



CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO SALGADO  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

FRANCICLEIDE VIEIRA DE SOUZA

**RECURSOS HUMANOS E O SEU PAPEL ESTRATÉGICO NA PANDEMIA DO  
COVID-19**

ICÓ-CE  
2021

FRANCICLEIDE VIEIRA DE SOUZA

**RECURSOS HUMANOS E O SEU PAPEL ESTRATÉGICO NA PANDEMIA DO  
COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso entregue ao Curso de Administração do Centro Universitário Vale do Salgado – UNIVS, como requisito para obtenção do título de graduada em Administração, sob a orientação da professora Esp. Maria Waldilene de Sousa Cavalcante.

FRANCICLEIDE VIEIRA DE SOUZA

**RECURSOS HUMANOS E O SEU PAPEL ESTRATÉGICO NA PANDEMIA DO  
COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, do Centro Universitário Vale do Salgado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof. Esp. Maria Waldilene de Sousa Cavalvante.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Esp. Maria Waldilene de Sousa Cavalvante  
Orientadora

---

Prof. Esp. Marcos Antônio Ferreira Alves  
Avaliador 1

---

Prof. Esp. Marcos Jônaty Rodrigues Belo Landim  
Avaliador 2

## RECURSOS HUMANOS E O SEU PAPEL ESTRATÉGICO NA PANDEMIA DO COVID-19

Francicleide Vieira De Souza<sup>1</sup>  
Maria Waldilene de Sousa Cavalcante<sup>2</sup>

### RESUMO

Gestão de Recursos Humanos é a administração estratégica do RH responsável por alinhar os objetivos organizacionais com satisfação dos funcionários de uma empresa. Neste sentido, o presente estudo abordará trabalhos realizados e publicados referentes ao tema escolhido afim de atingir os objetivos elencados. Como objetivo geral esse estudo busca conhecer o papel estratégico que os recursos humanos desempenharam durante a pandemia, como objetivos específicos almeja-se descrever a importância dos recursos humanos na empresa em situação de emergência; apresentar os impactos da pandemia nas empresas e analisar a gestão estratégica das empresas. Utilizou-se nesta pesquisa uma Revisão Sistemática da Literatura Para o levantamento dos artigos, realizou-se uma busca nas seguintes bases de dados: *Medical Literature Analysis and Retrieval System Online* (MEDLINE), Literatura Latino Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO). Foram utilizados, para busca dos artigos, os descritores a seguir e suas respectivas combinações nas línguas portuguesa e inglês: Pandemia. Estratégias. Recursos Humanos. Os resultados da pesquisa mostraram que diversos setores foram desafiados nos últimos dois anos por conta do coronavírus, porém foi possível uma readaptação deste setor. Contudo, conseguiram encontrar estratégias para se manter no mercado, cuidar da saúde de todos os colaboradores, manter a rotina de trabalho através do Home office, embora a adaptação com tecnologia tenha sido um dos grandes desafios encontrados para a adaptação.

**Palavras-chave:** Covid-19. Estratégias. Gestão. Pandemia Recursos Humanos.

### ABSTRACT

Human Resource Management is the strategic management of HR responsible for aligning organizational objectives with the satisfaction of a company's employees. In this sense, this study will address works carried out and published referring to the chosen topic in order to achieve the listed objectives. As a general objective, this study seeks to understand the strategic role that human resources played during the pandemic, with specific objectives aimed at describing the importance of human resources in the company in an emergency situation; present the impacts of the pandemic on companies and analyze the strategic management of companies. A Systematic Literature Review was used in this research. To collect the articles, a search was carried out in the following databases: Online Medical Literature Analysis and Retrieval System (MEDLINE), Latin American and Caribbean Literature in Health Sciences (LILACS ) and Scientific Electronic Library Online (SCIELO). To search for articles, the following descriptors and their respective combinations in Portuguese and English were used: Pandemic. Strategies. Human resources. The survey results showed that several sectors were challenged in the last two years due to the coronavirus, but a readaptation of this sector was possible. However, they managed to find strategies to stay in the market, take care of the health

---

<sup>1</sup> Graduanda em em Administração do Centro Universitário Vale do Salgado – UniVS. Email: [francicleidevieira@gmail.com](mailto:francicleidevieira@gmail.com).

<sup>2</sup> Docente do curso de Administração do Centro Universitário Vale do Salgado – UniVS. Email: [waldilenesouza@univs.edu.br](mailto:waldilenesouza@univs.edu.br).

of all employees, maintain the work routine through the Home office, although adapting with technology was one of the major challenges encountered in adapting.

**Keywords:** Covid-19. Strategies. Management. Human Resources Pandemic.

## 1 INTRODUÇÃO

A pandemia do novo coronavírus teve início no ano de 2019, especificamente do dia 31 de dezembro na cidade de Wuhan, região de Hubei, atingiu ao Brasil 26 de fevereiro de 2020, onde o teve o primeiro que foi de um homem residente de São Paulo, de 60 anos, que retornou de uma viagem da Itália. Logo após essa confirmação, os números só cresceram, assim alcançou todas as regiões do país. Estimou-se então que até o dia 28 de abril de 2020 existiam 215.138 mil mortes e mais de 3 milhões de pessoas infectadas no mundo, destes números, 5.019 eram mortes e 66.501 casos confirmados no Brasil, assim as estimativas mostram que a taxa de letalidade do vírus era de 6,8%. (SANTOS, 2020).

