

**ÁREA TEMÁTICA GPSS GESTÃO DE PESSOAS**

**OS IMPACTOS DA PANDEMIA COVID-19 NA GESTÃO DE PESSOAS E SUAS  
RELAÇÕES COM O DESEMPENHO DOS TRABALHADORES (AS)**

## RESUMO

A pandemia de Covid-19 é um fenômeno que desencadeou inúmeros impactos na sociedade, incluindo repercussões no contexto da Administração de Empresas, visto que as necessidades de isolamento e de distanciamento social demandaram a adoção de novas formas de trabalho, em especial do trabalho remoto. O presente artigo busca a realização de uma análise sobre os efeitos da pandemia de Covid-19 na área da Gestão de Pessoas, enfatizando suas relações com o desempenho dos trabalhadores (as) e a atuação do gestor para amenizar tais impactos em âmbito nacional. Para tanto, fora realizada uma pesquisa de cunho bibliográfico, a qual contou com as contribuições de 22 estudos e publicações sobre o tema. Os resultados alcançados destacaram consequências como dificuldades de concentração e motivação por parte dos trabalhadores no teletrabalho, influência na saúde mental e física dos liderados, ausência de organização e de planos de trabalho consistentes, dificuldades relacionadas ao convívio familiar e a própria falta de experiência dos gestores para os trabalhos realizados com a mediação tecnológica. Cabe aos gestores a procura por soluções para amenizar a tais repercussões, adaptando seus estilos de liderança ao contexto do teletrabalho, definindo políticas e práticas de comunicação e execução das atividades profissionais e sempre obtendo *feedback* por parte dos liderados.

**Palavras-chave:** Pandemia de Covid-19. Impactos Organizacionais. Gestão de Pessoas. O Gestor de Pessoas e o Teletrabalho.

## ABSTRACT

The Covid-19 pandemic is a phenomenon that has unleashed numerous impacts on society, including repercussions in the context of Business Administration, as the needs of isolation and social distancing have demanded the adoption of new forms of work, especially remote work. This article seeks to carry out an analysis of the effects of the Covid-19 pandemic in the area of People Management, emphasizing its relationship with the performance of employees and the performance of the manager to mitigate such impacts at the national level. To this end, bibliographic research was carried out, which had the contributions of 22 studies and publications on the subject. The results achieved highlighted consequences such as difficulties in concentration and motivation on the part of employees in teleworking, influence on the mental and physical health of those being led, lack of organization and consistent work plans, difficulties related to family life and the lack of experience of managers. for the work carried out with technological mediation. It is up to managers to look for solutions to mitigate such repercussions, adapting their leadership styles to the telework context, defining policies and practices of communication and execution of professional activities and always obtaining feedback from those they lead.

**Keywords:** Covid-19 pandemic. Organizational Impacts. People management. The People Manager and Telework.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Estevão (2020) Covid-19 surgiu em Wuhan, na China, ao fim de 2019, sendo que a infecção pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2) fora declarada como uma pandemia em março de 2020 pela Organização Mundial da Saúde (OMS) diante do amplo potencial de disseminação da doença, o que gerou a necessidade de reorganização dos espaços públicos e privados, já que os sistemas de saúde da maior parte dos países não eram capazes de comportar a quantidade de casos infecciosos.

Assim como a pandemia desencadeou impactos significativos na saúde pública e na educação, ela também afetou outros segmentos como o empresarial, já que em virtude da necessidade de contenção do vírus se tornou necessária a adoção de medidas de contenção e de isolamento social, em especial se tratando do *home-office* (trabalho remoto) como uma possibilidade de continuidade das atividades profissionais e empresariais (SILVA; MELLO MORAES, 2021). Diante disso, os efeitos da pandemia também foram percebidos no contexto da administração de empresas, e sobretudo no contexto da gestão de pessoas.

O objetivo do presente artigo científico consiste na realização de uma análise sobre os principais impactos da pandemia no contexto da gestão de pessoas especificamente para os trabalhadores que foram submetidos ao *home-office*, verificando como o desempenho dos Recursos Humanos foi afetado pelo trabalho remoto. A questão norteadora que se busca responder a partir do desenvolvimento do estudo consiste em: Qual a percepção (do) gestor de pessoas a respeito dos impactos causados pela pandemia na organização do trabalho (trará o tipo de organização)?

Se uma crise financeira, a título de exemplo, pode proporcionar efeitos significativos na gestão de pessoas, quem dirá um acontecimento que afetou não apenas o desempenho da organização, mas também seus procedimentos de trabalho, tal como ocorreu com a pandemia de Covid-19. Tem-se assim que a administração como um todo deve acompanhar os acontecimentos do mundo e da sociedade. A pandemia de Covid-19 trouxe uma série de efeitos que vão muito além dos resultados alcançados pelas organizações, envolvendo também o fator humano presente nas mesmas, ou seja, as próprias pessoas. As pessoas, conforme descrito por Chiavenato (2014) em sua obra, são o mais importante ativo de toda e qualquer organização, já que é somente através delas que uma empresa promove o alcance de seus objetivos. Por isso, investigar a Gestão de Pessoas na pandemia de Covid-19 e da adoção “emergencial” do sistema de *home-office* consiste em uma oportunidade de trazer ganhos teóricos e práticos para a área. Foram priorizados estudos nos quais todas as equipes de trabalho (ou seja, os trabalhadores e os gestores de pessoas) aderiram ao *home-office*.

