

ARTIGOS

Submetido 08-12-2022. Aprovado 07-08-2023

Avaliado pelo sistema double blind review. Editora Associada: Irene Huertas-Valdivia

Lydia Murillo Ramos , Universidad Rey Juan Carlos, Department of Business Administration, Madrid, Espanha. O/A segundo/a avaliador/a não autorizou a divulgação de sua identidade e relatório de avaliação.

Relatório de revisão por pares está disponível neste link

Versão traduzida | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020230604x>

QUAL O IMPACTO DA PANDEMIA DE COVID-19 NA GESTÃO DE PESSOAS E NO TRABALHO? UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

What was the COVID-19 pandemic's impact on human resource management and work? An integrative literature review

¿Cuál fue el impacto de la pandemia de COVID-19 en la gestión de recursos humanos y el trabajo? Una revisión integrativa de la literatura

Michael Joseph Presti¹ | michael.presti@ufv.br | ORCID: 0000-0002-1205-1265

Diego Costa Mendes¹ | diegocostape@gmail.com | ORCID: 0000-0003-3193-7034

.....
*Autor correspondente

¹Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Administração e Contabilidade, Viçosa, MG, Brasil.

RESUMO

Considerando os impactos abrangentes da pandemia de Covid-19, este estudo teve como objetivo examinar a forma como a literatura abordou os efeitos da pandemia no trabalho, na gestão de pessoas (GP) e nas organizações. Para esta revisão bibliográfica, foram selecionados sistematicamente 64 artigos publicados entre janeiro de 2020 e março de 2022. Foi realizada uma análise de conteúdo temática, categorizando os tópicos mais frequentemente discutidos em três categorias argumentativas: trabalho e trabalhadores, GP e organizações. Essas categorias revelaram convergências, divergências e lacunas na literatura, chegando-se à conclusão de que valores como autonomia, flexibilidade e comunicação eram essenciais nas três categorias. O teletrabalho emergiu como a modalidade de trabalho predominante, exigindo adaptações profundas nos processos de GP. Ademais, fatores geográficos, socioeconômicos e demográficos influenciaram significativamente as avaliações e a produtividade dos teletrabalhadores, o que justifica uma investigação mais aprofundada. A pandemia evidenciou uma mudança de paradigma na contratação e na categorização profissional, ressaltando a importância de competências adaptáveis no contexto do trabalho remoto, abrangendo tanto habilidades técnicas quanto interpessoais, durante e após a crise. Por fim, as organizações responderam fortalecendo culturas organizacionais flexíveis e empáticas, capazes de lidar com as pressões biopsicossociais enfrentadas pelos trabalhadores durante a pandemia.

PALAVRAS-CHAVE: pandemia, Covid-19, recursos humanos, gestão de pessoas, trabalho.

ABSTRACT

Considering the pandemic's wide-ranging impacts, this study examined how the literature addressed its effects on work, human resource management (HRM), and organizations. Sixty-four articles published between January 2020 and March 2022 were systematically selected for this bibliographic review. A thematic content analysis was conducted, categorizing the most frequently discussed topics into three argumentative categories: work and workers, HRM, and organizations. These categories revealed convergences, divergences, and gaps in the literature, leading to the conclusion that values such as autonomy, flexibility, and communication were essential across all three categories. Telework emerged as the predominant work modality, requiring profound adaptations to HRM processes. Notably, geographic, socioeconomic, and demographic factors influenced teleworkers' assessments and productivity, warranting further investigation. The pandemic underscored a paradigm shift in recruitment and professional categorization, highlighting the importance of adaptable proficiencies in remote work, encompassing both technical and interpersonal skills, during and after the crisis. Lastly, organizations responded by strengthening flexible and empathetic organizational cultures capable of withstanding the biopsychosocial pressures experienced by workers during the pandemic.

KEYWORDS: pandemic, COVID-19, human resource management, people management, work.

RESUMEN

Teniendo en cuenta las amplias repercusiones de la pandemia, este estudio se propuso examinar cómo la bibliografía abordó sus efectos en el trabajo, la gestión de recursos humanos (GRH) y las organizaciones. Para llevar a cabo esta revisión bibliográfica, se seleccionaron sistemáticamente sesenta y cuatro artículos publicados entre enero de 2020 y marzo de 2022. Se realizó un análisis de contenido temático, categorizando los temas más frecuentemente discutidos en tres categorías argumentativas: trabajo y trabajadores, GRH y organizaciones. Estas categorías revelaron convergencias, divergencias y lagunas en la literatura, lo que llevó a la conclusión de que valores como la autonomía, la flexibilidad y la comunicación eran esenciales en las tres categorías. El teletrabajo surgió como la modalidad de trabajo predominante, lo cual exigió adaptaciones profundas en los procesos de GRH. En particular, los factores geográficos, culturales, socioeconómicos y demográficos influyeron en las evaluaciones y la productividad de los teletrabajadores, lo cual justifica una mayor investigación. La pandemia puso de relieve un cambio de paradigma en la contratación y la categorización profesional, destacando la importancia de las competencias adaptables en el trabajo a distancia, que abarcan tanto habilidades técnicas como interpersonales, durante y después de la crisis. Por último, las organizaciones respondieron reforzando culturas organizativas flexibles y empáticas, capaces de soportar las presiones biopsicosociales experimentadas por los trabajadores durante la pandemia.

PALABRAS CLAVE: pandemia, COVID-19, gestión de recursos humanos, gestión de personal, trabajo.

INTRODUÇÃO

O coronavírus causador da Covid-19 foi identificado inicialmente na cidade de Wuhan, na China, no final de 2019. A ampla disseminação do vírus e o aumento dos casos a partir de 2020, levou a Organização Mundial da Saúde (OMS) a declarar o estado de pandemia e lançar um alerta global em relação aos riscos associados (World Health Organization, 2021). Pela primeira vez no século 21, um evento de ordem global impactou profundamente a economia, os sistemas de saúde e as vidas de bilhões de pessoas. Governos em todo o mundo implementaram medidas de contenção como a interrupção de serviços presenciais em repartições públicas e empresas, protocolos de distanciamento social e obrigatoriedade do uso de equipamentos de proteção individual.

