

RHUBENS EWALD MOURA RIBEIRO
INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA

ORGANIZADORES



GESTÃO DE PESSOAS

LIDERANÇA NA PRÁTICA

CASES E ESTUDOS PARA ANÁLISE E APLICAÇÕES
NAS ORGANIZAÇÕES

LESTU
Publishing Company

REAL
INTELIGÊNCIA EM NEGÓCIOS

**UNI
FSA**

Organizadores:

Rhubens Ewald Moura Ribeiro e
Indira Gandhi Bezerra de Sousa

Diagramação:

Rhubens Ewald Moura Ribeiro e
Ana Kelma Cunha Gallas

Capa e Edição de Arte:

Luís Fernando Silva Monteiro

Supervisão Editorial:

Edson Rodrigues Cavalcante

Conselho Editorial

Ana Kelma Cunha Gallas
Benigno Soares dos Reis Filho
Denise Juliana Bezerra de Pontes
Barbosa
Edson Rodrigues Cavalcante
Elizete Alves de Oliveira
Indira Gandhi Bezerra de Sousa
Izabel Herika Gomes Matias
Cronemberger
Jair Bezerra de Castro Júnior
Lessandra Ribeiro Carvalho
Luiz Carlos Alves Marinho
Rhubens Ewald Moura Ribeiro

**EDITORA LESTU**

Editora, Gráfica e Consultoria Ltda - Avenida Paulista,
2300, andar Pilotis, Bela Vista, São Paulo, CEP 01310-300,
Brasil.

Contato: editora@lestu.org | site: www.lestu.com.br |

Whatsapp: (11) 97415.4679

Imagens da obra: Canva (Creative Commons)

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R484g

Gestão de pessoas e liderança na prática: cases e estudos para análise e aplicações nas organizações / Rhubens Ewald Moura Ribeiro; Indira Gandhi Bezerra de Sousa (Organizadores). – 1ª Edição. – Teresina: Lestu, 2023.

296 p.

ISBN: 978-65-85729-02-4

DOI: 10.51205/lestu.978-65-85729-02-4

1. Gestão de Pessoas. 2. Liderança. 3. Recrutamento. 4. Seleção de Pessoas. 5. Gestão de Conflitos. 6. *Outplacement*. I. Organizadora (es). II. Título. III. Localidade.

CDD: 658.

Índices para catálogos sistemáticos:

Administração: Gestão de Pessoas.

HOME OFFICE NA GESTÃO DE PESSOAS: OS DESAFIOS DO GERENCIAMENTO DE RESULTADOS EM TEMPOS DE PANDEMIA

Lucas de Sousa Alves
Raquel Verlane da Silva Cardoso
Pedro Rafael Sales da Silva
Jair Bezerra de Castro-Júnior (Orientador)

RESUMO

O *home office* caracteriza-se pelo trabalho e execução das atividades profissionais realizadas no ambiente em que se reside. Essas mudanças impactaram desafio no gerenciamento de resultados. Diante dos fatos expostos, este estudo parte do seguinte problema: o que pode desencadear nos profissionais que estão trabalhando em *home office* em decorrência da pandemia da Covid-19? O estudo tem como objetivo geral abordar o *home office* na gestão de pessoas: os desafios do gerenciamento de resultados em tempos de pandemia. Assim, o estudo teve caráter exploratório por meio de um levantamento bibliográfico, utilizando-se da técnica de análise de publicações que serviram como subsídios para a realização desta pesquisa e uma pesquisa narrativa através de estudos de casos. Através do estudo constatou-se que a grande demanda de exaustão e esgotamento, durante a pandemia da Covid-19, em profissionais que estavam/estão exercendo suas atividades de forma remota, prejudicando o gerenciamento de resultados.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. *Home office*. Pandemia. Resultados

1 INTRODUÇÃO

A maior emergência de saúde pública que a comunidade internacional enfrenta em décadas é causada pelo novo

coronavírus, que ocasiona a Covid-19, acarretando preocupações quanto à saúde física e sofrimento psicológico que pode ser vivenciado por toda a população da Terra (SCHMIDT et al., 2020). Diante dessa realidade foram inseridas algumas medidas de distanciamento e isolamento social pelos estados e municípios brasileiros, como: fechamento de órgãos públicos e lojas comerciais, suspensão de aulas presenciais de escolas e universidades, entre outras. A orientação do Ministério da Saúde era que as pessoas ficassem em suas casas e saíssem apenas para a realização de atividades essenciais (DIAS et al., 2020).

Assim, os indivíduos que trabalhavam em escritórios ou em empresas foram liberados do trabalho presencial e passaram a realizar o trabalho remotamente, e apenas os trabalhadores que exercem funções consideradas essenciais, como profissionais de saúde, bombeiros, pessoal de higienização hospitalar, garis, policiais, dentre outros, não foram liberados e continuaram exercendo suas funções normalmente.

