psicológico é crucial para ajudar os funcionários a lidar com a ansiedade e o estresse causados pela crise. Implementar essas práticas pode não apenas melhorar o bem-estar dos funcionários, mas também aumentar a capacidade da organização de se adaptar a mudanças rápidas e inesperadas. Para alcançar isso, as organizações devem investir em treinamento para gestores, criar políticas claras de trabalho remoto e oferecer acesso a serviços de saúde mental.

As estratégias, práticas e políticas de gestão de recursos humanos no contexto da pandemia de COVID-19 tiveram que se adaptar continuamente à nova realidade, modificando suas estratégias, práticas e políticas ao longo do tempo. A prática do teletrabalho foi adotada de forma transversal a todas as organizações estudadas. O estudo destaca a importância do teletrabalho, mas não aborda outras práticas de suporte aos funcionários, como o apoio psicológico e a comunicação transparente (Martins, 2022).

Assim, é crucial considerar essas práticas adicionais para uma abordagem mais holística da gestão de RH em tempos de crise. O apoio psicológico pode ajudar a manter a saúde mental dos funcionários, enquanto a comunicação transparente pode aumentar a confiança e o engajamento. As organizações devem criar canais de comunicação abertos e oferecer suporte psicológico contínuo para garantir que os funcionários se sintam apoiados e informados.

A pandemia provocou mudanças no mundo do trabalho que vieram para ficar. A gestão de pessoas após a crise da pandemia da COVID-19 deve focar na humanização da gestão, capacitação dos gestores de RH, estímulo à cooperação e manutenção da transparência. A criação de canais acessíveis e de comunicação facilitada entre gestores e funcionários é fundamental para manter a motivação e o desempenho no ambiente de trabalho (Sebrae, 2023).

No entanto, é importante também considerar a implementação de programas de bem-estar e saúde mental para complementar essas práticas. A humanização da gestão pode ser alcançada através de programas que promovam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, enquanto a capacitação dos gestores pode garantir que eles estejam preparados para lidar com os desafios emocionais e psicológicos dos funcionários.

A importância do apoio psicológico durante a pandemia de COVID-19, destacando a necessidade de adaptação dos serviços de saúde mental para o atendimento remoto. A pandemia aumentou significativamente os sintomas de ansiedade, depressão e transtorno de estresse pós-traumático, tornando essencial a oferta de suporte psicológico contínuo e acessível (Schmitz e Soares, 2021).

Além disso, a integração de tecnologias digitais para facilitar o acesso a esses serviços pode ser uma estratégia eficaz para ampliar o alcance do suporte psicológico. As organizações devem investir

em plataformas digitais que permitam o atendimento remoto e garantir que os funcionários tenham acesso fácil e rápido a esses serviços.

Uma revisão sistemática da literatura sobre os impactos da COVID-19 na saúde mental e as possíveis intervenções evidenciou a importância de medidas de saúde mental, como a criação de grupos de apoio psicológico online e a utilização de Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC) (Rodrigues et al., 2021).

A implementação dessas medidas pode ser crucial para mitigar os efeitos negativos da pandemia na saúde mental dos funcionários. As organizações devem considerar a criação de grupos de apoio online e a oferta de TCC como parte de suas estratégias de RH para promover a resiliência e o bem-estar dos funcionários.

Um modelo de apoio psicológico em três fases: avaliação inicial, intervenção e acompanhamento. A avaliação inicial envolve a identificação das necessidades psicológicas dos funcionários. A intervenção inclui sessões de terapia individual ou em grupo, focadas em técnicas de enfrentamento e resiliência. O acompanhamento garante que os funcionários recebam suporte contínuo e ajustado às suas necessidades ao longo do tempo (Gomes e Almeida, 2022).

Esse modelo pode ser uma abordagem eficaz para fornecer suporte psicológico estruturado e contínuo aos funcionários. Implementar um modelo de apoio psicológico em fases pode ajudar a identificar e atender às necessidades específicas dos funcionários, garantindo que eles recebam o suporte necessário para enfrentar os desafios da crise.

A flexibilidade no trabalho remoto, destacando que a pandemia acelerou a adoção dessa prática em diversas organizações. A flexibilidade no trabalho remoto não apenas melhora a produtividade, mas também aumenta a satisfação dos funcionários, permitindo um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A flexibilidade no trabalho remoto pode reduzir o estresse e aumentar a motivação dos funcionários, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo (Oliveira e Santos, 2023).

Este estudo não aborda os desafios tecnológicos e de comunicação que podem surgir com a implementação do trabalho remoto. Portanto, é necessário considerar estratégias para superar esses desafios e garantir a eficácia do trabalho remoto. As organizações devem investir em tecnologias de comunicação eficazes e oferecer treinamento para garantir que todos os funcionários estejam preparados para trabalhar remotamente.