A implementação de medidas de distanciamento social teve extensas ramificações na sociedade, nas organizações, no trabalho e na vida pessoal, levando a uma profunda crise econômica e social. Quase todas as organizações passaram por uma reavaliação de sua capacidade de equilibrar atividades presenciais e remotas, o que exigiu uma revisão de suas políticas e práticas de gestão (Felipe et al., 2021). Simultaneamente, os indivíduos enfrentaram o desafio de reajustar sua dinâmica profissional, social e familiar para aderir aos protocolos de distanciamento social e adaptar suas práticas de trabalho (Chen, 2021; J. Pereira et al., 2021).

Profissionais e estudiosos se voltaram para o campo da gestão de pessoas (GP) na busca pela identificação de estratégias e práticas eficazes para superar os desafios trazidos pelas adversidades da pandemia, tanto no aspecto profissional quanto no pessoal da vida dos trabalhadores (Caligiuri et al., 2020). Nesse contexto único e inédito, a GP assumiu um papel significativo devido ao seu repertório de ferramentas que podem efetivamente equilibrar as demandas das organizações quanto as necessidades pessoais, psicológicas e de saúde dos indivíduos (Butterick & Charlwood, 2021). O teletrabalho surgiu, nessa condição, como uma solução de destaque, servindo como primeira alternativa às atividades laborais presenciais, embora de forma abrupta e sem um planejamento adequado (Felipe et al., 2021; L. Pereira et al., 2021).

Nesse cenário dinâmico, de rápidas transformações e demandas crescentes, surgiram discussões que abordavam arranjos flexíveis de trabalho (Latorre et al., 2021); adaptações das práticas de recrutamento, treinamento, remuneração e monitoramento (Lee, 2021; Leite & Lemos, 2021; Makar et al., 2021); novas perspectivas sobre liderança (Gonçalves et al., 2021; Yuste, 2021; Zhong et al., 2021); e práticas sustentáveis de GP (Liang et al., 2022).

Assim, o objetivo principal da revisão foi obter insights sobre como a literatura existente observou os efeitos da pandemia no trabalho e na GP. A contemporaneidade dessas discussões valida a relevância deste estudo, dado o caráter recente da crise global de saúde e suas profundas repercussões na sociedade, e necessita de rigorosos esforços de investigação e análise. Além disso, esta pesquisa visa extrair lições valiosas para a era pós-pandêmica. Devido aos impactos globais da pandemia, é necessário agregar o conhecimento acadêmico coletivo de múltiplas fontes bibliográficas para examinar semelhanças e diferenças, e identificar possíveis lacunas.

Este estudo contribui para a literatura existente ao realizar uma revisão de escopo abrangente, analisando artigos acadêmicos com foco no trabalho, GP e organizações no contexto da pandemia. Diferente de estudos anteriores (Arunprasad et al., 2022; Gohoungodji et al., 2023; Liang et al., 2022), nossa revisão compreende perspectivas do Norte e Sul globais. Ao estudar a pandemia e as suas consequências nos processos de trabalho, podemos (re) pensar a GP e os desafios que possam surgir em práticas futuras.

Mais especificamente, o estudo buscou entender três questões que orientam os esforços investigativos ao longo do processo integrativo:

- i. Como a literatura organizacional abordou os impactos da pandemia no trabalho e nos trabalhadores?
- ii. Como a literatura organizacional abordou os impactos da pandemia na GP?
- iii. Como a literatura organizacional abordou os impactos da pandemia nas organizações?

Para discutir o tema, além desta introdução, o estudo está dividido nas seguintes seções: uma breve discussão sobre GP e a pandemia; descrição da estratégia metodológica; discussão sobre os artigos selecionados e resultados; e as considerações finais.

GESTÃO DE PESSOAS NA PANDEMIA

O combate à pandemia afetou diretamente a atividade econômica, obrigando as organizações públicas e privadas a adotar novas práticas e inovar outras. Nesse contexto, a GP foi considerada uma fonte de soluções (Felipe et al., 2021; Lee, 2021; Makar et al., 2021; Rocha et al., 2021), desempenhando um papel fundamental na complexa transição das atividades presenciais para as predominantemente remotas (Gonçalves et al., 2021; Makar et al., 2021).

É de fundamental importância a conceituação de GP e sua interação com organizações, indivíduos e trabalho. Este artigo tem como objetivo compreender a gestão sob a ótica do desenvolvimento humano, onde existe a geração de valor na cooperação entre pessoas e organizações. Nesse arranjo, forma-se um contrato psicológico com expectativas e obrigações mútuas entre colaboradores e organizações. Esses compromissos incluem dinâmica interpessoal, clima organizacional, integridade biopsicossocial (mente, saúde, segurança, ergonomia) e valorização da individualidade (Dutra et al., 2017). A GP envolve a criação de práticas, processos e ambientes que satisfaçam as necessidades e desejos das partes interessadas.

Dutra et al. (2017) organizou os principais processos de GP em três categorias: movimento, desenvolvimento e avaliação. O movimento envolve facilitar as transições individuais dentro da organização e inclui práticas como atração, internalização, transferências, promoções e expatriação. O desenvolvimento visa criar condições para o crescimento individual dentro da

organização, englobando práticas como treinamento, desenvolvimento de carreira, gestão de expectativas e desenvolvimento de lideranças. A avaliação compreende práticas relacionadas a remuneração e recompensas. Esses processos destacam a abordagem sistêmica da GP para utilizar efetivamente o capital humano nas organizações.

Em meio à pandemia, certos aspectos desses processos receberam maior atenção. Isso inclui um foco no aprimoramento de habilidades e competências profissionais, adaptação de métricas de desempenho, melhoria da dinâmica de comunicação e colaboração, garantia de configurações de trabalho ergonômicas e utilização adequada de equipamentos (Chen, 2021; Kutieshat & Farmanesh, 2022). A mudança para o trabalho remoto exigiu uma reavaliação dos processos e práticas de GP para estabelecer um fluxo de trabalho simplificado (Caligiuri et al., 2020; Felipe et al., 2021), moldando, em última instância, o cenário emergente do teletrabalho.