Embora o coronavírus tenha atingido a todas as esferas do Brasil, o setor econômico foi o mais afetado, pois, empresas tiveram que ser adaptar ao Home Office e o teletrabalho, autônomos tiveram que buscar novos meios para que fosse possível permanecer com as suas atividades econômica como também, tiveram empresas fechando as portas por não ter outras alternativas para viabilizar a sua permanência no mercado. (WERNECK, 2020).

A pandemia ocasionou um contexto econômico sinuoso e caótico, bem como os avanços tecnológicos através do teletrabalho. Assim esse cenário vem a provocar incerteza em relação ao futuro, a concorrência, as evoluções demográficas e muitos outros elementos, alteraram profundamente os compromissos da gestão de recursos humanos. Perante aos desafios dos próximos anos, a qualidade de gestão dos recursos humanos será um fator fundamental para o sucesso das empresas após a pandemia. Entre esses desafios estão as atividades mais tradicionais como identificar, recrutar e reter indivíduos com o perfil comportamental adequado e com um conjunto de aptidões que sirvam as organizações, na atualidade e a médio/longo prazo (OLIVEIRA; MELO; RIBEIRO, 2020).

Por conseguinte, o contexto pandêmico trouxe fatores que desencadearam crise econômica e sanitária. Essa linha de pesquisa subsidiou a elaboração do projeto intitulado “Recursos humanos e o seu papel estratégico na pandemia do covid-19”. O presente estudo abordou trabalhos realizados e publicados referentes ao tema escolhido a fim de atingir os objetivos elencados, desenvolvendo uma pesquisa básica e exploratória, de abordagem qualitativa. Como objetivo geral esse estudo busca conhecer o papel estratégico que os recursos

humanos desempenharam durante a pandemia, como objetivos específicos almeja-se descrever a importância dos recursos humanos na empresa em situação de emergência; apresentar os impactos da pandemia nas empresas e analisar a gestão estratégica das empresas.

Destarte, esse estudo se justifica pelo interesse na área dos recursos humanos, bem como a necessidade de se apresentar a gestão de crise, onde as empresas tiveram que lidar com os impactos devastadores ocasionado pela pandemia. Portanto, a partir de todo esse cenário supracitado foi possível chegar ao seguinte questionamento: Qual o papel estratégico que os recursos humanos abordaram nas empresas frente à pandemia?

Partindo dessa premissa, a pesquisa beneficiará a futuros estudos sobre o tema proposto. Em relação às questões sociais a compreensão a partir das informações coletadas trazendo um entendimento sobre um conhecimento relevante para a população sobre a proposta do tema e os objetivos a serem alcançados.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A pandemia ocasionada pelo Covid-19 atingiu diversos campos, podemos mencionar alguns deles como sendo o educacional, sanitário e econômico. Ninguém conseguiu escapar dessa doença que assolou o mundo todo. A crise já foi de se esperar desde o momento em que órgãos internacionais a exemplo da Organização Mundial da Saúde (OMS) começaram a alertar sobre os perigos que essa nova doença poderia causar, e por esta ser desconhecida pela ciência tudo era incerto. Por conseguinte, essa incerteza foi a razão do difícil controle dos impactos e das consequências desta pandemia, de acordo com Silva e Mello Moraes (2021).

### **2.1 A PANDEMIA E SEU IMPACTO NA ECONOMIA**

A pandemia do COVID-19 que alastrou o mundo inteiro foi ocasionada por uma doença infecciosa causada pelo vírus SARS-CoV-2. A doença COVID-19 é transmitida por inalação ou contato com gotículas infectadas e o período de incubação varia de dois a 14 dias. Os sintomas mais comuns apresentados pelos indivíduos infectados são: febre, tosse, dor de garganta, falta de ar, fadiga e mal-estar (SOUZA et al., 2020).

Sousa et al. (2020), ainda aponta que a doença se manifesta de forma leve na maioria das pessoas; entretanto, em idosos e pessoas com comorbidades e outras doenças já instaladas

pode evoluir para pneumonia, síndrome do desconforto respiratório agudo e disfunção de múltiplos órgãos, levando a um estado de saúde grave que pode levar a morte. Tem-se verificado também que muitas pessoas contaminadas podem apresentar-se assintomáticas.

De acordo com Ribeiro et al. (2020), as medidas restritivas durante a pandemia da COVID-19, causaram grandes mudanças nos ambientes laborais. Assim, alguns profissionais deixaram seu ambiente laboral de costume, mas os que se enquadravam nos ditos trabalhadores essenciais se mantiveram trabalhando e outros ainda, aderiram ao teletrabalho, incluindo o setor de gestão de pessoas.

Por conta de todas as mudanças ocorridas, muitas empresas tiveram que se habituar ao novo normal, e no contexto de prevenção de propagação de doenças infecciosas, o teletrabalho/*Home Office* passou a ser uma boa estratégia de conforto durante pandemias de gripe, quando as pessoas doentes passaram a trabalhar remotamente, assim evitaram a exposição de colegas de trabalho durante o período contagioso (RIBEIRO et al., 2020).