Devido a esses acontecimentos, a pandemia trouxe uma nova realidade para o mercado de trabalho em empresas do Brasil e do mundo, por terem que se ajustar a uma nova prática, o *home office*. Diversos trabalhadores tiveram suas atividades ocupacionais interrompidas e precisaram se ajustar a essa nova forma de exercer suas atividades laborais, remotamente. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), em maio de 2020, eram 8,7 milhões de trabalhadores em atividades remotas.

O *home office*, de acordo com Veiga et al. (2021), caracteriza-se pelo trabalho e execução das atividades profissionais realizadas no ambiente em que se reside. A manutenção de atividades laborais relacionadas a processos de trabalho compatíveis tornou-se estratégia viável para essa modalidade.

Essas mudanças impactaram desafio no gerenciamento de resultados. Nesse contexto, este estudo apresenta grande relevância para as pessoas ocupadas em trabalho remoto e

segmentadas pelo setor formal, trabalhadores que antes da pandemia exerciam suas atividades de forma presencial nas empresas e, devido à medida preventiva citada acima, passaram a trabalhar de forma remota, exercendo suas atividades laborais de casa.

Ainda, o interesse em realizar esta pesquisa surgiu a partir da importância de tratar esse tema, devido à nossa experiência com a pandemia a modalidade de trabalho em *home office*. Este estudo apresenta, além disso, grande relevância acadêmica, pois visa colaborar com a gestão de pessoas.

Diante dos fatos expostos acima, este estudo parte do seguinte problema: o que pode desencadear nos profissionais que estão trabalhando em *home office* em decorrência da pandemia da Covid-19?

O estudo toma como hipótese que, se os profissionais estão em casa, tendo que dividir o ambiente de descanso e vida familiar com os afazeres do trabalho, em um momento repleto de incertezas como a pandemia, é possível que haja um aumento dos efeitos psicológicos, como alterações de humor além dos efeitos físicos que podem prejudicar a produtividade dos trabalhadores.

O estudo tem como objetivo geral abordar o *home office* na gestão de pessoas: os desafios do gerenciamento de resultados em tempos de pandemia e específicos evidenciar as concepções teóricas acerca da gestão de pessoas; evidenciar o contexto histórico da pandemia da covid-19; evidenciar a conceituação de trabalho e *home office* e identificar as consequências do trabalho remoto que implicam na gestão de pessoas.

Assim, o estudo teve caráter exploratório por meio de um levantamento bibliográfico, utilizando-se da técnica de análise de publicações que serviram como subsídios para a realização desta pesquisa e uma pesquisa narrativa através de estudos de casos.

O trabalho foi estruturado em seis partes: a primeira a introdução, a segunda evidencia as concepções teóricas acerca da

gestão de pessoas; a terceira aborda o contexto histórico da pandemia da covid-19; a quarta a conceituação de trabalho e *home office*, a quinta os procedimentos metodológicos; a quinta os resultados e discussão e por fim as considerações finais.

2 CONCEPÇÕES TEÓRICAS ACERCA DA GESTÃO DE PESSOAS

No início do século XX dois engenheiros criavam os primeiros trabalhos na área da Administração Científica, eram eles; o norte americano Frederick Winslow Taylor, e o francês Henry Fayol, tinham como principal propósito possibilitar fundamentação científica às práticas administrativas (GIL, 2014).

O taylorismo se baseava numa racionalização do trabalho, com ênfase no estudo e distribuição do trabalho operário, a atenção se voltava para ampliar a produção empresarial através do aumento eficácia dos operários, com uma redução dos movimentos necessários em uma tarefa se diminuía o tempo consumido (CHIAVENATO, 2020). E segundo Gil (2014, p.18) no fayolismo se “atribui aos subordinados uma capacidade técnica, que se exprime nos princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”.

Outro nome reconhecido como colaborador da Administração Científica foi Henry Ford, defensor de que o trabalho deveria ser especializado, produção em massa, e indicava boa remuneração e diminuição das jornadas de trabalho com o objetivo dos operários aumentarem suas performances (GIL, 2014).

Após a segunda década do século XX com o desenvolvimento das ciências humanas, principalmente a psicologia, iniciou um movimento de destacar as relações humanas no trabalho, fundamentado pelos estudos produzidos pelo psicólogo americano Elton Mayo, desprendendo-se das bases rígidas e mecanicistas do trabalho humano na “Administração Científica” (CHIAVENATO, 2020).

Como consequência desse movimento foi possível visualizar as Relações Humanas estabelecendo uma maneira de agregação de sujeitos e um contexto de trabalho, de maneira com que os trabalhadores contribuam com a empresa e, também, consigam atender suas necessidades psicológicas e sociais (GIL, 2014).

De acordo com Chiavenato (2021) grandes mudanças ocorreram nomeio administrativo em decorrência da Teoria das Relações Humanas, novos conceitos passaram a se destacar dentre eles, a motivação, organização informal, liderança, dinâmica de grupo, comunicação e outros. Profissionais da psicologia e sociologia agora ocupam o lugar anteriormente dos engenheiros e técnicos, a ênfase passa a ser nas pessoas e não mais na estrutura.