As respostas organizacionais à pandemia devem ser analisadas considerando os contextos sociodemográfico, econômico, jurídico e cultural em que estão inseridas (Caligiuri et al., 2020). Isso envolve discussões sobre segurança, higiene, espaço físico, lucratividade, eficiência, trabalho remoto, demissões, rotatividade de funcionários, cultura organizacional e valores corporativos (Aguinis et al., 2020; Boiral et al., 2021; Dessouky & Al-Ghareeb, 2020; Zhong et al., 2021). Além disso, os resultados individuais após a pandemia exigem uma análise multifacetada que abrange várias dimensões contextuais. Embora os impactos tenham sido experimentados universalmente, as reações específicas dependem de fatores como contextos culturais, gênero, legislação trabalhista, classe social e circunstâncias familiares. (Caligiuri et al., 2020; Ferreira & Reis, 2021; Oo et al., 2021; Raišienė et al., 2021; Zhong et al., 2021).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo teve como objetivo compreender como a literatura tem discorrido sobre impactos da pandemia no trabalho e na GP. Para isso, empregamos uma abordagem sistemática, aplicando as metodologias de revisão integrativa e análise de conteúdo temática com o intuito de identificar, avaliar e sintetizar um *corpus* de pesquisa relevante.

Aplicamos uma revisão integrativa para encontrar convergências, divergências e lacunas entre os artigos coletados. Este método examina e discute pesquisas existentes para gerar novos conhecimentos sobre um assunto, contribuindo para a compreensão de um fenômeno específico (Botelho et al., 2011). A pesquisa seguiu as etapas descritas por Botelho et al. (2011): seleção das questões de pesquisa a partir do tema investigado; estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; categorização dos estudos e posterior codificação; análise e discussão dos diálogos entre os artigos; e, por fim, a apresentação dos resultados, todos descritos na Figura 1.

Figura 1. Etapas da Revisão Integrativa



Fonte: adaptado de Botelho et al. (2011).

A primeira etapa envolveu a definição das questões de pesquisa usando uma abordagem analítica e integrativa ao examinar os textos coletados, descritas anteriormente na Introdução. Já na segunda etapa foram estabelecidos os critérios de inclusão e exclusão que direcionaram a seleção entre os textos coletados, conforme descrito na Figura 2.

Figura 2. Critérios de Inclusão e Exclusão

Inclusão		Exclusão	
a	Texto publicado em periódico indexado e disponível na íntegra nas base de dados selecionada para a pesquisa.	a	Texto completo não disponível em periódicos indexados.
b	Mostra discussões sobre trabalho e/ou GP no contexto da pandemia.	b	O texto não apresenta discussões sobre trabalho e/ou GP no contexto da pandemia.
c	Texto publicado de janeiro de 2020 até o final de março de 2022.	c	Texto publicado antes de janeiro de 2020 e depois de março de 2022.
d	Texto publicado em português e/ou inglês.	d	Textos publicados em idiomas diferentes do português e/ou inglês.
		e	Estudos duplicados.

Fonte: elaborado pelos autores.

Na terceira etapa, quatro bases de dados foram selecionadas para garantir um conjunto de dados diversificado: *Scientific Periodicals Eletronic Library* (Spell), Periódico Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), *Scientific Eletronic Library Online* (SciELO) e Scopus. O Spell foi escolhido por sua proeminência nos estudos de Administração no Brasil, enquanto o Periódico CAPES fornece para pesquisadores brasileiros acesso à uma ampla gama de estudos acadêmicos. O SciELO foi incluído por sua coleção de estudos latino-americanos e o Scopus por sua renomada base de dados mundial.

O recorte temporal escolhido para este estudo compreende o período entre janeiro de 2020 até o mês de março de 2022, abrangendo o início da pandemia e o período de flexibilização subsequente com o retorno às rotinas pré-pandemia.

Os termos de busca (ou descritores) utilizados foram estabelecidos com base nos critérios de inclusão e exclusão descritos acima e capturaram discussões relevantes e oportunas sobre gestão, GP, e trabalho e trabalhadores, conforme descrito na Figura 3.

Figura 3. Termos de pesquisa em português e inglês



Fonte: elaborado pelos autores.

Os operadores booleanos em inglês (“AND” e “OR”) e em português (“E” e “OU”) foram aplicados na filtragem dos resultados. Tornou-se necessário substituir o termo “gestão” - aplicado na busca em português - por “*human resource management*” para a busca em inglês. Apesar das distinções semânticas entre “gestão” e “*human resource management*” (ou gestão de recursos humanos), a utilização de diferentes metodologias de busca nas bases de dados levou a resultados limitados quando incorporados termos ou sinônimos mais restritivos na consulta de pesquisa. Certas plataformas exibiram eficiência reduzida ao lidar com cadeias de pesquisa extensas, o que subsequentemente reduziu os resultados gerados. Além disso, foram observadas disparidades na forma como essas plataformas combinam cadeias de pesquisa e conteúdo para gerar resultados, limitando severamente os dados coletados. Para ampliar nossos resultados de pesquisa, mantendo a consistência na abordagem, optamos por simplificar nossos termos. Consequentemente, “gestão” foi selecionado como o termo mais adequado para encontrar um melhor equilíbrio entre resultados excessivos, escopo limitado e dados pertinentes. Assim, o conjunto de termos “gestão de pessoas” não foi utilizado pois restringiu severamente os resultados, eliminando artigos relevantes para nosso escopo.