A justificativa para a elaboração do estudo parte justamente da necessidade de aprofundar como a adoção do modelo de trabalho remoto somada ao isolamento social afetaram os desempenhos profissionais na perspectiva da Gestão de Pessoas e de que forma os gestores lidaram com esse desafio no *home-office*.

## 2 METODOLOGIA

Será realizada uma pesquisa de cunho bibliográfico, a qual consiste na coleta de dados a partir das publicações de outros autores sobre o tema analisado. Cumpre-se destacar que a realização de uma pesquisa bibliográfica não se limita à mera transcrição da contribuição de outros autores sobre o fenômeno analisado, mas sim de uma análise de tais contribuições, trazendo novos pontos e levantando novas questões quanto ao tema proposto (PRONANOV; FREITAS: 2013).

A pesquisa fora realizada em bases de dados como Scielo e *Google Scholarship*, bem como nos demais periódicos voltados para a Administração de Empresas durante a pandemia. Dentre os critérios de inclusão para a elaboração do artigo estão publicações organizacionais: voltadas para a adoção do *home-office* no curso da pandemia; publicações da área de gestão de pessoas sobre o trabalho remoto; e publicações voltadas para a atuação do gestor de pessoas no *home-office*. Consideram-se apenas estudos publicados em 2020/2021.

Por se tratar de um tema recente e relevante foi empregado o método de abordagem hipotético-dedutivo, o qual consiste em um método que envolve a definição de um problema ou lacuna no conhecimento científico, passando pela formulação de hipóteses e pela interferência dedutiva (PRODANOV; FREITAS, 2013). As técnicas de pesquisa empregadas envolvem a coleta de materiais a partir de artigos científicos e publicações científicas publicadas virtualmente, além de obras literárias sobre o tema, bem como de informações encontradas em periódicos, quando necessário.

Ao todo, foram coletados 31 materiais de pesquisa a serem utilizados para o desenvolvimento do referencial teórico, dos quais 9 foram descartados por não contribuírem para enriquecer a discussão ou por não acrescentarem informações relevantes para o fenômeno dos impactos da Covid-19 para a Gestão de Pessoas, gerando um total de 22 materiais publicados que contribuíram para a realização do processo de análise e para o alcance dos objetivos propostos. Foram descartados materiais que não contribuem para a discussão proposta a partir de triagem realizada pela autora, desconsiderando também publicações que apresentam argumentos repetitivos ou que não contribuem para a solução do problema de pesquisa.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 Breves anotações à Pandemia de Covid-19 e seus efeitos sobre as organizações**

De acordo com Estevão (2020) os primeiros casos de infecção pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2), causador da doença denominada como Covid-19, em Wuhan, na China, em dezembro de 2019, contou com uma rápida propagação em todo o mundo, o que levou a Organização Mundial da Saúde (OMS) a declarar a doença como uma pandemia global já em março de 2020. A autora aponta que a célere propagação da Covid-19 fora maior do que a capacidade dos sistemas de saúde da maior parte dos países, o que gerou as necessidades de isolamento social, distanciamento e até mesmo o fechamento de espaços nos quais as pessoas transitam.

A saúde mundial enfrenta o desconhecido e um grande desafio em atender as pessoas infectadas com poucos recursos e estratégias definidas para atuação ao combate ao vírus. Essa grave crise de saúde pública provocou efeitos nocivos em todo o mundo, gerando também a necessidade de fechamento temporário de comércios, de estabelecimentos públicos, instituições de ensino e de empresas de um modo geral (ROCHA: 2020). Souza Silva (2021) destaca que no caso brasileiro foi declarada Emergência de Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) no mês de fevereiro de 2020, quando a doença ainda era desconhecida, de modo que as autoridades públicas tomaram medidas necessárias para impedir o alastrar da calamidade pública com a disseminação do vírus, o que instaurou também um clima de colapso no segmento empresarial, já que a maior parte das organizações não estava preparada para lidar com o fechamento e com a adoção de novos métodos de trabalho, como o trabalho remoto mediado pelas plataformas virtuais.

As organizações, contudo, não poderiam parar com suas atividades sem previsão de retorno, o que as levou a fazerem uso de tecnologias e plataformas como computadores e smartphones para permitir a continuidade das atividades organizacionais, de modo que Santos da Silva; Mello Moraes (2021) destacam que as empresas tiveram seus processos de gestão impactados pela realidade do trabalho remoto, bem como pelas outras circunstâncias da pandemia de Covid-19 no Brasil, como o aumento do desemprego e da inflação, encolhimento da economia, dentre outros aspectos.