Gil (2014) expõe que em seguida à Segunda Guerra Mundial observou-se consideráveis aumentos nos sindicatos de trabalhadores, fazendo com que os setores de administração de pessoal e as empresas tivessem mudanças expressivas, passando a preocuparem-se também com melhores condições de trabalho, benefícios a seus funcionários e comunicação com os sindicatos representantes dos trabalhadores, resultando na alteração da seção de pessoal para o departamento de relações industriais, movimento expandido a partir da década de 1950.

A partir da década de 1960 com a inserção de conceitos advindos da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoas, se introduz a Administração de Recursos Humanos, substituindo as expressões anteriormente empregadas no meio organizacional: Administração de Pessoal e Relações Industriais (Gil, 2010, p.56).

Para Gil (2014), a Teoria Geral dos Sistemas teve seu início com o biólogo Ludwig von Bertalanffy, quando se comprovou que alguns elementos de uma ciência poderiam ser aplicados em outras, se seus objetivos pudessem ser vistos de forma sistêmica.

Ainda segundo o autor, sistema pode ser definido como uma estruturação de partes de um todo, ligadas entre si, atuando de maneira interdependente e organizada, ficando assim fácil definir uma organização como um sistema.

Então uma empresa ao implantar um enfoque sistêmico na administração de seus recursos humanos, se observa certos aspectos como: interdependência de suas partes; visão processual; probabilismo ao invés de certezas; multidisciplinaridade; olhar multicausal dos acontecimentos, e repostas; compreensão dos fenômenos, atuação participativa nos processos de decisões; abertura para com o ambiente; foco nas expectativas de papéis.

Chiavenato (2021) descreve seis processos básicos da Gestão de Pessoas, sendo eles: agregar pessoas, usado para agregar novas pessoas a organização; aplicar pessoas, gerenciar e coordenar as atividades realizadas na organização; recompensar pessoas, no qual fomenta as pessoas a satisfazerem suas principais necessidades; desenvolver pessoas, enriquecer o avanço profissional e pessoal das pessoas; manter pessoas, onde se cria conjunturas psicológicas e ambientais favoráveis ao desempenhar do trabalho; e monitorar pessoas, conduzir e averiguar as atividades e resultados das pessoas.

Atualmente qualquer procedimento produtivo apenas se efetua através a coparticipação dos vários parceiros relacionados, com cada um colaborando com seu recurso; os fornecedores com as matérias-primas; investidores com os investimentos; gestores com capital intelectual; consumidores adquirindo bens e/ou serviços; e os colaboradores que garantem as operações do negócio. Sendo todos estes parceiros denominados de stakeholders, e os mesmos continuaram aplicando seus recursos ao passo que obtiverem retorno e frutos adequados aos seus investimentos.

Alguns anos atrás a relação entre os trabalhadores e organizações era vista como contrastante e

conflituosa, como ganhar-perder, onde os propósitos da empresa como lucro e produção, era incombinável com os propósitos dos trabalhadores como: melhores remunerações e condições de trabalho, porém foi verificado que se uma organização quiser conquistar seus objetivos, necessita empenhar esforços afim de que os objetivos das pessoas que fazem parte das mesma também seja alcançado, se configurando uma relação ganha-ganha o principal objetivo da Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2020, p.95)

No contexto atual de dificuldade e múltiplos elementos que fazem parte das áreas produtivas atuais, a gestão de pessoas se coloca como ferramenta preponderante na demanda de justiça organizacional, bem-estar e qualidade de vida, e para a execução dessas atividades necessita a ação de profissionais embasados e com consciência da ligação de todas essas facetas (SCHMIDT; KRAWULSKI; MARCONDES, 2013).

A moderna Gestão de Pessoas é baseada nas pessoas como: seres humanos, com sua individualidade; instigadoras dos recursos organizacionais, com capacidade de impulsionar a organização; parceira organizacional, podendo elevar a organização; talentos geradores de competências, parte viva que possui elementos essenciais para o sucesso organizacional; e como capital intelectual, que agrega inteligência a organização (VERGARA, 2016).

Na era da informação, as organizações passam por mudanças, tanto estruturais, quanto culturais e comportamentais. Essas mudanças refletem nas funções das pessoas, e a Gestão de Pessoas deve se colocar a frente nessas modificações, se tornando uma área maior, mais ativa e estratégica no gerenciamento da performance organizacional.

Nesse novo contexto estrutural e cultural, os executivos de linha passam a assumir novas

responsabilidades. E para cumpri-las devem aprender novas habilidades conceituais e técnicas. E, além disso, desenvolver habilidades humanas para lidar com suas equipes de trabalho. Não se trata de mudar apenas o órgão de RH, mas principalmente o papel dos executivos de linha para que o processo de descentralização e delegação possa ser bem-sucedido (CHIAVENATO, 2020, p. 45).

Agora Gestão de Pessoas é feita pelos próprios executivos de linha, são dos mesmos a responsabilidade da relação com seus subordinados e equipes: decidindo sobre eles; definir metas e maneiras de alcançá-las; conduzi-los e os aplicar; gerenciando seus treinamentos, desenvolvimentos, recompensas e motivações. A fim de que os líderes possam assumir e desempenhar esse papel com independência, o órgão de Gestão de Pessoas presta assessoria e consultoria aos mesmos, lhes fornecendo capacitação, suporte, conhecimento da cultura e formas de atuar da organização (CHIAVENATO, 2020).