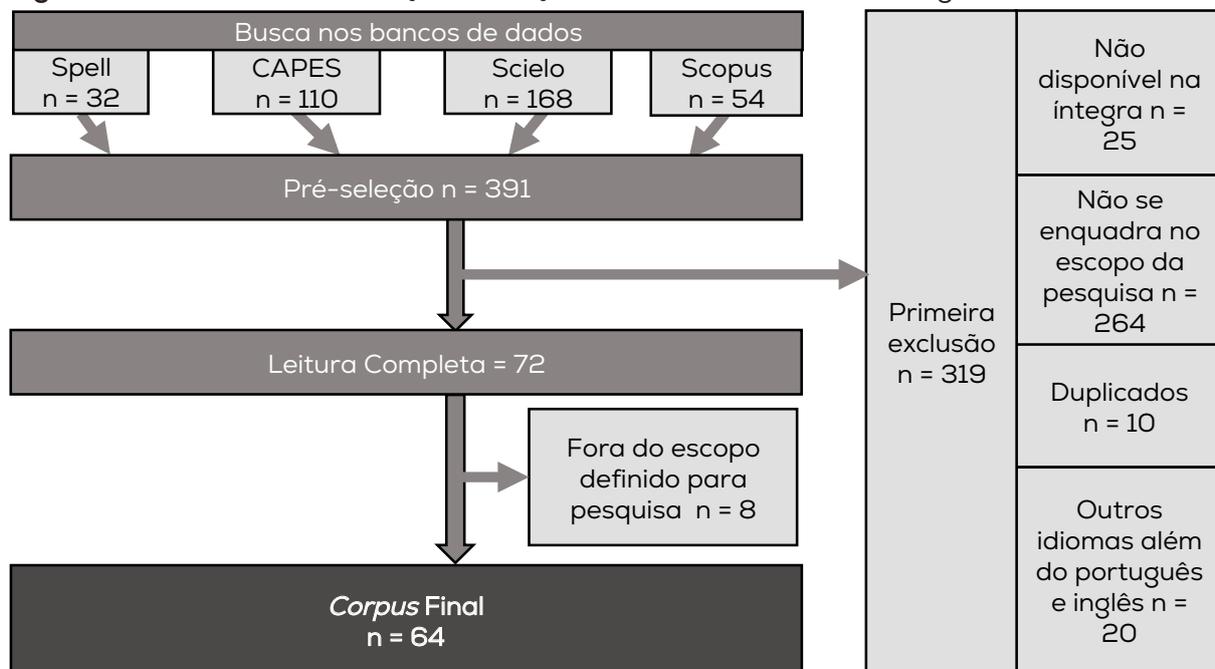
Para refinar os resultados, aplicamos filtros de busca avançada nas plataformas, que envolveram a busca por termos focando no resumo de textos em formato de artigo, considerando as publicações feitas entre janeiro de 2020 e março de 2022, em português ou inglês. A base de dados Spell resultou em 32 artigos. No Periódico CAPES, pela ausência de um filtro específico para resumos, a busca foi filtrada por títulos de artigos, resultando em um total de 110 artigos. A plataforma Scielo produziu 168 resultados e a Scopus, 54 artigos.

A pré-seleção inicial resultou em um total de 391 artigos. Posteriormente, os títulos, resumos e palavras-chave desses estudos foram cuidadosamente revisados para identificar os que se alinhavam com o critério de “discussões sobre trabalho e/ou GP”. Com base nos critérios estabelecidos, foram excluídos muitos artigos: 25 por indisponibilidade para leitura na íntegra, 264 por não se adequarem ao foco temático do objetivo do estudo, 10 por serem artigos duplicados

e 20 por serem escritos em idiomas diferentes do português ou inglês. Entre os artigos excluídos, a maioria (264) pertencem a áreas como medicina, saúde e biologia, consideradas irrelevantes para nosso foco de pesquisa.

Após a pré-seleção inicial, foi realizada a leitura minuciosa de 72 textos, resultando na identificação de 8 artigos que não se alinhavam com o escopo da pesquisa e, conseqüentemente, foram excluídos com base no critério (b). Na terceira etapa da revisão, um total de 64 estudos foram aprovados como integrantes do *corpus* da revisão, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4. Processo de Pré-seleção e Seleção de Estudos na Revisão Integrativa



Fonte: elaborado pelos autores.

Na quarta etapa da revisão, os artigos selecionados foram criteriosamente reexaminados e categorizados por meio do referencial de análise temática de conteúdo delineado por Bardin (2011). O autor define categorização como uma “operação de classificação de elementos por diferenciação e depois, por reagrupamento de acordo com o gênero (analogia), com critérios previamente definidos” (Bardin, 2011, p. 147). Assim, ao longo do processo de leitura, a pesquisa buscou identificar os elementos argumentativos predominantes e examinar as distinções e semelhanças entre esses argumentos.

Por meio desse processo, os artigos foram submetidos a uma classificação analógica e progressiva de seus elementos, empregando o “procedimento por coleta”, conforme descrito por Bardin (2011). Como resultado, foram estabelecidos os títulos de cada categoria, denominadas neste estudo como *categorias temáticas*. Essa categorização primária revelou três categorias principais relacionadas aos efeitos da pandemia: trabalho e trabalhadores, GP e organizações. Esse agrupamento aderiu aos princípios categóricos de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e produtividade (Bardin, 2011).

Além disso, um exame aprofundado das categorias produziu subdivisões significativas, denominadas aqui como subcategorias argumentativas. Essas subcategorias identificam temas recorrentes específicos dentro dos grupos principais. Dentro da categoria trabalho e trabalhadores, os estudos focaram principalmente no teletrabalho e exploraram as consequências profissionais, pessoais, psicológicas e físicas vivenciadas pelos trabalhadores no contexto da Covid-19. Na categoria GP, as discussões giraram em torno de práticas emergentes de remuneração, estratégias de recrutamento, iniciativas de treinamento, monitoramento de desempenho, mecanismos de apoio, práticas de gestão sustentável e novas abordagens de liderança, todas influenciadas direta ou indiretamente pela pandemia. A categoria organizacional incluiu os efeitos da pandemia nas medidas de segurança, no âmbito econômico e na cultura organizacional. A Tabela 1 fornece uma visão detalhada dessas categorias e subcategorias temáticas, juntamente com a frequência dos artigos na qual esses temas foram identificados.

Tabela 1. Categorias Temáticas e Subcategorias Argumentativas

Categorias Temáticas	Subcategorias Argumentativas	Frequência (número de publicações)
Efeitos no trabalho e no trabalhador	Teletrabalho	45
	Psicológico	27
	Profissional	24
	Pessoal	20
	Físico	7
Efeitos GP	Apoio	20
	Monitoramento de Desempenho	13
	Treinamento	10
	Liderança	7
	Remuneração	7
	Gestão Sustentável de Pessoas	6
	Recrutamento	6
Efeitos Organizacionais	Cultura Organizacional	17
	Segurança	12
	Economia	11