Os desafios e benefícios do trabalho remoto, enfatizando que a flexibilidade é um fator crucial para o sucesso dessa modalidade. A flexibilidade no trabalho remoto permite uma adaptação mais rápida às mudanças e contribui para a resiliência organizacional. A flexibilidade no trabalho remoto pode levar a uma maior autonomia dos funcionários, permitindo que eles gerenciem melhor seu tempo e aumentem sua produtividade (Ferreira et. al., 2022).

Mais neste trabalho não se explora em profundidade as estratégias específicas que as organizações podem adotar para superar os desafios associados ao trabalho remoto. Assim, é importante investigar essas estratégias para maximizar os benefícios do trabalho remoto. As organizações devem desenvolver políticas claras e oferecer suporte contínuo para garantir que os funcionários possam trabalhar remotamente de forma eficaz.

As políticas de flexibilidade no trabalho remoto, destacando que a implementação de horários flexíveis e a possibilidade de trabalhar de diferentes locais são práticas que aumentam a motivação e o engajamento dos funcionários. A importância de fornecer suporte tecnológico adequado para garantir a eficácia do trabalho remoto. A flexibilidade no trabalho remoto pode melhorar a retenção de talentos, pois oferece aos funcionários a possibilidade de equilibrar melhor suas responsabilidades pessoais e profissionais (Costa e Lima, 2023).

No entanto, o estudo não aborda como as organizações podem medir e avaliar a eficácia dessas políticas de flexibilidade. Portanto, é essencial desenvolver métricas e métodos de avaliação para garantir que essas políticas estejam realmente beneficiando os funcionários e a organização. As organizações devem criar sistemas de feedback e monitoramento para avaliar continuamente a eficácia das políticas de flexibilidade e fazer ajustes conforme necessário.

Esses estudos fornecem uma base teórica sólida para a presente pesquisa, que se propõe a identificar e analisar estratégias específicas de gestão de RH durante a pandemia de COVID-19, com foco na flexibilização do trabalho remoto, apoio psicológico e comunicação transparente. A presente pesquisa complementa as lacunas identificadas nos estudos anteriores ao fornecer dados empíricos sobre a eficácia dessas práticas no contexto organizacional, contribuindo para a resiliência e bem-estar dos funcionários.

## **DESENVOLVIMENTO**

Utilizou-se uma metodologia descritiva, baseada em estudos anteriores, com o objetivo de aplicar propostas específicas para valorizar a funcionalidade do objeto de investigação. A abordagem descritiva permitiu uma análise detalhada das estratégias de gestão de recursos humanos (RH) adotadas durante crises económicas ou sanitárias, com foco na pandemia de COVID-19.

Optou-se pela perspetiva quantitativa-qualitativa, utilizando instrumentos de coleta de dados quantitativos e técnicas qualitativas. Esta abordagem combinada permitiu uma análise abrangente das práticas de RH e seu impacto na produtividade e no bem-estar dos funcionários.

Os dados foram coletados por meio de observação, inquérito e pesquisa bibliográfica. A observação permitiu identificar práticas de RH em tempo real, enquanto o inquérito na perspetiva do Questionário, permitiu obter informações detalhadas sobre as percepções dos funcionários e na perspetiva de entrevistas semiestruturadas com gestores de RH permitiram entender as estratégias e práticas adotadas durante a pandemia. A pesquisa bibliográfica complementou a coleta de dados, fornecendo um contexto teórico para a análise.

A entrevista foi aplicada a 5 gestores de RH das empresas Mazazanha, Lda, Hobado Service, Lda, AN, Lda, JOFAM, Lda e AH, Lda, selecionados para fornecer insights sobre as estratégias de gestão de RH adotadas durante a pandemia de COVID-19, os desafios enfrentados e as práticas consideradas mais eficazes para enfrentar crises futuras. Esses gestores desempenharam um papel crucial na implementação das estratégias de flexibilização do trabalho remoto, apoio psicológico e comunicação transparente.

A população da pesquisa é composta por 11 gestores de cinco empresas. Para a amostra da pesquisa, foi considerado aproximadamente 45% do total da população, resultando em uma amostra de 5 gestores, garantindo que suas perspetivas e experiências sejam representadas na análise.

Os dados coletados foram analisados utilizando a base de dados de Excel, que permitiu o tratamento e a organização dos dados do diagnóstico realizado. A análise quantitativa envolveu a utilização de estatísticas descritivas para identificar padrões e tendências, enquanto a análise qualitativa focou na interpretação das respostas dos inquéritos e na revisão da literatura.