Chiavenato (2021) descreve sete transformações que estão ocorrendo no meio organizacional atualmente em grande velocidade, que são: de trabalho físico para trabalho mental; padronização para diversidade; trabalho individualizado para em equipes; transformando reter talentos em aplicar talentos; gerentes em líderes e coaches; treinamento e desenvolvimento para aprendizagem organizacional e visão de capital humano.

Sobre isso Robbins (2020, p.14) coloca que “um dos indicadores de desempenho empresarial, talvez o mais importante no atual contexto de mercado, é sua capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas”

Assim, novos conceitos como: talento humano, capital humano e capital intelectual, vem demonstrando a visão de destaque das pessoas no ambiente organizacional, resultando na ênfase da Gestão de Pessoas no contexto organizacional, sendo

vista como o diferencial para alcançar destaque e sucesso atualmente.

3 CONTEXTO HISTÓRICO DA PANDEMIA DA COVID-19

O coronavírus ocasiona a Síndrome Respiratória Aguda Grave 2 (SARS-CoV-2), trazendo grandes impactos globais e econômicos nos últimos meses. A Covid-19, doença causada pela SARS- COV-2, originou-se na cidade de Wuhan, capital da província de Hubei, na China, e, de acordo com o Centro Europeu de Prevenção e Controle de Doenças (CEPCD), começou entre pacientes que tinham desenvolvido pneumonia sem causa identificável (SAN MARTIN; SAN MARTIN, 2020).

De acordo com uma notícia publicada no site da PAHO (*Pan American Health Organization*), em 2020, a OMS (Organização Mundial da Saúde) teria caracterizado o surto que estava acontecendo como Pandemia, em um pronunciamento feito pelo Diretor-Geral da Organização Mundial da Saúde, pois foram levadas em consideração a incontrolável e rápida disseminação do novo coronavírus pelo mundo e a sua gravidade. Essa disseminação em larga escala acabou sendo conhecida como mais uma pandemia da história e foi anunciada em 11 de março de 2020.

Cruz et al. (2020) ressaltam que a Covid-19 avançou em todos os continentes e em diferentes nacionalidades e culturas, e isso impôs a necessidade de controle e restrição entre os estados e a população para amenizar o crescimento gigantesco do número de pessoas infectadas. Nós vimos e participamos ativamente de todas as medidas que os governos desenvolveram para minimizar esse crescimento, medidas que tiveram a participação e colaboração genuína de profissionais de diferentes especialidades, empresas e outra parcela de pessoas nas suas elaborações, visando a um único objetivo: a segurança e provimento de recursos necessários à redução da velocidade de

difusão da doença e amenização de seus resultados na saúde das pessoas.

O atual governo Federal, como solução, criou a Lei nº 13.979/20, publicada em 6 de fevereiro de 2020, que dispõe sobre as medidas da emergência de saúde pública ao enfrentamento do novo coronavírus que objetivam a proteção da coletividade. Dentre elas, a quarentena e o isolamento, primeiras medidas de segurança divulgadas para aqueles que apresentaram algum sintoma característico do vírus. Além disso, o texto dispõe sobre a realização de exames e coletas de amostras clínicas, e até sobre como o manejo com o corpo das vítimas deve ser feito, entre outras recomendações. A lavagem das mãos com água e sabão, a higienização com álcool em gel, cobrir o nariz e a boca ao espirrar ou tossir, distanciamento social, o hábito de se manter a ventilação nos ambientes, o não compartilhamento de objetos de uso pessoal, como copos e talheres, foram algumas medidas importantes reforçadas à população, desde o princípio, para a prevenção da transmissão do coronavírus. O Ministério da Saúde passou a orientar, a partir de abril de 2020, o uso de máscaras de pano ou descartáveis atuando como barreira à disseminação do SARS-CoV-2 (OLIVEIRA et al., 2020).

Por consequência da implementação dessas medidas, principalmente do isolamento social, muitas empresas e trabalhadores brasileiros precisaram reinventar o processo de trabalho, muitas vezes, começando a trabalhar em casa, na modalidade de *home office*.

De acordo com a Carta de Conjuntura número 48 publicada no terceiro trimestre de 2020, Goes, Martins e Nascimento trouxeram uma estimativa sobre a evolução do trabalho remoto durante a pandemia no Brasil, baseada e calculada a partir dos resultados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) sobre a Covid-19, para julho. Um dos resultados aponta que, em junho de 2020, 84,1% dos trabalhadores executando suas tarefas remotamente estavam no

setor formal, totalizando aproximadamente 7,3 milhões de pessoas.

Lima et al. (2020) destacam que, além do medo de contrair a doença, a Covid- 19 tem causado nesses trabalhadores a sensação de insegurança e dúvidas em todos os aspectos da vida, do âmbito individual ao coletivo, do dia a dia nas cidades às mudanças nas suas relações interpessoais.