De acordo com Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2020), juntamente à crise sanitária gerada pelo vírus, houve em alguns países uma crise política, o que acarretou ainda mais insegurança às pessoas e inconstância ao sistema comercial e financeiro. Isso impactou negativamente nas bolsas de valores, paralisando sistemas de produção, o que ocasionou um colapso no consumo e grave crise econômica.

Empresas tiveram que desenvolver uma gestão de crise para lidar com as consequências da pandemia, assim o autor Silva e Mello Moraes (2021), caracteriza em seu estudo uma crise como uma situação complexa gerada por três elementos uma surpresa, a ameaça que traz em seu bojo e o curto tempo de resposta. Uma crise também, trata-se então de um evento separador entre pessoas, propriedades, equipamentos ou meio ambiente. Esse evento pode afetar negativamente o valor de uma empresa e sua reputação, frustrando a percepção das partes relacionadas sobre a organização.

Joshi, Bhaskar e Gupta, (2020), salienta que em um curto espaço de tempo as organizações necessitaram criar métodos e ferramentas para se adaptar ao novo cenário. Isso inclui o fato no qual as empresas passaram a realizar seus atendimentos de maneira remota, afim de cumprir os protocolos de segurança e de proteção da saúde coletiva. E essas mudanças ocasionaram muitas dificuldades para os funcionários que não estavam acostumados com tecnologias e o trabalho remoto, visto que muitas das empresas que estavam em *Home Office* não possuem viabilidade para promover o trabalho remoto.

Vale ressaltar, que o fechamento do comércio que foi adotado de repente em grande parte dos países no início da pandemia deixou as organizações sem um plano de contingências

para a continuação do atendimento. Assim houve um grande contratempo para as instituições na fase inicial da pandemia, pois a comunicação entre os trabalhadores e empresas, não estava clara, o que dificultou instruir adequadamente os funcionários (JOSHI; BHASKAR; GUPTA, 2020).

Dado o contexto atual vivenciado entre 2020 a 2021, este está permitindo o rápido alastramento dos efeitos dessas situações emergenciais de grande porte. A gestão de crise pode ser caracterizada como atividades preestabelecidas e protocolos para preparar e responder a eventos ou incidentes catastróficos significativos de forma segura e efetiva. E ela incorpora, programas organizacionais, como resposta à emergência, recuperação de desastres, gestão de riscos, plano de continuidade de negócios, plano de comunicação e outros, isso é justamente o que muitas empresas adotaram na pandemia (SCHMIDT; MELLO; CAVALCANTE, 2020).

Para Backes et al. (2020), adaptações foram feitas na maioria das empresas, pois os planos estratégicos criados para 2020 tiveram que ser deixados de lados para que fosse possível lidar com a crise ocasionada pelo Coronavírus. Inúmeras foram as dificuldades encontradas, então os setores tiveram que montar estratégias emergentes, A educação teve que adaptar o seu ensino e aprendizagem para o ensino virtual, governo tiveram que lidar com os problemas econômicos e apresentar respostas a população. É perceptível que os pesquisadores em gestão estratégica enfrentam desafios para desenvolver estudos frente esse cenário caótico e emergente, bem como as estratégias emergentes e de curto prazo desenvolvidas para essas áreas, deste modo o impacto do home office, o distanciamento social e a solidão serão percebidos a curto ou médio prazo.

## 2.2 RECURSOS HUMANOS

Falar dos recursos humanos é falar de gente, o capital essencial das organizações. A área de recursos humanos surgiu em meados do século XX, na época sendo chamada de Relações Industriais, tendo em vista, ainda, o impacto da Revolução Industrial. A gestão de pessoas, como conhecemos hoje, passou a ter visibilidade com a Teoria das Relações Humanas, um conjunto de teorias humanísticas que surgiu no início da década de 1930 nos Estados Unidos, cujo enfoque foi o ser humano, não como uma engrenagem ao alcance da atividade fim, mas como uma peça fundamental que pode, sim, produzir muito, desde que seja tratada com o respeito e a dignidade que lhe são indicados (KLAUCK, 2021).

A agitação dos mercados e as rápidas mudanças ocorridas no tecido empresarial são realidades incontornáveis e trazem consigo uma sociedade do conhecimento, em que o



conhecimento e as novas tecnologias de informação tornam-se fatores chave de diferenciação e importantes fatores críticos de sucesso. Atualmente é crucial que as empresas encontrem estratégias que envolvam e comprometam os seus profissionais com o desempenho da organização. Só assim, é que as organizações ficam fortes, ágeis, competitivas, sustentáveis e com maior capacidade de diferenciação (SERRA, 2018).

Sendo a gestão de recursos humanos um conjunto de ações conduzidas pela função de recursos humanos com o propósito de alcançar determinados objetivos esta é feita com base em várias práticas que podem ter diferentes aplicações, intervenientes e repercussões. Defendem que determinadas práticas de gestão associadas ao alto desempenho têm um impacto essencial para o sucesso das organizações, uma vez que se refletem em ganhos financeiros, em qualidade e em produtividade das organizações derivam da implementação de práticas de gestão de elevado desempenho (GOMES, 2017).

O recurso humano surgiu, pela necessidade de ter uma pessoa exclusiva para administrar as pessoas de uma empresa, assim fica responsável por administrar e gerir a relação empregado com empregador. Com a expansão da economia do País, o mercado de trabalho cresceu muito, exigindo que as pessoas se qualifiquem cada vez mais. Com isso passam a maior parte do tempo trabalhando e estudando, sem tempo para investirem em seu bem-estar (SERRA, 2018).