A escolha dos métodos e técnicas foi justificada pela necessidade de obter uma compreensão abrangente das estratégias de gestão de RH durante crises. Dessa forma, a combinação de abordagens quantitativas e qualitativas permitiu uma análise mais rica e detalhada, garantindo a validade e a confiabilidade dos resultados.

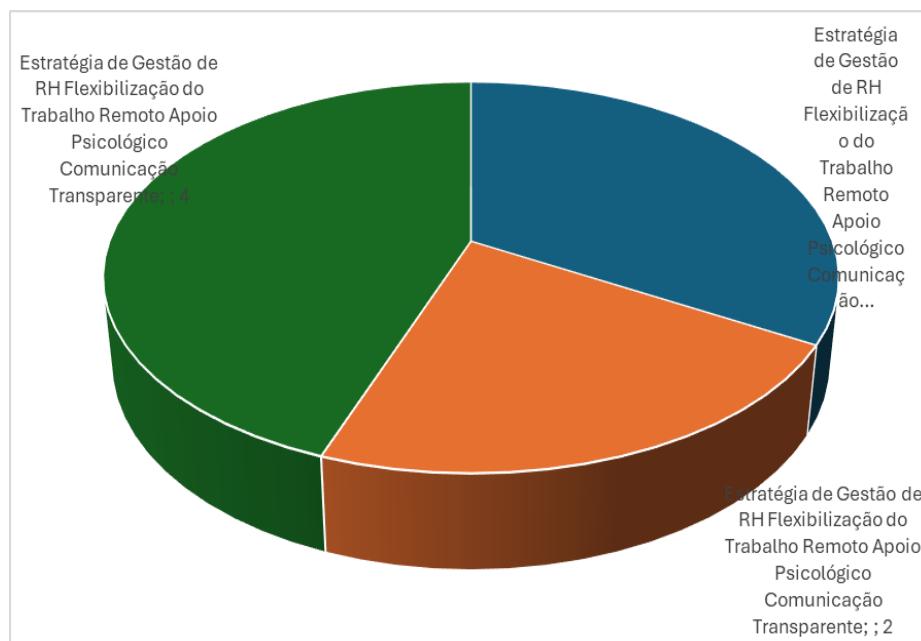
## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A seguir, apresenta-se uma análise detalhada dos resultados, com base nas respostas dos inquiridos às perguntas específicas.

Quanto às principais estratégias de gestão de RH adotadas durante a pandemia, a maioria dos gestores de RH (3) adotou a flexibilização do trabalho remoto, enquanto 2 não adotaram essa prática. O apoio psicológico foi implementado por 2 gestores, enquanto 3 não o fizeram. A comunicação transparente foi a estratégia mais adotada, com 4 gestores implementando-a e apenas 1 não a adotando. Esses resultados indicam que essas práticas foram consideradas essenciais para enfrentar os desafios impostos pela pandemia, tal como se pode aferir no gráfico (1) abaixo:

## Gráfico 1

### Pergunta 1

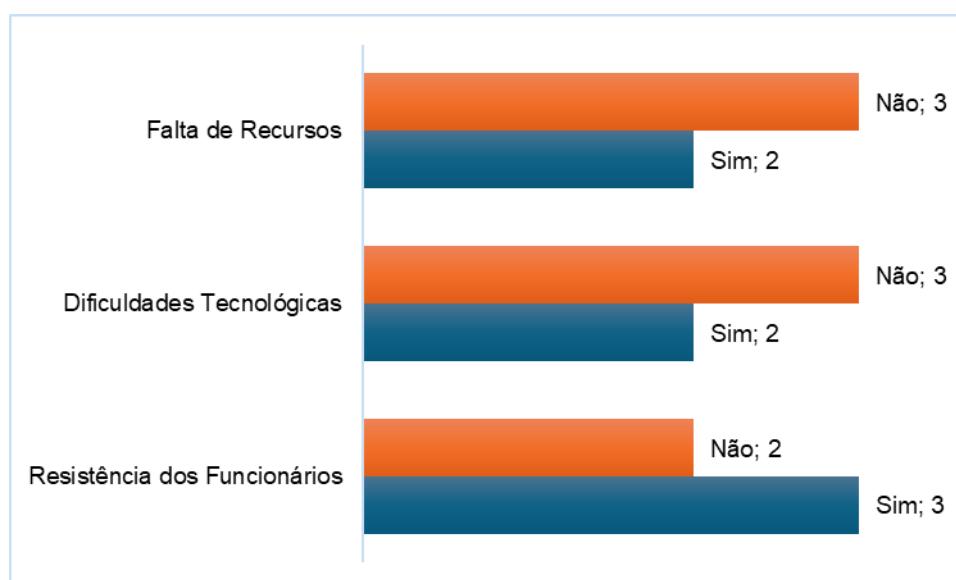


Nota: Quais foram as principais estratégias de gestão de RH adotadas durante a pandemia de COVID-19?