A saúde mental é outro aspecto que é bastante afetado. Brooks et al. (2020) explicam que as sequelas de uma pandemia são maiores do que o número de mortes e que é importante falar sobre isso. Com o aumento dos casos, os sistemas de saúde dos países entraram em situação de crise, os profissionais da saúde na linha de frente ficaram várias horas trabalhando exaustivamente e, contudo, o método de controle e precaução aplicado pelo governo, que foi o distanciamento social, impactou drasticamente a saúde mental da população como um todo, considerando quem estava de *home office* ou não.

Diante disso, um fato relevante que devemos ressaltar é que, de acordo com o site do governo brasileiro chamado Coronavírus Brasil (2021), os números atualizados de casos de infecção no Brasil pelo vírus chegam a 21.597.949 e o número de óbitos confirmados causados pela Covid-19 são de 601.574. Os dados, números e porcentagens atualmente dessa pandemia são alarmantes e assustadores, porém, estão mais amenos e caminhando para serem controlados, pois, com a disponibilização da vacina, segundo a fonte do site Our World In Data (2021), que é atualizado diariamente, hoje no Brasil temos um total de 99,6 milhões de pessoas totalmente vacinadas com as duas doses ou dose única, que é referente a 46,9% da população brasileira.

4 CONCEITUAÇÃO DE TRABALHO E *HOME OFFICE*

O meio do trabalho o homem constrói o mundo e se constrói, com subjetividade e com identidade, entendendo-se que o trabalho faz parte da natureza humana. A realização do trabalho poderia ser percebida como prazerosa, de início, porém, em diversos contextos, ainda é sentida como desencadeadora de sofrimento, adoecimento e sacrifício; não pelo trabalho em si, mas pelo clima organizacional e emocional existente no ambiente laboral (SOARES, 2018).

Segundo Souza et al. (2020), com a emergência da pandemia do coronavírus, o mundo do trabalho, neste início de século, ganha contornos comoventes, trazendo um cenário de poucos estudos na literatura a respeito da relação entre epidemias e trabalho. De acordo com o documento apresentado pelo *International Labour Organization* (SOUZA, et al., 2020), trata-se da pior crise global, que afeta 3,3 bilhões de trabalhadores, causando um grave declínio de postos de trabalho desde a Segunda Guerra Mundial. Ainda segundo o mesmo documento, 81% da força de trabalho global está em situação de isolamento obrigatório ou recomendado, e o fechamento dos locais de trabalho no período da pandemia aumentou apressuradamente.

O trabalho sempre vai representar algo que tem valor na sociedade. Ele exerce uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores, principalmente sobre a sua produtividade e satisfação. Para podermos compreender os sentidos do trabalho atualmente, é preciso ter em conta que ele tem se provado um grande desafio, tendo em vista as muitas adaptações que têm atingido as empresas, incluindo os cenários mais atuais.

Sievers e Müller (2020) ressaltam que as condições oferecidas no ambiente laboral afetam diretamente a saúde emocional dos trabalhadores e que o trabalho é um componente

fundamental na identidade e subjetividade do indivíduo. Portanto, não é o trabalho que gera o adoecimento, mas sim as condições que envolvem determinada função daquele sujeito.

A solução adotada para uma parcela da força de trabalho foi o *home office*, que representou desafios significativos, essencialmente para empresas e organizações que faziam seu controle presencial de frequência como alicerce das relações trabalhistas (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

O termo inglês *home-office* tem sido usado para caracterizar esse tipo de trabalho que é realizado de maneira remota e eventual na residência do empregado, afirmam Araújo e Lua (2020).

O teletrabalho é a modalidade de trabalho remoto por comunicação mediada, surgido em meados do século XIX, como trazem Gondim e Borges (2020), afirmando que há registros de que Edgard Thompson usava o telégrafo para fazer a administração e controlar as suas linhas de trem, como uma estratégia para melhorar a sua gestão, o que diferencia o teletrabalho outrora praticado da realidade atual. Ainda de acordo com os autores, em período de afastamento social e pandemia, diversos trabalhadores tiveram que, da noite para o dia, ingressar em um sistema de trabalho *home office*, e muitos não estavam de fato preparados para essa mudança significativa, muito menos as suas atividades organizacionais haviam sido planejadas para serem exercidas a distância.

O teletrabalho é definido na legislação como “(...) prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com utilização de tecnologias de informação e comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (BRASIL, 2017). Veiga et al. (2021) alegam que diversas são as queixas dos trabalhadores que agora se encontram na modalidade *home office*, devido ao momento atual de mudanças estruturais no cotidiano laboral brasileiro e de países que enfrentam a pandemia.

Grande parte desses trabalhadores sentiu os impactos dessas mudanças, alguns positivos e outros negativos, pois, devido à entrada do *home office* dentro de casa, ficou difícil separá-lo das demais esferas da vida desses indivíduos, como, por exemplo, das suas vidas pessoais, familiares etc. Esses trabalhadores vivem um turbilhão de emoções e sentimentos, devido ao esforço contínuo para poder se adaptar a essa nova condição e, com isso, desenvolvem ansiedade e sentem angústia, pois, além da cobrança que é exercida pela empresa, há também uma autocobrança sentida por aquele sujeito, por não conseguir se adaptar àquela nova realidade tão rapidamente, ainda que ela seja provisória.