A função assume uma visão mais generalista e as atividades incidem essencialmente na motivação e satisfação das pessoas na produtividade global da organização através da minimização de custos, sendo-lhe atribuída a responsabilidade da gestão do emprego, das remunerações, da formação, da higiene e segurança, dos regulamentos do trabalho, etc. Traça-se uma visão mais generalista e moderna da função que visa promover a integração de elementos de gestão do pessoal com vista a aumentar a produtividade global da empresa (numa perspectiva de minimização de custos) e a desenvolver os indivíduos que, motivados, contribuirão melhor para a performance da empresa e, neste sentido, as práticas chave são a formação e a participação (NEVES, 2007).

Os RH passam a ser considerados opções estratégicas, participando na construção e desenvolvimento da estratégia global das empresas. São considerados um recurso, um investimento que é preciso potencializar, nomeadamente no domínio da execução do trabalho e da formação (SERRA, 2018).

As práticas de gestão de recursos humanos podem ajudar as organizações a: melhorar a sua capacidade para atraírem e manterem pessoas com as competências (técnicas e comportamentais) que mais se adequam aos objetivos da organização, através da implementação dos processos de recrutamento e seleção mais adequados, bem como de um

sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências aliciantes; estimular comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização, através do desenvolvimento de competências e de planos de carreira que permitam que as pessoas tenham uma perspectiva de evolução profissional futura e adotar sistemas de remuneração associados ao desenvolvimento de competências individuais, ao desempenho das equipas e da organização como um todo (SOUSA et al., 2006).

Para Powers et al. (2003) a gestão de recursos humanos passou também a denominar-se gestão de pessoas, no sentido da valorização da pessoa. Esta gestão tende a perspectivar os colaboradores com um conjunto de características e competências e não meramente como recursos humanos da organização. Neste contexto atual, falamos em gestão de competências ou de talentos ou ainda em gestão do capital humano, no sentido de valorização dos colaboradores. A gestão de pessoas deve avaliar as competências específicas requeridas para a função e organização, atraindo candidatos qualificados e selecionando os que mais se ajustam aos valores da organização e requisitos da função.

### 2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Ao definir a palavra estratégia, percebe-se que a mesma está relacionada objetivos a longo prazo e ao planeamento feito para cumprir os mesmos. É através das estratégias que os negócios são conduzidos, afim de obter que os melhores resultados sejam alcançados. Deste modo, em contexto organizacional é possível afirmar que estratégia é como o conjunto de meios que a organização utiliza para alcançar os seus objetivos (SERRA et al., 2010).

A estratégia implica escolhas, tomadas de decisão relativamente às situações, mercados, produtos, preços ou recursos humanos. Estratégia é a forma através da qual a organização procura alcançar os seus objetivos, tomando decisões prévias e fazendo uma gestão proativa, em vez de reativa reagindo às circunstâncias que se apresentam (PRICE, 2011).

Já a gestão estratégica diz respeito ao planeamento complexo e integrado de um futuro desejável, a longo prazo. Segundo Serra et al. (2010), a gestão estratégica como um conjunto de compromissos, decisões e comportamentos para a organização atingir uma competitividade no contexto onde se insere. As competências diferenciadoras da organização, nomeadamente quanto aos recursos humanos, representam as vantagens ou o valor face às outras organizações no contexto.

Price (2011) também entende o conceito de gestão estratégica de recursos humanos a longo prazo, relacionado com o planeamento de atração de candidatos e desenvolvimento de

colaboradores com as competências adequadas, mantendo assim na organização uma capacidade de trabalho distintiva face às concorrentes. Uma perspectiva da gestão de recursos humanos estratégica é aquela que valoriza e investe nos seus colaboradores, em vez de os considerar como custos que precisam ser controlados.

A gestão estratégica de pessoas de uma organização refere-se ao plano de ação, onde constam os objetivos, políticas e procedimentos de gestão de pessoas de forma a assegurar uma vantagem competitiva. As pessoas são importantes para a organização e este valor potencia-se através do investimento nas pessoas, de forma a selecionar, desenvolver, reter e motivar os colaboradores, com o objetivo de que se envolvam e se comprometam com os objetivos individuais e organizacionais (LOURENÇO, 2021).

A gestão estratégica de pessoas surgiu como um processo necessário para atender novas demandas consequente das transformações econômicas e culturais dos setores laborais públicos e privados. Sendo assim, a equipe gestora possui atribuições e competências para impulsionar os trabalhadores a trabalharem motivados, dispostos e valorizados; esse processo não é uma tarefa simples. No cenário atual da pandemia da COVID-19 pode ser um desafio, já que a equipe de gestão de pessoas necessitou imediatamente de medidas emergenciais para prevenir as pessoas do contágio (SILVA; MELLO MORAES, 2021).

A importância de uma estratégia tem impacto na forma como a organização se adapta ao contexto. A análise da estratégia pode ser interna, quando envolve o clima organizacional ou contexto humano ou, por outro lado, externa, quando envolve uma análise da envolvente, nomeadamente das condições de evolução do mercado internacional. No que concerne à análise da estratégia interna, nomeadamente os recursos humanos, significa perceber quais os colaboradores, com as competências requeridas para a função/organização, que podem contribuir com valor para as operações (MESQUITA et al., 2021).