Pela sua vez o gráfico 2 a seguir apresenta as respostas obtidas referente aos desafios enfrentados na implementação das estratégias, de acordo com os dados coletados, a resistência dos funcionários foi um desafio enfrentado por 3 gestores, enquanto 2 não enfrentaram esse problema. As dificuldades tecnológicas foram mencionadas por 2 gestores, enquanto 3 não tiveram esse desafio. A falta de recursos foi um problema para 2 gestores, enquanto 3 não enfrentaram essa dificuldade, tal como se pode constatar no Gráfico 2 abaixo.

## Gráfico 2

### Pergunta 2

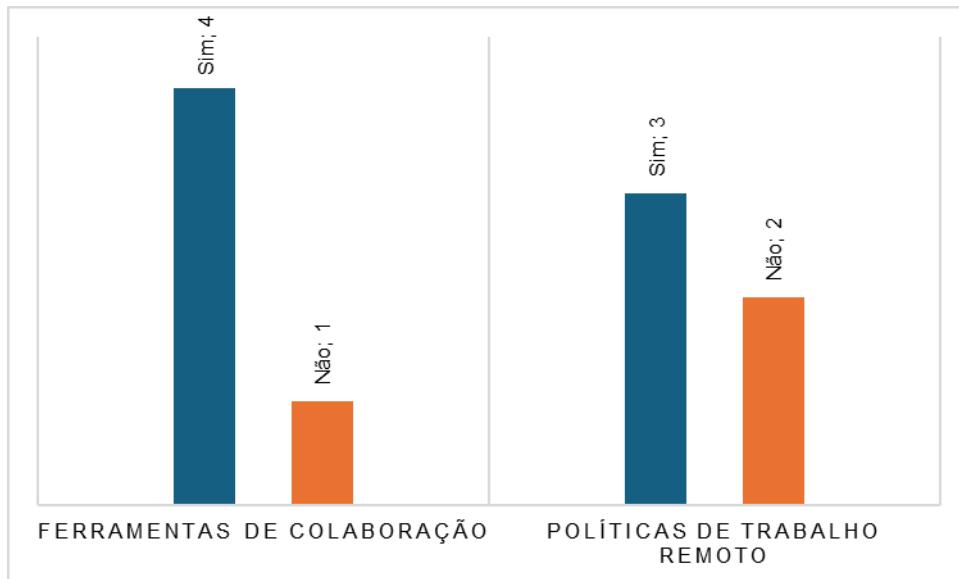


Os resultados espelhados no gráfico 2, acima, indicam a necessidade de desenvolver estratégias para superar os obstáculos, como treinamentos e suporte técnico.

Quanto a forma como a flexibilização do trabalho remoto foi gerenciada nas empresas em estudo, os resultados da presente pesquisa espelham as ferramentas de colaboração e as políticas de

trabalho remoto como sendo as práticas mais adotadas, tal como se pode constatar no Gráfico 3, abaixo:

**Gráfico 3**  
*Pergunta 3*



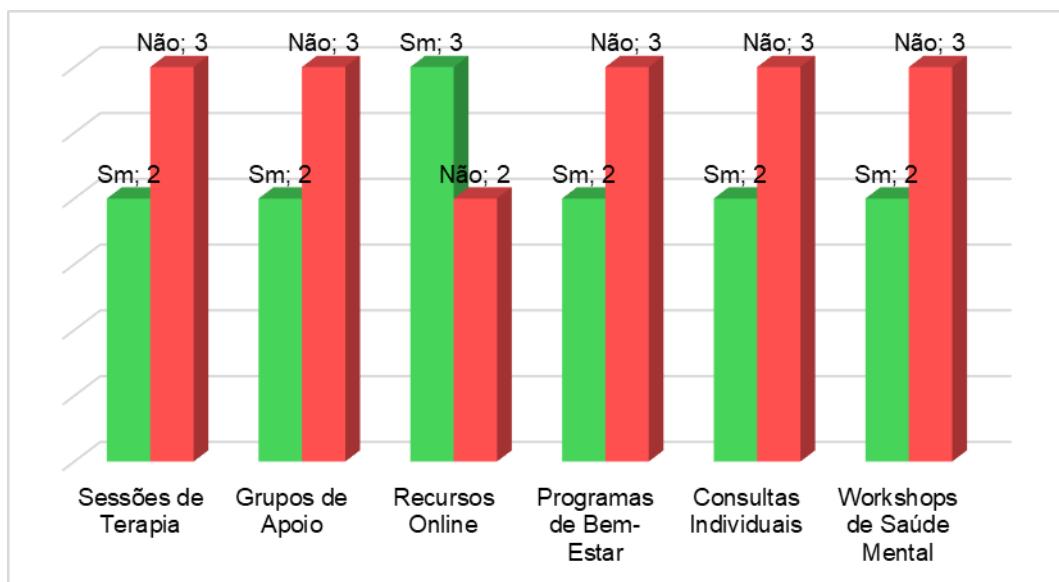
Nota: Como a flexibilização do trabalho remoto foi gerenciada na sua organização?