A casa transformou-se em lugar público, nesse contexto da Covid-19, e as mudanças bruscas que ocorreram não se limitaram a demandas, exigências e invasões, mas sim foram multiplicadas. A jornada de trabalho sem limites temporais somou-se às exigências de provisão dos meios e ferramentas para o trabalho remoto, por exemplo, como computador, internet e celulares, e de capacitação para operar os dispositivos eletrônicos e saber manuseá-los, assim como às medidas de distanciamento físico e permanência em casa (ARAÚJO; LUA, 2020).

O trabalho remoto que vamos abordar neste estudo, segundo Bridi et al. (2020), nesse caso, considerando o contexto da pandemia, trata-se de trabalhos exercidos e facilitados pelas tecnologias da informação, ou seja, trabalhos que passaram a ser praticados em casa (à distância) e mediados por computadores, notebooks, tablets e smartphones com conexão à internet, não se confundindo com as modalidades de trabalho fabril realizadas “em domicílio”, como oficinas domésticas.

5 METODOLOGIA

O estudo apresenta uma abordagem qualitativa, que, segundo Ludwig (2015, p. 56), é uma “(...) exposição e elucidação dos significados que as pessoas atribuem a determinados eventos

e objetos”. Quanto à sua finalidade, a pesquisa classifica-se como descritiva, que, para Gil (2017), tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Quanto aos meios de coleta de dados, esta é uma pesquisa bibliográfica, que foi realizada a partir de uma revisão integrativa da literatura, que, conforme Souza, Silva e Carvalho (2018), é uma metodologia que permite a síntese do conhecimento e a aplicabilidade dos seus resultados na prática.

A pesquisa foi realizada a partir da busca de artigos científicos nas seguintes bases de dados: PubMed, Scielo, Periódico Capes, sites e jornais eletrônicos. Os critérios de inclusão foram: apenas artigos originais disponibilizados de forma completa e gratuita nas bases de dados investigadas, publicados no período de 2015 a 2021, nos idiomas inglês e português.

Os critérios de exclusão foram os artigos duplicados e os que não corresponderam à temática deste estudo. Os artigos foram encontrados nas bases de dados a partir dos descritores em Ciências da Saúde (DeCS): Gestão de Pessoas. *Home office*. Pandemia. Resultados.

Sendo assim, na seleção dos artigos, foram avaliados o título e o resumo primeiramente e depois foi analisado o texto completo. Após analisar dos artigos foi elaborada a discussão, que foi organizado os dados e descritos pautado nas evidências dos resultados obtidos dos artigos através da análise de conteúdo.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o surgimento da pandemia, algumas empresas tiveram que adotar uma metodologia de trabalho diferente do que até então já era conhecido. O *home office* foi implantado como medida de emergência, sendo uma forma de prevenção para os funcionários e como tentativa de frear a disseminação do vírus. Com essa nova experiência, os trabalhadores tiveram que se adaptar a uma nova realidade e reservar um espaço na sua casa para então ser seu novo ambiente de trabalho.

Diversas pesquisas foram feitas com o intuito de descobrir que relação tem o teletrabalho com o desgaste dos indivíduos que estão trabalhando em home office, bem como a sua correlação com os desafios do gerenciamento de resultados.

Podemos começar citando o que dizem Lizana et al. (2021) na sua pesquisa com 336 docentes que estavam trabalhando em suas casas durante essa nova realidade e constatando que 86% dos professores disseram que, devido ao teletrabalho durante a pandemia da Covid-19, que tiveram um impacto negativo no equilíbrio trabalho-família, pois houve um considerável aumento nas suas jornadas de trabalho. Os participantes relataram desenvolvimento de ansiedade, estresse, altas cargas de trabalho, exaustão. Ainda apresentaram baixos escores nos resultados durante a pandemia da Covid-19.

Em concordância com os resultados encontrados por Lizana et al. (2021), Medina et al. (2021) encontraram resultados similares, a partir de um questionário online com trabalhadores que estavam atuando em home office no início da pandemia. Esses indivíduos trabalhavam em funções operacionais, em supervisão de papéis importantes e em empresas privadas. Testando algumas hipóteses, chegou-se à conclusão de que a sobrecarga do trabalho afeta o relacionamento trabalho-família, e que devem ser levados em consideração todos os efeitos e impactos negativos na saúde dos trabalhadores. Foram constatados níveis elevados de conflito trabalho-família no grupo pesquisado e aumento dos riscos psicossociais devido ao teletrabalho.

Em suas respectivas pesquisas, Chi, Saldamli e Gursoy (2021) e Mihalca et al. (2021) alcançam diferentes resultados, pois examinam dois contextos diferentes com perspectivas semelhantes. Mihalca et al. (2021) fizeram a sua busca com funcionários de uma grande empresa de tecnologia da informação que trabalharam em casa durante a pandemia. Estabeleceram hipóteses com o intuito de investigar a ligação entre a sobrecarga de trabalho, o bem-estar do funcionário e a sua exaustão.