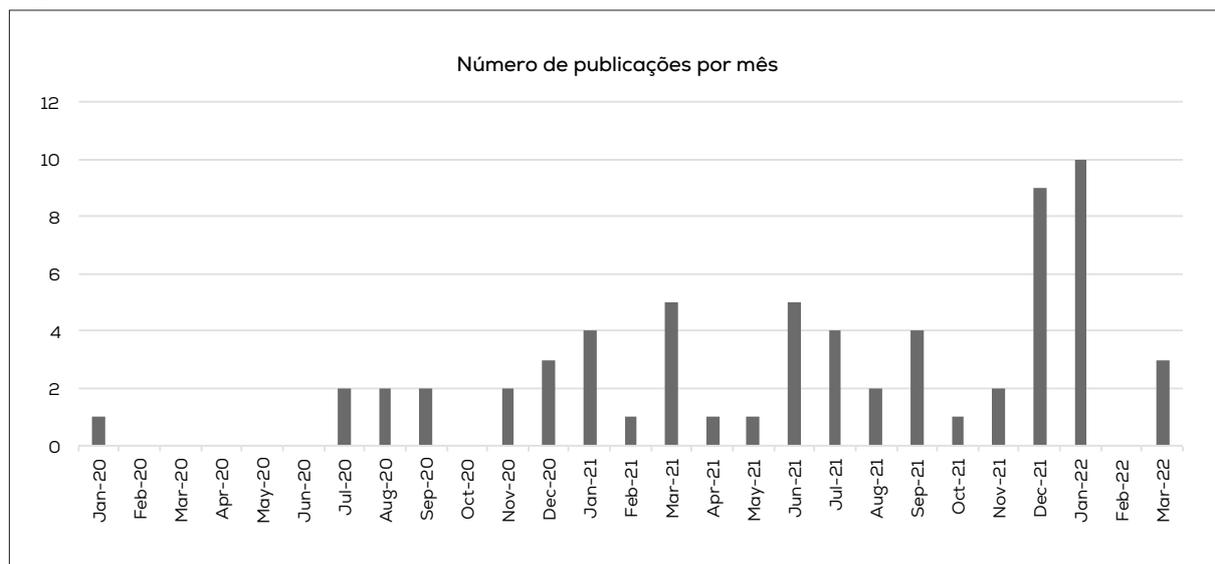
Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

As seções a seguir apresentam e discutem cada categoria temática e suas respectivas subcategorias.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seleção de 64 artigos revela um *corpus* diversificado, abrangendo publicações de vários continentes e incorporando perspectivas tanto do Norte quanto do Sul Global. Além disso, a Figura 5 ilustra uma concentração de publicações no final de 2021 e início de 2022.

Figura 5. Linha do tempo das publicações



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Ademais, os periódicos em que os artigos foram publicados abrangem uma ampla gama de domínios do conhecimento, com 21 artigos na área de Gestão, 9 em GP, 7 em Economia, 6 em Psicologia e Saúde, 6 em Sustentabilidade e 11 em outras áreas. Esta informação é exibida na Figura 6.

Figura 6. Número de Publicações por Área de Pesquisa do Periódico



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

As seções a seguir discutem os efeitos da pandemia no trabalho e nos trabalhadores, na GP e nas organizações.

Os efeitos da pandemia no trabalho e nos trabalhadores

A pandemia e suas consequências afetaram profundamente o mercado de trabalho e, conseqüentemente, os trabalhadores. Distanciamento social, instabilidade laboral e teletrabalho, entre outros, desencadearam uma reavaliação dos fatores que influenciam a qualidade de vida dos trabalhadores e a capacidade de cumprir as metas organizacionais em um contexto incerto. Além disso, uma gestão ineficaz do trabalho pode prejudicar as organizações e levar a consequências econômicas, sociais e psicológicas para os trabalhadores (Makar et al., 2021). Nesse sentido, esta seção examinará cinco subcategorias, frequentemente observadas no discurso dos autores, sobre as consequências da Covid-19 no trabalho e nos trabalhadores. Essas subcategorias englobam as ramificações psicológicas, profissionais, pessoais e físicas decorrentes da pandemia, com destaque especial para o debate sobre teletrabalho.

A subcategoria que mais recebeu atenção na literatura foi o teletrabalho, abordado em 45 artigos. O teletrabalho trouxe desafios significativos durante a pandemia, seja pela sua implementação repentina ou seu planejamento inadequado (Barbieri et al., 2021; Butterick & Charwood, 2021). Trabalhar em casa traz novas demandas e requer recursos adicionais para se adaptar à situação de pandemia (Barbieri et al., 2021). Também traz mudanças nas relações de trabalho, abrangendo diferentes concepções de tempo, espaço, regulamentação normativa, autonomia, liberdade, subjetividade e lazer (J. Pereira et al., 2021). Conseqüentemente, o teletrabalho altera a dinâmica entre os trabalhadores, suas organizações e seu trabalho, levando a um aumento da distância entre eles (Carnevale & Hatak, 2020; Chen, 2021) ou causando interrupções devido à preparação e treinamento inadequados para o trabalho remoto (Felipe et al., 2021). Além disso, alguns autores destacaram problemas de comunicação resultantes da compreensão e utilização insuficientes de ferramentas virtuais (Chen, 2021; Hilmi & Febriansyah, 2021; Hosogaya, 2021; Ilie et al., 2020).

Antes da pandemia, os trabalhadores, principalmente os das antigas gerações, tinham exposição limitada a plataformas virtuais de comunicação e interação profissional (Raišienė et al., 2021). Essa falta de familiaridade com as ferramentas digitais muitas vezes impediu o fluxo de informações dentro das organizações, destacando a necessidade de maior suporte e treinamento em novas tecnologias de informação e comunicação essenciais para o teletrabalho (Chen, 2021; Hosogaya, 2021).

Os artigos também apontaram um desafio quanto ao entendimento dos gestores sobre o teletrabalho, pois eles mantinham ressalvas sobre essa modalidade antes da pandemia devido à percepção de complexidade de supervisão (Leite & Lemos, 2021). Tal ceticismo levou alguns gerentes a estereotipar o trabalho remoto como improdutivo, não observável e não confiável. Para contrariar esses vieses, era crucial reconhecer que o trabalho podia ser conduzido de forma flexível, acomodando as necessidades e disponibilidade dos trabalhadores (Gonçalves et al., 2021; Vilarinho et al., 2021), e que o desempenho podia ser avaliado de forma eficaz mesmo na ausência de observação direta (Kawaguchi & Motegi, 2021). A literatura também enfatizou a

importância da comunicação clara de objetivos, metas e prazos pelos gerentes em ambientes de trabalho remoto para garantir a produtividade dos funcionários (Gonçalves et al., 2021; Hilmi & Febriansyah, 2021; Kawaguchi & Motegi, 2021).