Os resultados no Gráfico 3, acima, sugerem que a implementação de ferramentas e políticas adequadas é crucial para o sucesso do trabalho remoto.

Quanto aos tipos de apoio psicológico oferecidos aos funcionários durante a pandemia, os dados coletados através da entrevista aplicada demonstraram que sessões de terapia foram oferecidas por 2 gestores, enquanto 3 não as disponibilizaram. Grupos de apoio foram implementados por 2 gestores, enquanto 3 não os ofereceram. Recursos online foram disponibilizados por 3 gestores, enquanto 2 não os utilizaram. Programas de bem-estar foram oferecidos por 2 gestores, enquanto 3 não os disponibilizaram. Consultas individuais foram implementadas por 2 gestores, enquanto 3 não as ofereceram. Workshops de saúde mental foram disponibilizados por 2 gestores, enquanto 3 não os implementaram. Esses resultados indicam que o apoio psicológico é uma prática essencial para promover o bem-estar dos funcionários durante crises, tal como se pode aferir no Gráfico 4 abaixo:

#### Gráfico 4

Pergunta 4



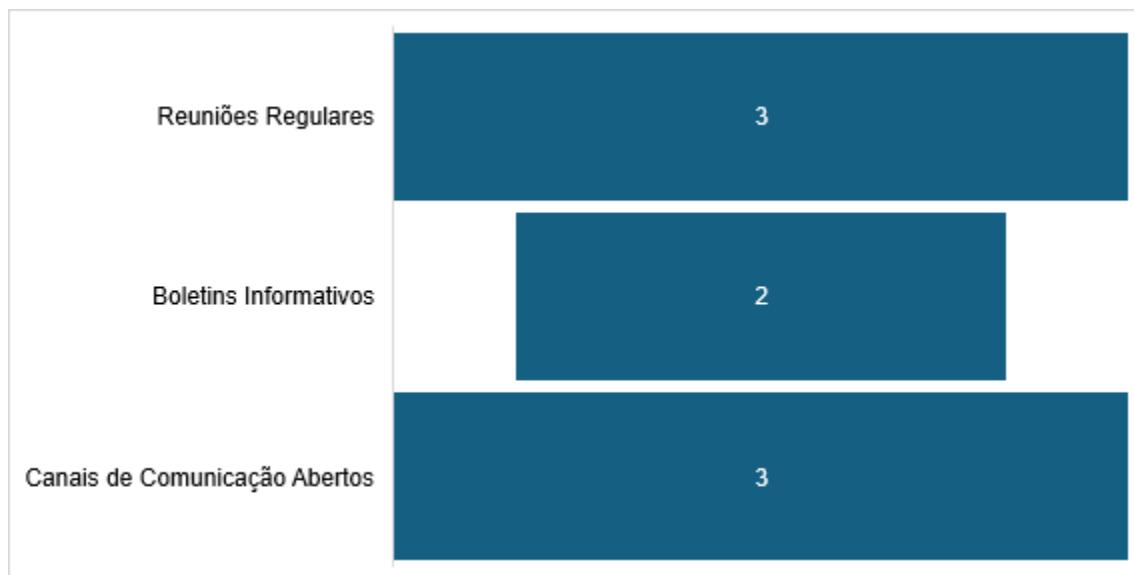
Nota: Que tipo de apoio psicológico foi oferecido aos funcionários durante a pandemia?

Esses resultados indicam que o apoio psicológico é uma prática essencial para promover o bem-estar dos funcionários durante crises. A análise dessas práticas está alinhada com os objetivos do artigo de identificar estratégias eficazes de gestão de RH durante crises.