Torna-se então imprescindível para o sucesso das organizações, que empregadores e gestores hoteleiros apostem em colaboradores com competências adequadas para melhor servir o cliente, pois o capital humano constitui um importante fator estratégico de competitividade. Recrutar e contratar pessoas qualificadas e motivadas é fundamental para acrescentar valor. Subsequentemente, para estas empresas crescerem economicamente no mercado global, as pessoas e a sua gestão estratégica são elementos fulcrais na satisfação, fidelização e promoção junto dos potenciais turistas (CARVALHO; RUA, 2017).

Ao nível da gestão de recursos humanos e de capital humano existe a necessidade de uma aprendizagem constante e melhoria contínua para uma prestação de serviços com qualidade. Para tal, é necessária uma gestão estratégica de recursos humanos, nomeadamente

quanto às práticas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação e retenção adequadas de colaboradores, que garantam uma melhor qualidade dos serviços prestados (IRES; SEMENSATO; LHAMBY, 2021).

Lourenço (2021), aponta que as competências chave dos gestores para uma gestão estratégica da organização. Com base num questionário direcionado aos próprios gestores, colegas e colaboradores diretos, os resultados apresentaram oito fatores: informação e decisão para resultados; relação de abertura e diálogo; lidar com o erro próprio; gestão de equipas e desenvolvimento; criatividade, flexibilidade e aprendizagem; visão estratégica; poder de decisão e gestão do tempo.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

Utilizou-se nesta pesquisa uma Revisão Sistemática da Literatura que segundo Galvão e Pereira (2014), trata-se de uma investigação genuinamente científica por reunir estudos de relevância sobre uma determinada temática, utilizando diferentes banco de dados da literatura que trata a questão em estudo. Seguiu-se os métodos para elaboração da Revisão Sistemática previstos por Galvão e Pereira (2014), onde nos é apresentado 08 fases, a seguir:

- 01) Elaboração da pergunta da pesquisa;
- 02) Busca na literatura;
- 03) Seleção de artigos;
- 04) Extração dos dados;
- 05) Avaliação da qualidade metodológica;
- 06) Síntese dos dados;
- 07) Avaliação da qualidade das evidências;
- 08) Redação e publicação dos resultados.

O sucesso nas demais etapas de qualquer pesquisa que utiliza esta metodologia vão depender prioritariamente da pergunta da pesquisa. É importante que seja observado para uma boa pergunta de pesquisa analítica, a que investiga a relação entre dois eventos, sua formação por diversos componentes. Cinco deles estão relacionados no acrônimo PICOS: população; intervenção (ou exposição); comparação; desfecho (O, *outcome*, do inglês) e tipo de estudo (S, *study type*, do inglês).

**Quadro 1.** Componentes da pergunta da pesquisa

| Descrição      | Abreviação | Componente da pesquisa  |
|----------------|------------|---|
| População      | P          | Recursos Humanos  |
| Intervenção    | I          | Gestão na pandemia  |
| Comparação     | C          | Gestão estratégica e Pandemia   |
| Desfecho       | O          | Qual o papel estratégico que os recursos humanos abordaram frente a pandemia? |
| Tipo de Estudo | S          | Bibliográfico   |

**Fonte:** Autor (2021).

Vale ressaltar que este tipo de pesquisa é considerado de fontes secundárias, realizada por meio de levantamento bibliográfico. Através da pesquisa bibliográfica buscamos semelhanças e diferenças entre os artigos levantados nos documentos referenciados. Para o levantamento dos artigos, realizou-se uma busca nas seguintes bases de dados: *Medical Literature Analysis and Retrieval System Online* (MEDLINE), Literatura Latino Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO).

Foram utilizados, para busca dos artigos, os descritores a seguir e suas respectivas combinações nas línguas portuguesa e inglês: Pandemia. Estratégias. Recursos Humanos (*Pandemic. Mental health. Fundamental Teaching*).

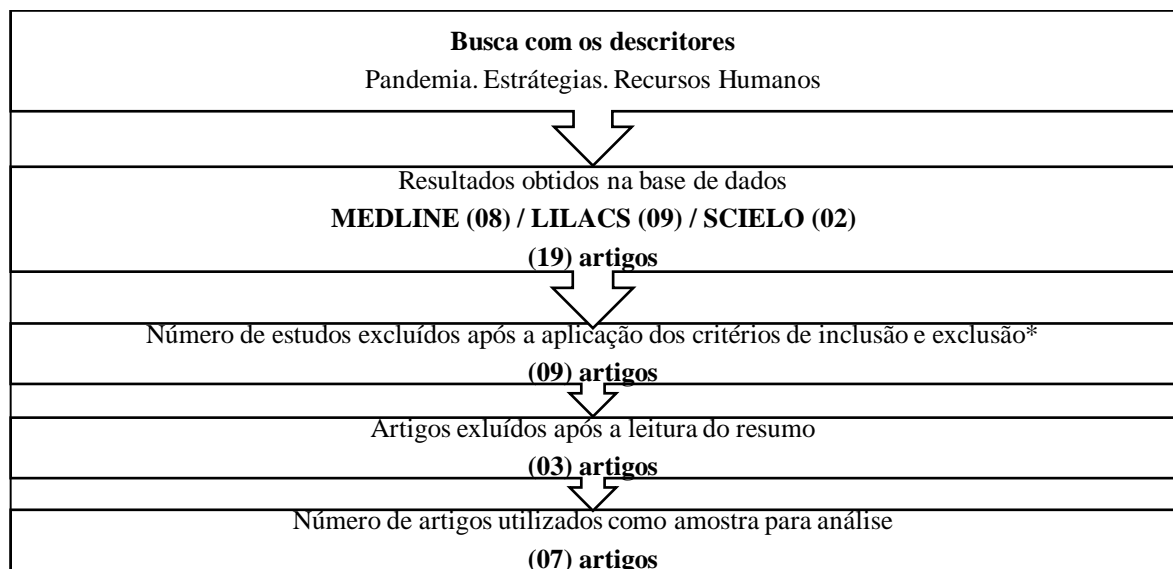
Os critérios de inclusão que foram definidos para seleção dos artigos foram os seguintes: artigos publicados na língua portuguesa e espanhola, artigos na íntegra que tratasse do assunto, artigos publicados e indexados nos últimos 02 anos (desde o início da pandemia) e artigos gratuitos.