A literatura não apresenta um consenso sobre a produtividade do teletrabalho durante a pandemia. Alguns autores sugerem que o teletrabalho pode manter ou aumentar a produtividade se implementado de forma eficaz, particularmente em organizações que tiveram experiência e conhecimento prévios desse arranjo de trabalho e seus desafios (Lima & Ramos, 2020; L. Pereira et al., 2021; Silva & Moraes, 2021; Vilarinho et al., 2021). Essas experiências indicam que o teletrabalho bem-sucedido requer uma estrutura organizacional flexível, capaz de implantar ferramentas digitais para gerenciamento, comunicação e colaboração. Além disso, é necessário suporte adequado para essa nova realidade, gerentes empáticos que entendam as demandas únicas do trabalho remoto e funcionários engajados.

Por outro lado, várias organizações experimentaram um declínio na produtividade ao introduzir o teletrabalho durante a pandemia. Isso pode ser atribuído a vários fatores, como suporte organizacional ineficaz para equipar escritórios domésticos com tecnologia adequada e ferramentas ergonômicas, falta de familiaridade entre gerentes e trabalhadores com práticas de trabalho remoto, ausência de mecanismos eficazes de comunicação e colaboração, ausência de sistemas de monitoramento e incentivos para alcançar resultados, visibilidade limitada do desempenho dos teletrabalhadores e os impactos psicológicos da pandemia (Azizi et al., 2021; Chen, 2021; Lee, 2021).

Uma perspectiva diferente destaca a importância de considerar as circunstâncias pessoais, familiares, sociais, econômicas e psicológicas de um indivíduo ao analisar o teletrabalho. Os resultados de produtividade dessa abordagem dependem desses fatores específicos, levando a resultados positivos ou negativos (Latorre et al., 2021; Leite, 2020; Silva & Moraes, 2021). Adicionalmente, a natureza do trabalho tem um papel crucial, uma vez que nem todas as funções se adaptam igualmente bem ao trabalho remoto (Kawaguchi & Motegi, 2021). Por exemplo, Kawaguchi e Motegi (2021) descobriram que profissionais em posições gerenciais, de redação, criação de conteúdo e outras posições “mais complexas” mantiveram ou até aumentaram sua produtividade em arranjos de trabalho remotos ou flexíveis. Além disso, usufruíam de maiores rendimentos devido à maior autonomia no teletrabalho.

Butterick e Charlwood (2021) exploraram a relação entre o contágio da Covid-19 e a precariedade laboral. Suas descobertas revelaram que as ocupações com salários mais baixos, particularmente aquelas ligadas à terceirização e ao trabalho precário, enfrentaram um risco maior de contágio em comparação com as ocupações que envolviam a tomada de decisões ou funções criativas. A divisão do trabalho existente e as condições precárias de trabalho foram ainda mais exacerbadas durante a pandemia, levando ao aumento das desigualdades socioeconômicas, desafios no teletrabalho e problemas de desempenho em ocupações menos complexas (Butterick & Charlwood, 2021; Lee, 2021).

Os artigos revisados destacam outra consequência: os teletrabalhadores frequentemente enfrentavam uma carga de trabalho bastante elevada, resultando em jornadas de trabalho totais estendidas (Chen, 2021; Felipe et al., 2021; Hilmi & Febriansyah, 2021). O ceticismo prevalecente

entre os gestores em relação ao teletrabalho levou-os a exigir maior produtividade, obrigando os funcionários a dedicar mais tempo ao trabalho e exacerbando o desequilíbrio entre vida pessoal e profissional (Caligiuri et al., 2020). Além disso, rotinas laborais mal definidas contribuíram para a tensão psicológica e até mesmo para o esgotamento dos trabalhadores (Latorre et al., 2021; Rojas et al., 2020).

Nesse sentido, torna-se aparente uma correlação entre as discussões sobre teletrabalho e as ramificações pessoais e psicológicas do paradigma imposto pela pandemia. Pesquisas indicam que a convergência da vida pessoal/familiar e o teletrabalho pode levar a conflitos devido ao desafio inerente de separar as esferas pessoal e profissional (Caligiuri et al., 2020; Chen, 2021; Felipe et al., 2021; Hilmi & Febriansyah, 2021; Vilarinho et al., 2021; Zhong et al., 2021). Diversos autores afirmam que os indivíduos devem encontrar o equilíbrio delicado entre as demandas do trabalho remoto e as responsabilidades familiares, especialmente à luz das ordens de permanência em casa. Além disso, a literatura destaca o estresse e a carga de trabalho elevados experimentados por funcionários com filhos pequenos (Barbieri et al., 2021; Carnevale & Hatak, 2020; Ferreira & Reis, 2021; Ortiz-Lozano et al., 2022; Zacher & Rudolph, 2022).

Alguns estudos destacaram que as mulheres eram mais propensas a enfrentar desafios nos relacionamentos familiares, experimentar taxas mais altas de distúrbios psicológicos (como ansiedade, estresse e depressão) e enfrentar dificuldades em equilibrar os domínios pessoal, doméstico e profissional durante a pandemia e o trabalho remoto (Barbieri et al., 2021; Ferreira & Reis, 2021; Liang et al., 2022; Oo et al., 2021; Ortiz-Lozano et al., 2022; Zacher & Rudolph, 2022). Por outro lado, Raišienė et al. (2021) afirmaram que as mulheres tendem a prosperar no teletrabalho devido à sua gestão eficaz do tempo, habilidades multitarefa e maior ênfase no bem-estar e na autonomia. Foi possível observar que a literatura revisada não abrangeu discussões raciais.

Além disso, um exame das localizações geográficas dos autores revela padrões distintos em suas perspectivas. Evidentemente, autores do Norte Global, que enfrentaram condições socioeconômicas mais favoráveis durante a pandemia e seus desafios, expressaram uma visão mais otimista em relação ao teletrabalho (Boiral et al., 2021; Cooke et al., 2022; Dotsenko et al., 2021; Hosogaya, 2021). Por outro lado, autores do Sul Global apresentaram uma visão mais crítica ou negativa devido à escassez de recursos humanos, financeiros e de infraestrutura, o que impediu a expansão de abordagens de trabalho híbrido e remoto (Alonge, 2021; Faramarzi et al., 2021; Hilmi & Febriansyah, 2021; Latorre et al., 2021; J. Pereira et al., 2021).