Segundo Machado; Araújo (2021, p. 204) a “pandemia de Covid-19 impacta a sociedade, a saúde, a economia, o comércio e os serviços”, e no próprio contexto da Administração de Empresas, considerando que as empresas de menor porte (micro e pequenas empresas) possuíram mais dificuldades em seus processos de gestão, já que contam com menor estrutura e menos recursos financeiros, por exemplo, do que as médias e grandes empresas. Os autores destacam, no entanto, que os efeitos da pandemia para a gestão organizacional geraram impactos para todas as empresas inseridas no Brasil, independentemente do seu porte ou de ramo de atuação.

Castro et al. (2020) apontam que, ao lado das repercussões econômicas, um dos principais impactos da pandemia de Covid-19 para a gestão organizacional como um todo se deu na dificuldade dos gestores em tomarem decisões ágeis e acertadas, sobretudo pela falta de informações e pela falta de experiência deles em administrar crises. Tais autores também defendem que os efeitos pandêmicos nos trabalhadores da empresa, visto que o isolamento social e o teletrabalho podem prejudicar a saúde mental de alguns dos empregados.

Ora, há consenso dentre os autores que abordaram os efeitos gerais da pandemia de Covid-19 sob a ótica organizacional sobre a existência de impactos significativos a todos os níveis da organização. Em posse desses conhecimentos, torna-se possível analisar a abordagem teórica dada especificamente na Gestão de Pessoas.

### **3.2 Impactos da Pandemia na área da Gestão de Pessoas**

O conceito de Gestão de Pessoas evoluiu ao longo da história da Administração, sendo que inicialmente centrava-se na gestão de Recursos Humanos a partir de um departamento burocrático das ordens e políticas de trabalho, passando a ser concebido na contemporaneidade como uma estratégia voltada para a harmonia, equilíbrio e produtividade das pessoas, as reconhecendo como o principal ativo da organização (GOMES SOARES: 2021). Para Chiavenato (2014) a Gestão de Pessoas consiste em um aglomerado integrado das atividades de especialistas e gestores de pessoas com o objetivo de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, proporcionando competências e competitividade para a empresa, tendo os trabalhadores da empresa como o principal recurso a ser administrado pelos gestores de pessoas visando o alcance dos objetivos e metas organizacionais.

Reis Oliveira (2020, p. 2) aponta que a gestão de pessoas busca o desenvolvimento dos “trabalhadores de uma organização, de modo que por meio dessas condições, independentemente do tipo de trabalho que cada indivíduo esteja desempenhando, as execuções de suas atribuições estejam de acordo com os objetivos organizacionais”, utilizando diferentes metodologias, recursos e ferramentas para tais tal fim a partir do exercício da liderança por parte do gestor de pessoas, o qual deve ser capaz de cativar e motivar as pessoas em seus processos de trabalho.

Mendes et al. (2021) apontaram que os impactos da pandemia se deram na administração das empresas como um todo, mas em especial no contexto da gestão

de pessoas, já que o capital humano é compreendido como o mais valioso das organizações. Com o trabalho remoto e o afastamento dos trabalhadores do espaço físico da empresa, surgiram assim novos desafios administrativos.

Para um bom entendimento dos processos, se fez necessário conhecer e trazer conhecimento dos processos da empresa, dos números de funcionários e de como está sendo trabalhar em *home office*, após isso foi possível levantar às causas dos problemas que ocorrem nessa modalidade de trabalho e então apresentar um plano de ação com a tratativa das causas priorizadas e assim obter resolução dos problemas enfrentados no teletrabalho, sendo assim os trabalhadores podem obter produtividade e qualidade nas atividades, sem prejudicar a qualidade de vida (MENDES et al: 2021, p. 291-292).

Losekann e Mourão (2020) indicam que o estudo dos impactos da pandemia no plano das organizações costuma se dar nos resultados por ela alcançados, sendo que na proposta dos autores, verifica-se a necessidade de uma abordagem específica envolvendo a gestão de pessoas: os autores citam, por exemplo, dificuldades de concentração dos trabalhadores no trabalho remoto, a convivência intensa com os familiares, falta de políticas e práticas de teletrabalho e falta de experiência dos administradores para realizarem suas atividades no contexto virtual. A seguir, são sintetizadas as principais-consequências destacadas pelos autores.

- ✓ **Impactos no nível de concentração dos trabalhadores:** os trabalhadores foram levados a transformar suas casas em escritórios e seus computadores pessoais e smartphones nos principais instrumentos de trabalho. Fora do ambiente organizacional tradicional, eles podem apresentar dificuldades não apenas para se concentrarem nas atividades, mas também de procrastinarem. A atuação do gestor de pessoas deve evitar a diminuição da produtividade das equipes de trabalho. Os trabalhadores no home-office acabam contando com uma série de distrações, dificultando assim a execução das atividades;
- ✓ **Convivência Intensa com os familiares:** os trabalhadores passaram a intensificar o seu convívio familiar. Se antes eles encontravam com a família fora do ambiente de trabalho, agora a família está inserida em seu próprio home-office. A necessidade de cuidar dos filhos ou de os acompanharem nas aulas remotas, por exemplo, é um impacto que pode acarretar desperdício de tempo. Não cabe ao gestor de pessoas interferir na dinâmica familiar, mas sim fazer uso estratégico desse novo componente, evitando que o convívio familiar intenso prejudique a execução das atividades profissionais;
- ✓ **Falta de políticas e práticas de teletrabalho:** embora o home-office seja uma tendência praticada por uma série de empresas, a maior parte das empresas brasileiras tinham suas políticas e práticas voltadas para o trabalho empresarial no ambiente físico. O planejamento, tido como chave no sucesso da gestão de pessoas, acaba sendo prejudicado. Tal impacto requer que o gestor de pessoas reflita e revise as políticas e práticas de gestão de pessoas no contexto do trabalho remoto;
- ✓ **Falta de experiência dos gestores no home-office:** os gestores de pessoas contam com pouca ou nenhuma experiência em administrar recursos humanos pela via digital. Se, para a motivação dos