Já os critérios de exclusão dos artigos selecionados foram os seguintes: artigos que não estão traduzidos para a língua portuguesa e espanhola, artigos incompletos, artigos publicados e indexados há mais de 02 anos e artigos pagos.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a busca na base de dados foi obtido um resultado de 08 artigos na MEDLINE, 02 na SCIELO e 09 na LILCAS totalizando 19 artigos, deste número foram excluídos artigos que não era de 2020 e 2021, que não estavam em português ou espanhol e que não estavam disponíveis na íntegra, após aplicação destes critérios foram excluídos 09 artigos, restando então 10 para a leitura do título e resumo, após a leitura foram escolhidos 07 artigos por ser compatível com a proposta desse estudo, diante disso os artigos foram incluídos para a discussão acerca do tema, como mostrado no fluxograma a seguir (Figura 1).

**Figura 1** - Fluxograma da seleção dos artigos da revisão integrativa, a partir dos critérios de inclusão e exclusão.



**Fonte:** Autoria própria (2021).

Os resultados aqui apresentados foram obtidos por meio da leitura e análise dos artigos selecionados pelo critério de inclusão. Portanto, serão apresentados os dados obtidos baseado das pesquisas realizadas. Para uma melhor visualização dos estudos escolhidos foi construído um quadro onde será apresentado os autores, ano de publicação e título da obra, que está apresentado a seguir (Quadro 1).

**Quadro 2** - Artigos Selecionados dos estudos incluídos na revisão integrativa.

| <b>Autores</b>  | <b>Ano</b> | <b>Título</b>  |
|---|------------|--|
| CÉSAR, Luiz Guilherme Dias;<br>NEVES, Livia A                                     | 2020       | Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho.          |
| MARTINS, Paola Rodrigues;<br>NUNES, Ana Lúcia de Paula<br>Ferreira.               | 2021       | Recursos Humanos frente às exigências contemporâneas de mudanças no ambiente de trabalho.  |
| SILVA, Carla Diniz dos Santos;<br>MELLO MORAES, Ana Beatriz<br>Gomes.             | 2021       | O papel estratégico do capital humano na gestão de crise—a Pandemia de COVID-19.   |
| GUESSER, Paula Cristina Leite;<br>ENSSLIN, Sandra Rolim; PETRI,<br>Sergio Murilo. | 2020       | Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público.  |
| JORGE, Carlos Francisco<br>Bitencourt et al.                                      | 2021       | Estratégias baseadas no uso de informações e conhecimentos visando sustentar as atividades empresariais durante a pandemia de Covid-19.        |
| ARCANJO, Elias dos Santos et<br>al.   | 2021       | Implementação de regime de teletrabalho permanente na Secretaria de Recursos Humanos da Prefeitura de Sorocaba no Pós-Pandemia                 |
| NEVES, Marcos Aurelio.  | 2021       | Gestão de mudança estratégica organizacional: uma pesquisa-ação em tempo de pandemia na perspectiva de uma equipe de líderes multidisciplinar. |

**Fonte:** Autoria própria (2021).

De acordo com César e Neves:

As complexidades apresentadas pelo contexto pandêmico, atravessado pelas economias mundiais, vem propor caminhos de atuação para as organizações fortalecerem o comprometimento de seus funcionários. No novo normal, a área de Gestão de Pessoas se fortalece como um parceiro empresarial por meio de novas práticas que visem a adaptação interna em relação a esse complexo contexto. As ações da gestão que busca adequar a cultura organizacional em todos os seus níveis, tendem a aumentar o comprometimento organizacional dos funcionários. (CÉSAR; NEVES, 2020, p.57).

Neste sentido, o autor apresenta três proposições para contribuir e direcionar a área no novo normal. Na qual a primeira seria a criação e envio de artefatos da cultura organizacional para uso em *home office* aumenta o comprometimento afetivo dos indivíduos no novo normal. A segunda afirma que quanto mais os valores e crenças forem concretizados em artefatos e estes artefatos forem efetivamente direcionados, maior será a imersão dos indivíduos na cultura organizacional e maior será o comprometimento afetivo e normativo e por último, quanto mais a empresa resgatar sua dinâmica durante a pandemia, mais instrumentos ela terá para definir novos valores e crenças e para gerar artefatos que aumentem o comprometimento afetivo, normativo e instrumental dos indivíduos (CÉSAR; NEVES, 2020).