No que tange a forma como a comunicação transparente foi mantida entre gestores e funcionários nas empresas em estudo, os dados revelaram que reuniões regulares foram realizadas por 3 gestores, enquanto 2 não as realizaram. Boletins informativos foram utilizados por 2 gestores, enquanto 3 não os utilizaram. Canais de comunicação abertos foram mantidos por 3 gestores, enquanto 2 não os mantiveram. Esses resultados indicam que a comunicação transparente é fundamental para manter a motivação e o desempenho dos funcionários durante crises, conforme o Gráfico 5, abaixo:

#### Gráfico 5

Pergunta 5

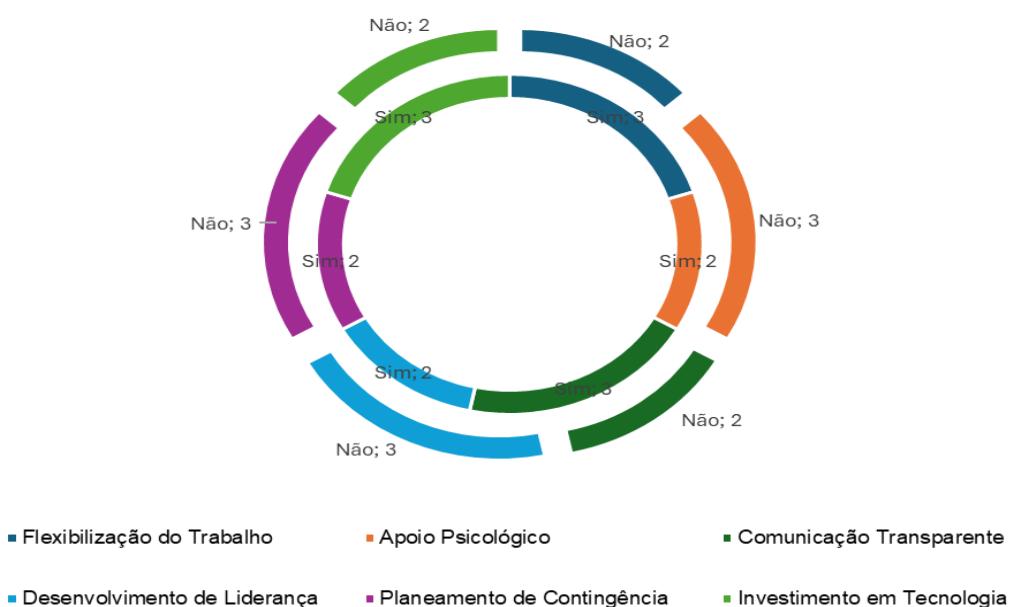


Nota: Como a comunicação transparente foi mantida entre gestores e funcionários?

A análise dessas práticas está alinhada com os objetivos do artigo de identificar estratégias eficazes de gestão de RH durante crises.

A pesquisa permitiu constatar quais as práticas de gestão de RH são consideradas mais eficazes para enfrentar crises futuras. Para os inquiridos, a flexibilização do trabalho foi considerada eficaz por 3 gestores, enquanto 2 não a consideraram. O apoio psicológico foi valorizado por 2 gestores, enquanto 3 não o consideraram. A comunicação transparente foi considerada eficaz por 3 gestores, enquanto 2 não a consideraram. O desenvolvimento de liderança foi considerado eficaz por 2 gestores, enquanto 3 não o consideraram. O planeamento de contingência foi valorizado por 2 gestores, enquanto 3 não o consideraram. O investimento em tecnologia foi considerado eficaz por 3 gestores, enquanto 2 não o consideraram, tal como se pode constatar no Gráfico 6 abaixo:

**Gráfico 6**  
*Pergunta 6*



Nota: Quais práticas de gestão de RH vocês consideram mais eficazes para enfrentar crises futuras?

Esses resultados indicam que essas práticas são essenciais para garantir a resiliência organizacional em situações de crise.

Os resultados deste estudo foram claros e concisos, oferecendo um panorama geral das estratégias de gestão de recursos humanos (RH) adotadas durante a pandemia de COVID-19. A análise dos dados coletados revelou que a implementação de práticas de RH adaptativas e de suporte foi essencial para manter a produtividade e o bem-estar dos funcionários durante a crise. As principais estratégias identificadas incluíram a flexibilização do trabalho remoto, o apoio psicológico aos funcionários e a comunicação transparente e frequente por parte da gestão.

O trabalho remoto permitiu que os funcionários mantivessem suas atividades profissionais de forma segura, minimizando o risco de contágio pelo vírus. Esta prática mostrou-se eficaz na manutenção da produtividade, uma vez que os funcionários puderam adaptar seus horários de trabalho às suas necessidades pessoais e familiares.

O apoio psicológico foi uma estratégia crucial para garantir o bem-estar dos funcionários durante a pandemia. A implementação de programas de apoio psicológico, como sessões de terapia e grupos de apoio, ajudou a mitigar os efeitos negativos do isolamento social e do estresse causado pela crise sanitária. A comunicação transparente e frequente por parte da gestão foi fundamental para manter os funcionários informados sobre as medidas adotadas pela empresa e as expectativas em relação ao

desempenho durante a crise. Esta prática contribuiu para a construção de um ambiente de confiança e segurança, essencial para a resiliência organizacional.