trabalhadores, por exemplo, um gestor de pessoas realizava reuniões presenciais para estimular as equipes de trabalho, ele agora deve o fazer pela via digital. No contexto deste impacto, levanta-se também o efeito da tecnologia no ambiente profissional, de modo que as atividades outrora realizadas presencialmente, passam a ser realizadas na modalidade “a distância”.

Rocha de Souza et al. (2020) identificaram que os impactos do novo coronavírus na Gestão de Pessoas ainda não estão devidamente esclarecidos, mas reforçam que é inegável que não apenas o trabalho remoto, mas a própria existência do medo de uma doença descontrolada a nível global poderia proporcionar efeitos na saúde mental dos indivíduos, o que acaba influenciando no seu desempenho no trabalho. Castro et al. (2020) corroboram com tal entendimento, afirmando que o isolamento pode trazer prejuízos psicológicos aos trabalhadores, provocando uma série de doenças e prejudicando o desempenho profissional.

De acordo com Mello Costa et al. (2020) a pandemia gerou uma epidemia da síndrome de *burnout*<sup>1</sup>, a qual se deve sobretudo pela ausência de um bom relacionamento entre o gestor e os trabalhadores, o que gera o excesso de trabalho e leva os mesmos ao esgotamento. Os autores também citam os conflitos familiares, provocados pela convivência constante, como algo que repercute no contexto da Gestão de Pessoas, já que o estresse e outros sentimentos negativos afetam o íntimo do indivíduo e a execução de suas atividades de trabalho.

Cumpr-se destacar que justamente por se tratar de um tema ainda bastante recente, conforme reforçado por autores como Rocha de Souza et al. (2020), existem poucas publicações de qualidade que correlacionam a Gestão de Pessoas com os impactos da pandemia de Covid-19, reforçando a necessidade de elaboração de novos estudos e pesquisas sobre a matéria. A partir desse entendimento, será apresentada no tópico seguinte a atuação do gestor de pessoas no contexto pandêmico.

### **3.3 Atuação do Gestor de Pessoas frente aos impactos da Covid-19**

Moço, Lopes e Soares (2020) defendem que a atuação do gestor de pessoas frente ao trabalho remoto em tempos de Covid-19 se refere inicialmente à organização dos trabalhos de seus liderados: o tempo de trabalho, por exemplo, deve ser estabelecido de modo inteligente e estratégico; no mesmo sentido, os autores apontam para a necessidade de adaptação do estilo de liderança no trabalho remoto, desenvolvendo novas formas de comunicação, de interação e de partilha de informação com os trabalhadores.

Também é importante reconhecer questões particulares envolvendo casos específicos dos trabalhadores, como aqueles que trabalham remotamente e que vivem com a família e aqueles que vivem sós.

Apesar das contingências vividas na atualidade, não basta “colocar as pessoas a trabalhar remotamente”, sendo necessário que quem as gere, atenda a algumas questões, nomeadamente: ao nível da promoção do desempenho, do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, de promoção do bem-estar e da preparação das condições adequadas para teletrabalhar. Acrescenta-se ainda a relevância (e o desafio) de atender a estas diversas questões

---

<sup>1</sup> Diagnóstico psíquico causado pela exaustão extrema no contexto do trabalho.

considerando a heterogeneidade existente entre as pessoas que estão em teletrabalho (e.g., pessoas com filhos versus sem filhos) (MOÇO; LOPES; SOARES: 2020, p. 5).

Segundo Romano Junior (2020) o trabalho remoto do gestor de pessoas vem demandando o desenvolvimento de novas competências, como a capacidade de fazer uso das tecnologias e ferramentas de trabalho digital nas plataformas de videochamada. Tal autor sustenta que a reunião diária nas plataformas de bate-papo provoca a comunicação contínua entre trabalhos e trabalhadores, produzindo uma atitude positiva compartilhada que pode aumentar o nível de motivação dos liderados e fortalecer a concentração deles.

O autor supramencionado argumenta que é necessário reforçar práticas tradicionais da Gestão de Pessoas no contexto do trabalho mediado pelas tecnologias, como ao fazer o trabalhador se sentir “ouvido” com a abertura de espaços de *feedback* por parte do gestor de pessoas. Aumentar o nível de flexibilidade e estimular o trabalho remoto em equipe é outra competência para o gestor de pessoas no contexto da pandemia de Covid-19.