Martins e Nunes (2020), aponta que o *home office* foi uma mudança repentina, dentro dessa necessidade imposta, surge a necessidade de se administrar as pessoas, papel adequado aos Recursos Humanos, área com capacidade para organizar e administrar o pessoal dentro dessa nova modalidade de trabalho. Deste modo, os funcionários em isolamento social tiveram algumas barreiras na realização do trabalho remoto, como a estrutura e equipamentos, nem todos estavam preparados para desenvolver seu trabalho em casa, já que isso incluía um espaço adequado, equipamentos eletrônicos, entre outros. O autor ainda relata que a baixa produtividade, dependendo das mudanças nas atividades e tarefas, a produtividade foi diminuída e, a pandemia do Covid-19 trouxe severas mudanças na rotina do trabalho.

Vale ressaltar que a participação da área de Recursos Humanos (RH) diante das mudanças que impulsionaram o trabalho em *home office* nas empresas, baseada nas expectativas de ambos funcionários/empresa, garantindo que os funcionários se sentissem capazes de desempenhar suas funções, antecipando medidas que possibilitasse o trabalho remoto e não acarretasse consequências no desempenho nas tarefas da empresa (MARTINS; NUNES, 2020).

Silva e Mello Moraes (2021), identificou em seu estudo que é preciso estar preparado para lidar com crises, treinar cenários, ter uma governança estabelecida e prontidão para dar resposta, foram os aprendizados obtidos pelas empresas, que continua reforçando seu programa

de gestão de crise. Outro ponto ressaltado é que a gestão de pessoas nesse momento é tão fundamental quanto a gestão da reputação e dos ativos. Pensar no impacto da crise sobre a motivação e engajamento das pessoas e implementar ações que demonstrem cuidado, foram essenciais no caso em questão, para evitar qualquer interrupção das atividades em curso e das ações previstas no planejamento estratégico da empresa.

Salienta-se ainda que na pandemia a motivação destacou-se como a principal função da Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos do setor público. Esse fato está ligado à inexistência de um processo de gestão de Recursos Humanos claro e justo, capaz de avaliar e promover a força de trabalho com base no desempenho. Observou-se que, embora existam indicadores de desempenho de Recursos Humanos, a maior parte das pesquisas não vincula os indicadores ao ambiente e às estratégias da organização (GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020).

Jorge et al., (2021), apresenta que as estratégias baseadas no uso de informações e conhecimentos, visando preservação e estabilidade das organizações, frente ao isolamento social, bem como a continuidade e o uso dos resultados das estratégias no formato de informações e conhecimentos para serem usados de maneira estratégica. Todavia, evidencia-se que a utilização das estratégias sugeridas para as organizações, com destaque para o compartilhamento dos resultados com os demais membros do grupo, permite a realização de ajustes e melhorias. O autor ainda ressalta que os empresários não devem olhar para as outras empresas como concorrentes, mas sim como parceiras que contribuem para um crescimento coletivo.

Arcanjo et al., 2021, ressalta as estratégias aborda pelos recursos humanos, onde foi realizado implementado um sistema de teletrabalho pela Secretaria de Recursos Humanos da Prefeitura de Sorocaba. Tal sistema de trabalho poderá ser cumprido integralmente de forma remota ou de maneira híbrida, com idas presenciais à repartição em dias determinados pela Administração. Essa foi uma das estratégias usadas pela a administração pública para reduzir o número de contaminados.

De acordo com Neves (2021) o autor detalha um plano estratégico utilizado em seu estudo no qual apresenta cinco estratégias a ser adotadas durante a pandemia, como forma de gestão estratégica. Entre essa estão: Avaliação de novos modelos de bem-estar, políticas de afastamento, estratégias para diminuição de absenteísmo; dar atenção primária as necessidades dos colaboradores, com acompanhamento da equipe de líderes das unidades de negócio; implementar materiais de boas práticas de higienização e sanitização dos protocolos vigente; incluir a equipe nas ações beneficiadoras; inspeção periódica para a garantia do distanciamento e o correto uso das boas práticas.



## 5 CONCLUSÕES

Diante de todas as buscas e leituras realizadas sobre a temática foi possível identificar que diversos setores foram desafiados nos últimos dois anos por conta do coronavírus, porém foi possível uma readaptação deste setor. Contudo, conseguiram encontrar estratégias para se manter no mercado, cuidar da saúde de todos os colaboradores, manter a rotina de trabalho através do Home office, embora a adaptação com tecnologia tenha sido um dos grandes desafios encontrados para a adaptação.

Sobre os objetivos, desta pesquisa, foi possível atingir todos os almeçados pois consiste em conhecer o papel estratégico que os recursos humanos desempenharam durante a pandemia, bem como ressalta que recursos humanos na empresa são de extrema importância em situação de emergência, pois são responsáveis por gerir da melhor forma e traçar estratégias para minimizar os impactos para a empresa e os colaboradores.

Deste modo, o que limita o desenvolvimento do estudo ora abordado é a pouca produção acadêmica/científica tratando sobre a temática. Diante disto, o estudo se faz importante para produções e pesquisas futuras, que buscarem averiguar as proposições apresentadas gerando subsídios aos gestores e fortalecendo o comprometimento dos funcionários através de artefatos e suposições básicas da cultura organizacional no novo normal.