No entanto, as discussões sobre os efeitos psicológicos e pessoais da pandemia destacaram vantagens significativas do teletrabalho. Vários artigos relataram uma notável melhora na qualidade de vida dos trabalhadores que pode ser atribuída a vários fatores, como redução do tempo de deslocamento, aumento do acesso a novas oportunidades profissionais e aumento dos níveis de autonomia, flexibilidade e autogestão (Barros et al., 2021; Hilmi & Febriansyah, 2021; Pandini & Pereira, 2021). Barbieri et al. (2021) também enfatizaram como o desenvolvimento de habilidades como visão de futuro, autoeficácia e comprometimento impactou positivamente a qualidade de vida no trabalho. Da mesma forma, Raišienė et al. (2021) descobriram que os trabalhadores sentiam maior satisfação ao abraçar autonomia, liderança pessoal, colaboração,

responsabilidade e comprometimento. No entanto, [Chen \(2021\)](#) argumentou que esses benefícios dependiam da capacidade dos indivíduos de lidar com telecomunicações e conflitos entre vida profissional e receber suporte organizacional.

Todavia, a literatura existente destaca consistentemente o impacto negativo da pandemia no bem-estar psicológico e físico dos trabalhadores. A combinação de teletrabalho e isolamento social levou a níveis elevados de estresse, ansiedade e depressão na maioria dos profissionais ([Barbieri et al., 2021](#); [Latorre et al., 2021](#); [Lee, 2021](#); [Maciel et al., 2021](#); [J. Pereira et al., 2021](#); [Rojas et al., 2020](#)). Adicionalmente, foi identificado o fenômeno conhecido como “fadiga pandêmica” ([Barbieri et al., 2021, p. 9](#)), acompanhado de sintomas como solidão e diversos males físicos como dores no corpo, tontura, fadiga e insônia ([Felipe et al., 2021](#)).

Nesse sentido, a pandemia agravou e desencadeou diversas consequências para os trabalhadores, mas os impactos sobre os indivíduos foram condicionados às suas circunstâncias socioeconômicas e demográficas (ocupação, setor organizacional, sexo, idade, classe social, estrutura familiar, entre outros), bem como o nível de suporte fornecido pelas organizações (psicológico, equipamentos, comunicação e colaboração) e o desenvolvimento das habilidades psicológicas dos indivíduos (resiliência, flexibilidade, autogestão, adaptabilidade e tolerância ao estresse e à incerteza). Consequentemente, observou-se uma complexa interação desses fatores, influenciando o desempenho e o bem-estar dentro e fora do local de trabalho durante a pandemia, gerando implicações significativas para as práticas e organizações de GP.

Os efeitos da pandemia na GP

A literatura existente estabeleceu as práticas de GP como estratégias eficazes para mitigar as consequências adversas da pandemia, conforme examinado nas seções anteriores. Esta seção explorará as repercussões da pandemia na GP, abrangendo várias subcategorias como recrutamento, treinamento, suporte, monitoramento de desempenho, remuneração, abordagens de liderança emergentes e gestão sustentável de pessoas (GSP). Além disso, essas discussões reforçam as lições aprendidas e as transformações que surgiram no campo da GP como resultado da pandemia.

[Tomčíková et al. \(2021\)](#) observaram um declínio nas atividades de recrutamento em 2020, com a maioria dos processos seletivos migrando para formatos remotos em virtude das medidas de distanciamento social impostas pela Covid-19 ([Alonge, 2021](#); [Gonçalves et al., 2021](#); [Silva & Moraes, 2021](#)). Além disso, as práticas de recrutamento passaram a priorizar perfis alinhados às novas demandas decorrentes da pandemia, enfatizando atributos psicológicos como criatividade, autonomia, curiosidade, resiliência e capacidade de lidar com o estresse, a ambiguidade e a incerteza. Essas qualidades foram consideradas cruciais para enfrentar os desafios da pandemia ([Azizi et al., 2021](#); [Caligiuri et al., 2020](#); [Zacher & Rudolph, 2022](#)). Assim, surge um novo paradigma de recrutamento centrado nas competências exigidas para o trabalho remoto e na valorização de características profissionais e psicológicas adequadas tanto ao momento da pandemia quanto ao período posterior a ela.

Diante dessa situação, a GP teve que se adaptar e aprimorar estruturas de treinamento, priorizando o desenvolvimento de habilidades profissionais como digitalização, colaboração e comunicação remota. Além disso, promover a resiliência psicológica por meio de cursos de atenção plena, iniciativas de gerenciamento de estresse e suporte terapêutico tornou-se essencial (Chen, 2021; Zacher & Rudolph, 2022). Da mesma forma, outros estudos enfatizaram as demandas emergentes de trabalho virtual durante a pandemia, incluindo proficiência em ferramentas digitais, gerenciamento eficaz do tempo e adaptabilidade a ambientes de trabalho remoto (Boiral et al., 2021; Caligiuri et al., 2020; Zhong et al., 2021). Ademais, é crucial reconhecer os desafios impostos pelo distanciamento social, que impediu o treinamento presencial e exigiu uma redução nas iniciativas de treinamento durante a transição dos programas existentes para formatos online (Tomčíková et al., 2021).

Os gestores tiveram que priorizar diversas formas de apoio profissional e biopsicossocial para enfrentar as dificuldades psicológicas e pessoais decorrentes da Covid-19. Isso envolveu a promoção de um ambiente de trabalho remoto que minimizasse os conflitos entre trabalho e família, incentivasse a comunicação e interação eficazes e implementasse programas para gerenciamento familiar, gerenciamento de comunicação e terapia (Boiral et al., 2021; Caligiuri et al., 2020; Chen, 2021). Além disso, os teletrabalhadores precisavam de suporte organizacional, incluindo acesso a equipamentos adequados para segurança e considerações ergonômicas em escritórios domésticos, bem como suporte por meio de ferramentas colaborativas e facilitação de tarefas (Boiral et al., 2021; Makar et al., 2021). Por outro lado, as organizações que falharam em fornecer medidas adequadas de saúde e segurança e apoio psicológico experimentaram diminuição da produtividade, resultando em retrocessos organizacionais (Aguinis et al., 2020; Butterick & Charlwood, 2021).