As empresas passaram a utilizar estratégias distintas de Gestão de Pessoas a partir do avanço da pandemia no Brasil, como ocorreu com as orientações gerais para o trabalho remoto da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ, 2020), nas quais é defendido que o gestor de pessoas organize o plano de trabalho juntamente com os trabalhadores, como a definição dos prazos para a execução de tarefas, fazer uso dos recursos tecnológicos adequados, como nos *softwares* utilizados pela organização, e a atuação do gestor de pessoas como promotor da saúde física e mental dos trabalhadores, estimulando uma alimentação adequada, realização de exercícios físicos, respeito ao fim da jornada de trabalho, dentre outros aspectos que demonstram uma preocupação genuína com o bem-estar dos funcionários.

O gestor de pessoas igualmente deve atuar na prevenção da procrastinação, já que o ambiente de trabalho digital conta com inúmeras distrações, como o acesso indiscriminado ao celular e à internet e a falta de motivação dos trabalhadores no trabalho remoto (FERNANDES, 2020). A atuação do gestor de pessoas, nesse sentido, passa pela definição de um plano de trabalho concreto, no qual todos os trabalhadores sentem-se confortáveis com a realização de suas atividades no *home-office* (MOÇO; LOPES; SOARES: 2020).

Defende-se assim que o gestor seja no trabalho remoto, assim como ele era no contexto do trabalho tradicional, um líder e não tão apenas como um “chefe. O Quadro 1 demonstra as diferenças entre a chefia e a liderança, as quais apontam que o chefe está implicado com o cargo e com as realizações das tarefas. Com a autoridade legitimada, segue com o foco na produtividade, controlando e revendo processos. Supostamente, orientado para o alcance, a todo o custo, dos objetivos organizacionais. Já o líder, voltado para as pessoas, contribui com a organização ao desenvolver e potencializar ações que elevem as interações humanas e ampliem as redes internas e externas, ao dar sentido ao trabalho como um princípio educativo. As pessoas recebem estímulos diversos que as provocam à reflexão a respeito das suas ações que podem promover reações de comprometimento e busca contínua por ambientes menos nocivos que resultam em adoecimento e conseqüentemente, afastamentos dos trabalhadores. Nesse sentido, considera-se o exercício da liderança como uma educação que viabiliza a autonomia e transformação dos atores da organização.



Quadro 1 - Distinções entre chefia e liderança.

DISTINÇÕES ENTRE O “CHEFE” E O LÍDER	
EXERCÍCIO DA CHEFIA	EXERCÍCIO DA LIDERANÇA
O chefe elabora agendas através de planos	O Líder apresenta desenvolvimento visionário e estratégico em sua atuação nos planos
Os relacionamentos se dão através da hierarquia	Cria e alimenta as redes de relacionamentos
Age pelo comando	Age pela inspiração
Rigidez	Flexibilidade
Controle	Autonomia
Age em prol da manutenção e continuidade do sistema vigente	Idealiza, gera e implementa mudanças úteis no sistema
Administra	Inova
Foco nos sistemas e nas estruturas	Foco nas pessoas
Perspectiva limitada	Perspectiva ampla
Questiona <i>quando e como</i>	Questiona o <i>que e por que</i>
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia o <i>status quo</i>

Fonte: elaborado pela autora a partir de Izidoro (2016, p. 18).

Ao longo dos três itens trabalhados no referencial teórico, foram reconhecidos os principais impactos da pandemia no contexto da Gestão de Pessoas e a atuação do administrador para sanar e amenizar seus efeitos.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O ponto inicial para o tratamento dos dados apresentados ao longo do desenvolvimento do referencial teórico do presente artigo científico consiste em reforçar que os impactos da pandemia de Covid-19 na área de Gestão de Pessoas são ainda recentes e ainda não devidamente esclarecidos pela literatura científica, já que eles não estão associados tão somente ao trabalho remoto, mas também na existência de uma doença que desencadeou outros efeitos socioeconômicos a nível mundial.

É correto afirmar que o papel desempenhado pelo gestor de pessoas consiste em sua atribuição também como um gestor de crises a partir dos impactos da pandemia para o mundo do trabalho. As pessoas tiveram suas rotinas significativamente transformadas, deixando de frequentar o ambiente físico das empresas e criando escritórios em suas casas. Esse novo ambiente de trabalho, contudo, apresenta uma série de dificuldades, como o aumento da procrastinação, diminuição da concentração e da motivação, dificuldades quanto ao uso da internet, dentre outras.

A adoção ao teletrabalho não ocorreu de modo planejado no contexto do avanço da Covid-19 no Brasil, mas sim de uma maneira emergencial para permitir a continuidade das atividades empresariais. E foi justamente essa justificável ausência de planejamento que desencadeou nos impactos descritos no presente artigo científico, os quais geram prejuízos ao desempenho individual dos trabalhadores e ao desempenho das equipes de trabalho e das organizações como um todo.