Levaram em consideração alguns preditores, que nos estudos anteriores não foram levados em conta, como cortes e diminuição de salários, além de aumento da demanda familiar. Os preditores restantes são incomuns aos das demais pesquisas aqui citadas como carga de trabalho elevada, causando tensão e, conseqüentemente, ansiedade, insônia, dores de cabeça etc. Em contrapartida, Chi, Saldamli e Gursoy (2021) fizeram sua busca com funcionários de hotéis de nível gerencial e obtiveram, em sua pesquisa, 211 participações para tentar compreender os efeitos moderadores do trabalho em casa. Foram estabelecidas hipóteses e, com base nos resultados, pode-se destacar que trabalhar em casa tende a ser uma lâmina de dois gumes, que leva a comportamentos positivos e negativos que prejudicam a gestão de pessoas.

Quanto à conclusão dos autores citados, Mihalca et al. (2021) trazem a compreensão atual de como e quando o trabalho, demandas ou estressores (por exemplo, sobrecarga de trabalho) influenciam negativamente os funcionários, causando exaustão emocional durante o teletrabalho no contexto do desafio único e das demandas impostas pela pandemia, Chi, Saldamli e Gursoy (2021), por sua vez, concluíram com uma compreensão aprofundada do envolvimento daquele sujeito com o teletrabalho, sugerindo que trabalhar em casa tende a influenciar o engajamento por meio da promoção, vigor, mas não dedicação e absorção. Mesmo sabendo da existência do lado negativo, as descobertas sugerem que trabalhar em casa provavelmente será um moderador poderoso através do mecanismo de interferência trabalho-casa, promovendo o vigor dos funcionários. Nesse contexto, os resultados poderão ser satisfatórios.

Analisando as pesquisas realizadas por Carvalho et al. (2021) e Bhumika (2020), ambos buscaram entender o equilíbrio entre trabalho e família no contexto da pandemia, porém destacaram um ponto que as pesquisas anteriores não ressaltaram, que é o gênero, entendendo que isso pode condicionar a maneira como os teletrabalhadores lidam com as

violações e as segmentações de limites entre família e trabalho, encontrando resultados e conclusões em concordância e similares.

No estudo realizado por Bhumika (2020), buscaram-se trabalhadores de diversos segmentos, mas que obrigatoriamente estivessem exercendo suas atividades de casa. Deveriam ser indivíduos que fossem empregados por empresas e tivessem folha de pagamento, totalizando 180 funcionários. Foram estabelecidas hipóteses para investigar a WLB, que seria sentir satisfação e ter eficácia tanto do trabalho quanto na família, evitando choque de papéis para ambos os sexos. A pesquisa ressaltou que o conflito familiar, na maioria das vezes, leva à exaustão emocional dos indivíduos, fazendo-lhes sentir todos os sintomas atrelados a isso. O esforço para conciliar o trabalho e as responsabilidades surgiu como uma das fontes de exaustão, resultando em que homens e mulheres priorizam o trabalho de forma diferente e que as mulheres trabalhadoras lutam para manter esse equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal, podendo sentir mais exaustão emocional do que os homens, tanto pelo medo da dispensa quanto pelas responsabilidades domésticas.

O estudo de autoria de Carvalho et al., (2021), em concordância com a pesquisa anterior, encontrou resultados similares. Os autores também realizaram uma pesquisa com funcionários de empresas, de forma online, obtendo 456 participações de indivíduos que também estavam exercendo suas atividades de forma remota, a partir de suas casas, investigando o equilíbrio e as violações de limites vivenciadas por esses sujeitos. Foram analisados indicadores de bem-estar e mal-estar através do esgotamento, levando em consideração, assim como no estudo anterior, o gênero. Os resultados atingidos destacaram claramente as diferenças desses papéis na situação do teletrabalho: existiram mais demandas e dificuldades em atingir a segmentação e equilíbrio para as mulheres. O estudo mostrou também a violação tanto da família para o trabalho quanto ao contrário, causam desconforto aos teletrabalhadores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o desenvolvimento deste estudo, exploramos um assunto atual a partir do *home office*, especialmente quando colocamos essa situação dentro do contexto da pandemia da Covid-19. Com base no que foi apresentado, nos estudos encontrados e pesquisas feitas, podemos tirar algumas conclusões a respeito do tema.

Em relação aos profissionais que estão trabalhando em *home office*, a exaustão emocional foi a que mais apareceu entre os estudos abordados, porém existem diversas situações e cenários que poderiam atenuá-la ou intensificá-la através da gestão de pessoas, levando em consideração principalmente a carga horária de trabalho a que o sujeito está submetido e as suas responsabilidades dentro do seu ambiente familiar.

Algumas práticas que resultam na melhora desse fenômeno seriam: ter uma clareza do papel que você exerce naquela empresa; ter um local separado em casa para conseguir se concentrar nas suas atividades; estabelecer horários de início e fim da sua jornada de trabalho; e buscar não ultrapassar seus limites mentais e físicos, comprometendo a sua qualidade de vida. Esses são alguns recursos úteis para reduzir ou prevenir a exaustão durante o teletrabalho.