A discussão centrou-se na relevância dos resultados obtidos e na comparação com trabalhos anteriormente publicados. Os resultados indicaram que as estratégias de gestão de RH adotadas durante a pandemia de COVID-19 foram eficazes na manutenção da produtividade e do bem-estar dos funcionários, corroborando estudos anteriores que destacam a importância de práticas de RH adaptativas em tempos de crise.

Os princípios, relações e generalizações observados nos resultados mostraram que a flexibilização do trabalho remoto, o apoio psicológico e a comunicação transparente são práticas essenciais para a gestão de RH durante crises. Estes achados estão em concordância com a literatura existente, que enfatiza a necessidade de intervenções estratégicas para mitigar os efeitos negativos das crises nas organizações.

A principal intenção da discussão foi mostrar as relações existentes entre os fatos observados e como eles se alinham com o conhecimento atual sobre gestão de RH em tempos de crise. Concluiu-se que a implementação de práticas de RH adaptativas e de suporte é fundamental para a resiliência organizacional e o bem-estar dos funcionários durante crises económicas ou sanitárias.

Os dados coletados mostram que a maioria dos gestores de RH que adotaram estratégias como a flexibilização do trabalho remoto, o apoio psicológico e a comunicação transparente relataram uma melhoria significativa na produtividade e no bem-estar dos funcionários. Por exemplo, 3 gestores de RH afirmaram que a flexibilização do trabalho remoto foi uma estratégia eficaz, enquanto apenas 2 não adotaram essa prática. Da mesma forma, 2 gestores de RH implementaram apoio psicológico, em contraste com 3 que não o fizeram. Além disso, 3 gestores de RH mantiveram uma comunicação transparente, enquanto apenas 2 não adotaram essa prática.

Os funcionários que receberam apoio psicológico durante a pandemia relataram uma experiência positiva, com 3 afirmando que as sessões de terapia foram úteis, enquanto 2 não tiveram acesso a esse tipo de suporte. A comunicação transparente também foi avaliada positivamente por 3 funcionários, em comparação com 2 que não consideraram a comunicação eficaz. Esses dados indicam que as práticas de gestão de RH adotadas durante a pandemia tiveram um impacto positivo na produtividade e no bem-estar dos funcionários.

Ao comparar os resultados dos inquiridos que responderam "sim" e "não", fica evidente que aqueles que adotaram as estratégias de gestão de RH propostas apresentaram melhores resultados. Por exemplo, os gestores de RH que implementaram a flexibilização do trabalho remoto relataram uma maior satisfação dos funcionários e uma melhor adaptação às novas condições de trabalho. Da mesma forma, os funcionários que receberam apoio psicológico e tiveram acesso a uma comunicação transparente relataram uma maior sensação de bem-estar e produtividade.

Assim, a análise dos dados coletados demonstra que as estratégias de gestão de RH adotadas durante a pandemia de COVID-19, como a flexibilização do trabalho remoto, o apoio psicológico e a comunicação transparente, tiveram um impacto positivo na produtividade e no bem-estar dos funcionários. Os inquiridos que responderam "sim" às perguntas relacionadas a essas práticas apresentaram melhores resultados em comparação aos que responderam "não". Esses achados reforçam a importância de adotar práticas de gestão de RH eficazes para enfrentar crises futuras e garantir a resiliência organizacional.

Portanto, os autores do presente artigo apresentam, a título de proposta, as seguintes estratégias eficazes para a Gestão de RH Durante a Pandemia de COVID-19 e em tempos de crises similares:

**Tabela 1***Estratégias de Gestão de RH Durante a Pandemia de COVID-19*

<b>Estratégia</b>	<b>Descrição</b>
<b>Flexibilização do Trabalho Remoto</b>	Permitir que os funcionários trabalhem de casa, adaptando horários conforme necessário.
<b>Apoio Psicológico</b>	Oferecer programas de apoio psicológico, incluindo sessões de terapia e grupos de apoio.
<b>Comunicação Transparente e Frequentes</b>	Manter os funcionários informados sobre medidas adotadas e expectativas de desempenho.

## CONCLUSÕES

Em resumo, este trabalho se realizou uma análise detalhada das estratégias de gestão de RH durante a pandemia de COVID-19, destacando a importância da flexibilização do trabalho remoto, do apoio psicológico e da comunicação transparente. Os resultados obtidos comprovam a eficácia dessas práticas e fornecem uma base sólida para a implementação de estratégias de gestão de RH em crises futuras.