Percebe-se que diferentes organizações enfrentaram desafios e impactos particulares a partir da adoção emergencial do *home-office*, o que pode variar de acordo com aspectos como o porte da empresa, o ramo de atuação, o número de trabalhadores do quadro da organização e o perfil e o estilo de liderança. O

recomendável é que o gestor de pessoas abandone o *status* de chefia e que passe para o exercício como líder, desenvolvendo novas competências exigidas e sempre atuando de um modo planejado e estratégico.

Os processos de comunicação são relevantes para a continuidade dos trabalhos, para o alinhamento das equipes e mesmo para o desempenho individual do colaborador. Se outrora as reuniões e encontros de trabalho eram realizados no espaço físico, eles agora se desencadeiam no ambiente virtual, com as tecnologias de videoconferência. É necessário que o gestor de pessoas vislumbre as novas tecnologias e inovações como poderosas aliadas no processo de condução da administração dos Recursos Humanos, inclusive ao definir o sistema de comunicação organizacional mais adequado, os *softwares* utilizados, dentre outras questões que permitam o andamento das atividades.

Fora defendido a partir das contribuições de autores como Mendes et al. (2021) a necessidade de conhecer e trazer conhecimento dos processos da empresa, do número de trabalhadores e de como está sendo aos trabalhadores o exercício das atividades profissionais no *home-office*, o que contribui para o levantamento das causas de problemas que ocorrem nessa nova modalidade de trabalho, para traçar então um plano de ações para que os problemas possam ser resolvidos. Ora, o primeiro momento de atuação do gestor de pessoas para fomentar o planejamento do teletrabalho durante a pandemia de Covid-19 consiste na elaboração de um diagnóstico sobre os próprios trabalhadores, o que é fundamental para possibilitar a compreensão sobre a real dimensão dos impactos organizacionais.

Ademais, é necessário considerar também questões relacionadas à saúde física e mental dos seus liderados. O líder é aquele que demonstra verdadeira preocupação com a qualidade de vida e o bem-estar de suas equipes de trabalho e, por isso, ele deve sempre estimular os trabalhadores para hábitos de vida saudáveis. Não se trata apenas de uma medida altruísta do gestor de pessoas para o controle de riscos, mas também de uma ação envolvendo os impactos dos prejuízos à saúde física e mental, agravados ante aos efeitos do isolamento e do distanciamento social, na produtividade da organização.

Evitar o excesso de trabalho a partir do controle e administração do tempo e o estímulo ao pleno cumprimento da jornada de trabalho consiste em uma forma do gestor demonstrar essa preocupação com o bem-estar mental de seus trabalhadores, já que ficara claro que o teletrabalho em tempos de isolamento pode provocar a síndrome de *burnout*, além de outras doenças e distúrbios psicológicos que poderiam ser citados pela autora, como a depressão, crises de ansiedade e o estresse ocupacional.

A convivência mais intensa com os familiares é outro impacto que pode atrapalhar o desenvolvimento das atividades pelo profissional, já que os filhos também ficaram em casa com o fechamento temporário das instituições de ensino e os cônjuges permanecem no mesmo ambiente, o que gera distrações por parte do colaborador. Nesse contexto, é importante que o gestor de pessoas saiba administrar a questão, verificando quais são os trabalhadores que trabalham na presença dos familiares e aqueles que trabalham sós, fornecendo planos de trabalho juntamente com a realidade vivenciada pelo trabalhador.

A plena participação dos trabalhadores deve ser sempre estimulada, tanto na definição dos planos de trabalho, quanto na obtenção de um *feedback* constante do trabalho desenvolvido remotamente. Deste modo, os trabalhadores e os líderes devem trabalhar juntos para permitirem a criação de um ambiente de trabalho digital propício para amenizar os impactos da pandemia de Covid-19.

A falta de políticas e práticas de trabalho fora outro dentre os principais impactos da pandemia na Gestão de Pessoas, uma vez que embora o teletrabalho seja uma modalidade que estava se popularizando antes do momento pandêmico, a maior parte das empresas não continham políticas e prática fora da estratégia presencial, o que requer que o gestor de pessoas reflita e reviste constantemente esses componentes, os repensando sobre a lógica do trabalho mediado pelas tecnologias.

É necessário tomar cuidado para que essas “armadilhas” do *home-office* não atrapalhem o desenvolvimento do fazer profissional da empresa e, considerando as pessoas como o principal ativo da organização e como responsáveis diretas pelo alcance dos resultados organizacionais, uma atuação concisa do gestor de pessoas pode engajar e mobilizar os trabalhadores, os deixando mais comprometidos com os objetivos e metas a serem perseguidos.

A discussão dos resultados alcançados a partir da produção do presente artigo científico revelou que a maior parte dos problemas identificados consiste resultado de falhas no processo de tomada de decisão do gestor de pessoas. É fundamental que os gestores reflitam constantemente sobre suas atuações, buscando extrair o melhor das pessoas e monitorando o surgimento de novos impactos.

Muitos dos autores utilizados para a elaboração do estudo, como Moço, Lopes e Soares (2020) falam das dificuldades de estimar os impactos futuros da adoção do trabalho remoto em um “novo normal”, mas concordam que a pandemia de Covid-19 poderá alterar permanentemente as relações de trabalho. Contudo, a pesquisa buscou evitar exercícios de futurologia, se atendo nas produções voltadas para os primeiros impactos do contexto pandêmico para o mundo do trabalho a partir da adoção do teletrabalho.