Então, com bases nas análises feitas e nos resultados obtidos pelos estudos mencionados acima, observa-se que a gestão de pessoas teve dificuldades no gerenciamento de resultados confirmando que o objetivo do estudo foi alcançado.

Contudo, percebida a importância desse tema, cabe ressaltar que são necessárias mais pesquisas e atenções voltadas para esse assunto, visto que o mesmo tende a ser uma realidade que pode perdurar até mesmo após o fim da pandemia. Assim, há se tornar cada vez mais pública essa discussão, promovendo um amplo conhecimento sobre o tema e proporcionando informações sobre os obstáculos no *home office* ao gerenciar

pessoas. Além disso, este estudo pode servir como base para futuras análises, investigações e comparações.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, T. M. de.; LUA, I. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 46, 2021.

BRASIL. Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. **Diário Oficial da União**. Brasília (DF), 2020.

BRASIL. **COVID-19 no Brasil**. Ministério da saúde. 2021. Disponível em: https://qsprod.saude.gov.br/extensions/covid-19_html/covid-19_html.html Acesso em:10 mai. 2021.

BRIDI, M. A. et al. **O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade, 2020.

BROOKS, S. K. et al. The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. **The Lancet**, v. 395, nº 102227, p. 912-920, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Gestão Humana**. 9. ed. Barueri – SP: Manole, 2021.

CHI, O. H.; SALDAMLI, A.; GURSOY, D. Impact of the COVID-19 Pandemic on Management-level Hotel Employees' Work

Behaviors: Moderating Effects of Working- from-home.
International Journal of Hospitality Management, nº 98, 2021.

CRUZ, R. M. et al. Covid-19: emergência e impactos na saúde e no trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, v. 20, nº 2, pp. 1-3, 2020.

DIAS, J. A. A. et al. Reflexões sobre distanciamento, isolamento social e quarentena como medidas preventivas da COVID-19.
Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro, v. 10, 2020.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

GÓES, G. S.; MARTINS, F. dos S.; NASCIMENTO, J. A. S. do. O trabalho remoto nos setores formal e informal na pandemia.
Carta Conjunt., Inst. Pesqui. Econ. Apl., p. 1-10, 2020.

GONDIM, S.; BORGES, L. de O. Significados e sentidos do trabalho do home-office: desafios para a regulação emocional. In: GONDIM, S.; BORGES, L. de O. **O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19. Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19**. Porto Alegre (RS): Artmed, 2020. p. 39-48.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.
PNAD COVID-19: 9,7 milhões de trabalhadores ficaram sem remuneração em maio. 2020. Disponível em:
<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28039-pnad-covid19-9-7-milhoes-de-trabalhadores- ficaram-sem-remuneracaoemmaio> Acesso em: 10 mai. 2022.

LIMA, C. K. T. et al. The emotional impact of coronavirus 2019. **Psychiatry Research**, nº 287, e112915, 2020.

MIHALCA, L. et al. Exhaustion While Teleworking during COVID-19: A Moderated- mediation Model of Role Clarity, Self-efficacy, and Task Interdependence. **Oeconomia Copernicana**, v. 12, nº 2, 2021

OLIVEIRA, W. K. et al. Como o Brasil pode deter a COVID-19. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 29, p. e2020044, 2020.

PAN AMERICAN HEALTH ORGANIZATION. **WHO Characterizes COVID-19 as a pandemic**. Washington, D.C. (USA), 2020.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2020.

SCHMIDT, B.; KRAWULSKI, E.; MARCONDES, R. C. Psicologia e Gestão de Pessoas em Organizações de Trabalho: investigando a perspectiva estratégica de atuação. **Revista de Ciências Humanas**, v. 47, n. 2, p. 344-361, 2013.

SAN MARTIN, M. C.; SAN MARTIN, M. C. Impactos iniciais da COVID-19 no estado do Rio Grande do Sul. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, nº 4, p. 60-71, 2020.

SCHMIDT, B. et al. Impactos na Saúde Mental e Intervenções Psicológicas Diante da Pandemia do Novo Coronavírus (COVID-19). **Estud. psicol.** v. 37, 2020.

SIEVERS, L. S.; MÜLLER, F. G. **Saúde mental do trabalhador: relações entre a Síndrome de Burnout e o estresse**. Florianópolis: Uniedu, 2020.

SOARES, A. S. **Mobbing**: relações com a síndrome de burnout e a qualidade de vida dos trabalhadores de uma instituição universitária de Campo Grande, MS. Campo Grande: Universidade Católica de Dom Bosco, 2008.

SOUZA, K. R. et al. Trabalho remoto, saúde docente e greve virtual em cenário de pandemia. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 19, 2020.

VEIGA, N. H. et al. Teoria da adaptação e saúde do trabalhador em home office na pandemia de covid-19. **Revista Baiana de Enfermagem**, v. 35, 2021.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.



LESTU
Publishing Company

R:REAL
INTELIGÊNCIA EM NEGÓCIOS



ISBN: 978-65-85729-02-4



9 786585 729024