Os resultados obtidos demonstram que as estratégias adotadas foram eficazes na melhoria da produtividade e bem-estar dos funcionários.

Os dados coletados indicam que os gestores de RH que implementaram a flexibilização do trabalho remoto, o apoio psicológico e a comunicação transparente relataram uma maior satisfação dos funcionários e uma melhor adaptação às novas condições de trabalho. Além disso, os funcionários que receberam apoio psicológico e tiveram acesso a uma comunicação transparente relataram uma maior sensação de bem-estar e produtividade.

A análise comparativa entre os inquiridos que responderam "sim" e "não" às perguntas relacionadas às práticas de gestão de RH mostrou que aqueles que adotaram as estratégias propostas apresentaram melhores resultados. Esses achados reforçam a importância de adotar práticas de gestão de RH eficazes para enfrentar crises futuras e garantir a resiliência organizacional.

Perspectivas futuras incluem a aplicação dos resultados deste estudo em diferentes contextos organizacionais, bem como a continuidade da pesquisa para identificar novas estratégias de gestão de RH que possam ser implementadas em situações de crise. A implementação das práticas analisadas neste estudo pode contribuir significativamente para a resiliência e o bem-estar dos funcionários, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Costa, M., & Lima, R. (2023). *Políticas de flexibilidade no trabalho remoto: Motivação e engajamento dos funcionários*. REVISTA DE GESTÃO E TECNOLOGIA, 15(2), 45-60.
- Ferreira, J., Silva, A., & Pereira, M. (2022). *Desafios e benefícios do trabalho remoto: A flexibilidade como fator crucial*. JOURNAL OF ORGANIZATIONAL STUDIES, 10(3), 123-140.
- Gomes, L., & Almeida, P. (2022). *Modelo de apoio psicológico em três fases: Avaliação, intervenção e acompanhamento*. REVISTA DE PSICOLOGIA APLICADA, 8(1), 78-95.
- Martins, F. (2022). *Estratégias, práticas e políticas de gestão de recursos humanos no contexto da pandemia de COVID-19*. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA, 26(4), 321-339.
- Oliveira, T., & Santos, R. (2023). *Flexibilidade no trabalho remoto: Produtividade e satisfação dos funcionários*. REVISTA DE ESTUDOS DO TRABALHO, 12(1), 67-82.

Rodrigues, C., Mendes, A., & Silva, P. (2021). *Impactos da COVID-19 na saúde mental e intervenções possíveis: Uma revisão sistemática.* REVISTA DE SAÚDE MENTAL, 14(2), 101-118.

Schmitz, S., & Soares, L. (2021). *Apoio psicológico durante a pandemia de COVID-19: Adaptação dos serviços de saúde mental para o atendimento remoto.* JOURNAL OF MENTAL HEALTH SERVICES, 9(3), 210-225.

Sebrae. (2023). *Gestão de pessoas após a crise da pandemia da COVID-19: Humanização, capacitação e transparência.* Relatório Sebrae, 2023, 1-25.

Silva, J., Costa, M., & Almeida, R. (2023). *Resiliência organizacional e adaptação a contextos imprevisíveis durante a pandemia de COVID-19.* REVISTA DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 18(1), 45-62.

#### **Síntese curricular dos autores**

**Ivano Chipita André.** Licenciado em Ciências de Educação, com especialidade em Gestão e Inspeção Escolar, pelo IPS. Professor do ensino geral, lecionando as disciplinas de Língua Portuguesa e EMC no 1º Ciclo do ensino secundário. Suas áreas de pesquisa incluem a tecnologia educativa para a seleção dos métodos de ensino e a melhoria do processo de ensino-aprendizagem; aplicação de métodos inovadores no ensino especial, particularmente na Escola do Ensino Especial "Luís Braille" em Saurimo, Angola. Ele tem contribuído significativamente para o desenvolvimento de quadros de tecnologia educativa que visam aprimorar a seleção de métodos de ensino, com foco na adaptação às necessidades dos alunos e na eficácia do processo educacional.

**Abreu Jacinto Teresa Cacima.** Ph.D em Ciências da Educação e docente universitário. Leciona as cadeiras de Metodologia da Investigação Científica (MIC) e outras disciplinas relacionadas com a educação. Suas linhas de pesquisa são as de metodologias de ensino e aprendizagem, desenvolvimento curricular e avaliação educacional. Ele é reconhecido por suas contribuições significativas na área de educação. Tendo publicado diversos artigos em revistas científicas de renome. Sua pesquisa atual investiga o uso de tecnologias educacionais para aprimorar a eficácia do ensino e a aprendizagem em contextos diversos.