Vivemos um momento desafiador para a saúde pública e para o desenvolvimento das práticas e políticas de Gestão de Pessoas. Os resultados alcançados na pesquisa contribuíram para enriquecer a discussão sobre os impactos da pandemia de Covid-19 frente à adoção de novos modelos de trabalho e para repercutir as possíveis ações do gestor de pessoas para eliminar e amenizar tais efeitos.

## **CONCLUSÃO**

Diante de todo o exposto, verificou-se que a pandemia de Covid-19 fora um acontecimento (ainda em curso) que proporcionou uma série de efeitos a serem percebidos na sociedade, na economia, na saúde e no contexto empresarial. A maior parte dos estudos que envolvem a pandemia, versam sobre os resultados organizacionais diminuídos frente aos efeitos pandêmicos e não sobre os impactos da Covid-19 especificamente no contexto da adoção do trabalho remoto envolvendo a Gestão de Pessoas. Diversos autores denunciam a necessidade de produção de estudos voltados para tal área, enfatizando a importância do gestor de pessoas com o intuito de amenizar e controlar os efeitos da pandemia, o que se tornou possível frente ao desenvolvimento do estudo.

Por se tratar de um tema relevante, mas ainda significativamente recente, é fundamental que os autores e pesquisadores dedicados ao campo administrativo da Gestão de Pessoas busquem não apenas descrever os impactos da pandemia de Covid-19 sobre a área, mas também que se empenhem ao vislumbrar soluções aos problemas identificados, gerando ganhos não apenas teóricos, mas também práticos,

enriquecendo a discussão sobre o tema e fomentando a atuação dos gestores de pessoas.

As hipóteses levantadas contemplaram impactos a serem abordados pelo líder/gestor de pessoas no contexto virtual, como dificuldades de concentração dos trabalhadores no *home-office*, a convivência intensa com os familiares, falta de políticas e práticas de teletrabalho e falta de experiência dos administradores para realizarem suas atividades no contexto virtual. No entanto, esses são apenas alguns dentre os inúmeros impactos aprofundados a partir da adoção do ensino remoto, já que os resultados indicaram que cada caso empresarial deve ser explorado pelo gestor na medida de suas particularidades, traçando um diagnóstico específico de como está sendo desenvolvido o teletrabalho na empresa e da experiência de cada trabalhador.

O isolamento social e a permanência das pessoas em suas casas também podem trazer significativos impactos para a saúde física e mental dos trabalhadores. Se o gestor de pessoas reconhece o valor dos indivíduos e sua importância no alcance dos objetivos e metas organizacionais ele também deve se ocupar de orientações aos trabalhadores nesse sentido, não apenas por uma legítima preocupação com seu bem-estar e qualidade de vida, mas também pela compreensão dos efeitos dos prejuízos à saúde física e mental na diminuição da produtividade.

O trabalho realizado no *home-office* deve ser inteiramente planejado e contar também com a participação dos trabalhadores, versando sobre questões como a carga horária, objetivos e metas, reunião das equipes, dentre outros, isso com o intuito de prevenir que surjam prejuízos ao desenvolvimento das atividades profissionais.

O gestor de pessoas, nesse sentido, não deve ser enxergado como um “chefe”, mas sim como um líder, apto para motivar e estimular os seus liderados e buscando a melhoria contínua de sua atuação, já que o trabalho remoto demanda desse profissional novas competências, como o pleno domínio das tecnologias e *softwares* e serem utilizados. Os liderados devem se sentir ouvidos pelo líder e fornecerem seus *feedbacks* para permitir a otimização da administração de pessoas.

Não fora realizado no presente estudo qualquer exercício de futurologia sobre os impactos futuros do momento de teletrabalho e de um “novo normal”, mas sim um esforço sistemático por parte da autora para correlacionar os impactos da pandemia de Covid-19 com enfoque na Gestão de Pessoas e o desempenho dos profissionais e a atuação dos gestores de pessoas para amenizar e solucionar tais problemas.

Diante do alcance de uma conclusão verdadeiramente aplicável ao problema proposto, são apresentadas abaixo as recomendações para a realização de estudos futuros:

- Recomenda-se a realização de estudos de casos em empresas de médio e pequeno porte que contaram com a adoção do teletrabalho e que já voltaram para a realização das atividades profissionais no ambiente físico, verificando quais foram os impactos do *home-office* na execução dos trabalhos diante do retorno ao trabalho tradicional;
- No mesmo sentido, é recomendável a realização de pesquisas que abordem a percepção dos trabalhadores quanto à atuação dos gestores de pessoas durante o teletrabalho no enfrentamento da pandemia de Covid-19, verificando os principais erros e acertos dos administradores na condução das atividades e até mesmo o entendimento dos trabalhadores sobre a sua produtividade no *home-office* versus produtividade no escritório presencial;