Apesar das importantes contribuições, é certo que este trabalho não está isento de limitações, pois a pesquisa em questão apresenta apenas um recorte da literatura sobre a gestão estratégica na pandemia do COVID-19.

Nesse sentido, sugere-se que estudos futuros ampliem essa discussão a outros níveis educacionais e contextos geográficos, contemplando também novas perspectivas em outros pontos de vista para que assim seja sanado todas as carências que esse estudo possa ter apresentado. Alternativamente, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas voltadas para a temática.

## REFERÊNCIAS

- ARCANJO, E. dos S. et al. **Implementação de regime de teletrabalho permanente na Secretaria de Recursos Humanos da Prefeitura de Sorocaba no Pós-Pandemia.** 2021.
- BACKES, D. A. P. et al. **Os efeitos da pandemia de covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro.** 2020.
- CARVALHO, A.; RUA, O. L. **Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das boas práticas.** Vida Economica Editorial, 2017.
- CÉSAR, L. G. D.; NEVES, L. A. Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho. **Revista Valore**, v. 5, p. 192-205, 2020.
- GALVÃO, T. F.; PEREIRA, M. G. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 23, p. 183-184, 2014.
- GOMES, T. D. G. **A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores.** 2017. Tese de Doutorado. Instituto Superior De Contabilidade E Administração Do Porto Instituto Politécnico Do Porto.
- GUESSER, P. C. L.; ENSSLIN, S. R.; PETRI, Sergio Murilo. Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 15, n. 4, p. 42-67. 2020.
- JORGE, C. F. B. et al. Estratégias baseadas no uso de informações e conhecimentos visando sustentar as atividades empresariais durante a pandemia de Covid-19. **Brazilian Journal of Information Science**, v. 15, n. 1, p. 11, 2021.
- JOSHI, A.; BHASKAR, P.; GUPTA, P. K. Economia indiana em meio ao bloqueio COVID-19: uma perspectiva. **J. Pure Appl. Microbiol**, v. 14, pág. 957-961, 2020.
- KLAUCK, Z. **RH e o novo normal nas organizações** [livro eletrônico]. Porto Alegre: Totalbooks, 2021.
- LOURENÇO, H. M. S. P. et al. A gestão de recursos humanos no turismo: o caso da hotelaria na cidade de Lisboa. 2021.
- MARTINS, P. R.; NUNES, A. L. de P. F.. Recursos Humanos frente às exigências contemporâneas de mudanças no ambiente de trabalho/Human Resources in view of the contemporary demands of changes in the work environment. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 15, n. 57, p. 872-887, 2021.
- MESQUITA, A. S. et al. Gestão de recursos humanos sustentável. **RH Visão Sustentável**, v. 2, n. 4, p. 249-267, 2021.
- NEVES, J. G. **Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e práticas.** In Caetano, A.; Vala, J. Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas, Lisboa: Editora RH, 1-101. 2007.
- NEVES, M. A. **Gestão de mudança estratégica organizacional: uma pesquisa-ação em tempo de pandemia na perspectiva de uma equipe de líderes multidisciplinar.** 2021. Tese de Doutorado. Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

- OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Coronavirus (Covid-19): SME policy responses**. 2020 Disponível em: <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/>. Acesso em: 02 de novembro de 2021.
- OLIVEIRA, A. J.; MELO, J.; RIBEIRO, C. A gestão estratégica dos recursos humanos: o caso da Sasal, SA-Faurecia. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 28, p. 57-74, 2020.
- PIRES, V. P. K.; SEMENSATO, B. I.; LHAMBY, A. R. A Gestão de pessoas no terceiro setor e a satisfação no trabalho em serviços de saúde. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 9, p. 89149-89168, 2021.
- PRICE, A. Human Resource Management. Hampshire: Cengage Learning EMEA. 2011
- RIBEIRO, B. M. dos S. S. et al. Gestão estratégica de pessoas no teletrabalho durante a pandemia da COVID-19. **Rev. Saúde Pública Paraná (Online)**, p. 121-133, 2020.
- SANTOS, B. S. A cruel Pedagogia do Vírus. **Boitempo Editorial**, 2020.
- SCHMIDT, F. de H.; MELLO, J.; CAVALCANTE, P. L. C. **Estratégias de coordenação governamental na crise da Covid-19**. 2020.
- SERRA, F. R. et al. **Gestão Estratégica. Conceitos e Prática**. Lisboa: Lidel Edições Técnicas Lda. 2021
- SERRA, L. F. R. **Gestão de Recursos Humanos: As práticas de gestão de Recursos Humanos numa empresa do setor automóvel**. 2018. Tese de Doutoramento. Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais.
- SILVA, C.D. dos S.; MELLO MORAES, A. B. G. O papel estratégico do capital humano na gestão de crise—a Pandemia de COVID-19. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 12, n. 2, p. 214-232, 2021.
- SOUSA, M. J. et al. **Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas** (6ª Ed.). Lidel: Lisboa. 2006.
- SPAGNOL, C. A. et al. Holofotes acesos durante a pandemia da covid-19: paradoxos do processo de trabalho da enfermagem. **Revista Mineira de Enfermagem**, v. 24, p. 1-6, 2020.
- WERNECK, T. S. Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19. **Boletim do Gerenciamento**, v. 17, n. 17, p. 1-9, 2020.