- Por fim, também se sugere a realização de estudos que contem com as percepções dos gestores de pessoas sobre os impactos percebidos por eles durante a pandemia, refletindo sobre como tais desafios contribuíram para a otimização do trabalho destes administradores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CASTRO, B.L.H et al. **COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 20(3), p. 1059-1063, 2020.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª edição. Baueri/SP: Manole, 2014.
- ESTEVÃO, A. **Covid-19**. Acta Radiológica Portuguesa, January-April 2020 Vol. 32 nº1 5-6. Disponível em <<https://revistas.rcaap.pt/actaradiologica/article/view/19800>> Acesso: jun. 2021.
- FERNANDES, I.S. **A Procrastinação em Diferentes desenhos do Trabalho: Remoto e Presencial**. Dissertação (Pós-Graduação em Psicologia), IMED, Passo Fundo, 2020.
- FIOCRUZ. **Orientações Gerais Para O Trabalho Remoto Na FIOCRUZ** (Versão 26.03.2020). Disponível em <[https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/43386/2/2020\\_03\\_26\\_orientacoes\\_para\\_o\\_trabalho\\_remoto\\_rev2%5B1%5D.pdf](https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/43386/2/2020_03_26_orientacoes_para_o_trabalho_remoto_rev2%5B1%5D.pdf)> Acesso: set. 2021.
- GOMES SOARES, A. **A Importância Da Moderna Gestão De Pessoas Para O Crescimento Das Empresas**. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós- Graduação Lato Sensu em Gestão de Projetos) - Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Goiano, Campos Belos, 2021.
- IZIDORO, C. **O Papel Da Liderança E Da Chefia: Um Estudo Bibliográfico**. Revista INSEPE, Belo Horizonte, vol. 1, n. 1, 2016, p. 17-20.
- LOSEKANN, R.G.C.B; MOURÃO, H.C. **Desafios Do Teletrabalho Na Pandemia Covid-19: Quando O Home Vira Office**. Caderno De Administração, 28, p. 71-75, 2020.
- MACHADO, A. C.; ARAÚJO, G. C. DE. **Micro E Pequenos Empreendedores No Contexto Pandêmico De Covid-19**. Anais do Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração, v. 4, n. 4, p. 203-215, 1 jul. 2021.
- MELLO DA COSTA, A.S et al. **Impactos Da Covid-19 Nas Organizações**. RAE - Revista de Administração de Empresas | FGV EAESP, São Paulo | V. 60 | n. 6 | nov-dez 2020, P. 385-387.
- MENDES, E.R.P et al. **Gestão De Pessoas Durante A Crise Da Covid-19: Os Desafios Do Home Office Em Uma Empresa Do Ramo Da Telefonia**. Inova+ Cadernos de Graduação da Faculdade da Indústria – No 2/ V.1, p. 278-293 – fevereiro/2021.
- MOÇO, I; LOPES, S; SOARES, R.R. **Desafios da gestão de pessoas em trabalho remoto**. Lisboa, Portugal: Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais da Universidade Europeia, 2020.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- REIS OLIVEIRA, N.L. **Desenvolvimento da gestão de pessoas como fator de motivação e liderança na empresa Lucca Collor Papelaria Personalizada**. In: X

- Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção (ConBRepro), 2-4 dez. 2020. Disponível em <  
[https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/12112020\\_131256\\_5fd3a208e0113.pdf](https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/12112020_131256_5fd3a208e0113.pdf)> Acesso: set. 2021.
- ROCHA DE SOUZA, S et al. **Gestão estratégica de pessoas no teletrabalho durante a pandemia da COVID-19**. R. Saúde Pública. Paraná. 2020 Dez.;3(2):121-133.
- ROCHA, G.K. **As Ciências Em Tempos De Coronavírus**. Cadernos Cajuína, V. 5, N. 1, 2020, p. 1-3.
- ROMANO JUNIOR, O.L.C. **O Papel Do Gestor De Rh No Contexto Da Pandemia De Covid-19**. Métodos e Pesquisa em Administração, v. 5, n. 2, p. 14-17, 2020
- SANTOS DA SILVA, C.D; MELLO MORAES, A.B.G. **O Papel Estratégico Do Capital Humano Na Gestão De Crise – A Pandemia De Covid-19**. Rev. Gestão e Projetos (GeP), 12(2), p. 214-232, mai./ago. 2021.
- SILVA, C.P; PASCHOALOTTO, M.A.C; ENDO, G.Y. **Liderança Organizacional: Uma Revisão Integrativa Brasileira**. RPCA, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, jan. - mar. 2020.
- SOUZA SILVA, T.R. **Instituto Da Recuperação Judicial: Aplicabilidade Às Micro E Pequenas Empresas Como Alternativa Para A Insolvência Em Tempos De Pandemia (COVID-19)**. Artigo científico apresentado ao curso de Direito do Centro Universitário FG-UNIFG, como requisito de avaliação da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, Guanambi, 2021.
- VENTURA-SILVA, J.M.A et al. **Planejamento organizacional no contexto de pandemia por COVID-19: implicações para a gestão em enfermagem**. Journal Health NPEPS. 2020 jan-jun; 5(1):e4626.