Conforme discutido anteriormente, a mudança para o trabalho remoto ampliou a desconexão entre gerentes e equipes impondo desafios para monitoramento direto e remuneração. Zhong (2021) consolidou a avaliação de desempenho e a remuneração em três categorias: *Pay-for-Performance* (PFP), que é o pagamento por desempenho, *Key Performance Indicators* (KPI), indicador chave para avaliar o desempenho e *Management by Objective* (MBO), o a gestão por objetivos. Vários artigos sugerem que o PFP tem maior significado no contexto do teletrabalho. Com os trabalhadores não mais presentes fisicamente no escritório, a avaliação de desempenho centrada na produtividade tornou-se crucial durante a pandemia. Sem uma supervisão adequada da produtividade, os programas de remuneração variável podem gerar resultados injustos (Kawaguchi & Motegi, 2021; Kinowska, 2021; Silva & Moraes, 2021). Esses achados são corroborados por outros estudos, demonstrando que organizações e países que não conseguiram remunerar adequadamente seus trabalhadores sofreram uma perda de capital humano (Alonge, 2021; Butterick & Charlwood, 2021; L. Pereira et al., 2021).

O papel da liderança no contexto da Covid-19, do ponto de vista da GP, também merece consideração, pois as decisões de líderes afetam diretamente os resultados organizacionais e dos colaboradores. Diante da pandemia, as lideranças precisaram adotar uma abordagem mais colaborativa, inclusiva e empática. Elas foram encarregadas de criar um ambiente inovador para promover o alto desempenho e, simultaneamente, atender às necessidades psicológicas

e profissionais dos funcionários e os apoiar no alcance de seus objetivos (Jin et al., 2022; Zacher & Rudolph, 2022).

Para enfrentar os desafios do teletrabalho, Hilmi e Febriansyah (2021) propuseram o modelo de liderança situacional, enfatizando a comunicação constante e evitando cobranças excessivas dos funcionários. Boiral et al. (2021) enfatizaram a importância da liderança ética durante a pandemia, onde os gerentes seniores demonstraram justiça, benevolência e empatia. Eles reduziram seus próprios benefícios, implementaram medidas para proteger trabalhadores vulneráveis e agiram com responsabilidade em contextos sociais e ambientais. Essas discussões destacam as limitações dos modelos tradicionais de liderança em circunstâncias excepcionais, como a pandemia, já que demonstraram não ter flexibilidade para lidar com contingências e demandas tão peculiares. Esses achados se alinham com Bauwens et al. (2022), que identificaram tendências emergentes de liderança decorrentes da pandemia com efeitos duradouros na saúde, educação e administração pública.

Os artigos selecionados enfatizam a importância da flexibilidade e empatia nas práticas de GP durante a pandemia, onde as organizações se esforçaram para equilibrar considerações econômicas, sociais e ambientais. De acordo com Liang et al. (2022), durante a pandemia, a gestão sustentável de pessoas (GSP) desempenhou um papel crucial na promoção de um ambiente seguro, mentalmente saudável e produtivo. Kinowska (2021) e Azizi et al. (2021) demonstraram ainda que essa abordagem abrange remuneração justa, liderança responsável, colaboração e comunicação eficaz, podendo se estender para o período pós-pandemia.

Além disso, Dotsenko et al. (2021) argumentaram que os princípios GSP aumentam a adaptabilidade e a resiliência ao promover maior flexibilidade entre os líderes e suas equipes. Os autores também postulam que a formação de “equipes de projeto adaptativas funcionalmente redundantes” permite o manejo eficiente de cenários incertos por meio da seleção estratégica de funcionários com base em funções específicas. À luz dessas descobertas, a pandemia destacou a sustentabilidade como um aspecto significativo a ser considerado para o futuro da GP (Cooke et al., 2022).

Os efeitos da pandemia nas organizações

A última categoria identificada nesta revisão refere-se aos resultados organizacionais da pandemia. Como mencionado anteriormente, várias organizações foram obrigadas a modificar muitos aspectos de suas operações para mitigar a propagação do vírus. Nesse contexto de crise, as organizações foram compelidas a encontrar soluções inventivas e adaptáveis para enfrentar seus desafios (Latorre et al., 2021; Silva & Moraes, 2021). Os artigos abordaram consistentemente temas de segurança, esfera econômica e cultura organizacional.

Para evitar a contaminação pela doença, foram implementados vários protocolos de segurança recomendados por instituições como a OMS, que incluíam distanciamento social, uso de máscaras e uso de álcool gel (Boiral et al., 2021; Silva & Moraes, 2021). As organizações adaptaram suas configurações físicas para minimizar o contágio, promovendo o distanciamento,

reduzindo o deslocamento e evitando a superlotação por meio de rodízio de grupos (Adam et al., 2021; Boiral et al., 2021). No entanto, essas mudanças organizacionais colocaram desafios ao interromper os fluxos de trabalho e comunicação outrora estabelecidos (Boiral et al., 2021) ou levar a redução no número de profissionais (Caligiuri et al., 2020). Além disso, o gerenciamento de crises desempenhou um papel essencial, pois as organizações que já o haviam implementado estavam mais bem equipadas para navegar nos desafios impostos pela pandemia (Boiral et al., 2021; Silva & Moraes, 2021; Zhong et al., 2021).

A desaceleração econômica global teve profundas consequências para as organizações, levando a demissões, suspensões temporárias e realocações, com o objetivo de reduzir custos de curto prazo e preparar-se para enfrentar desafios financeiros (Dwomoh et al., 2020; Gonçalves et al., 2021; Zhong et al., 2021). Liang et al. (2022) enfatizaram que a pandemia interrompeu as operações e revelou problemas financeiros preexistentes dentro das organizações.

Além disso, Zhong (2021) destacou os impactos variados da crise econômica em diferentes setores como indústria, saúde, serviços e tecnologia. Em particular, as empresas que prestavam serviços presenciais enfrentaram desafios significativos durante a pandemia. O setor de saúde, por exemplo, encontrou as maiores dificuldades devido ao elevado risco de infecção, baixos salários e alta rotatividade de funcionários (Faramarzi et al., 2021; Ferreira et al., 2021; Zhong et al., 2021). Faramarzi et al. (2021) apoiaram essa perspectiva ao demonstrar os custos de capital econômico e humano associados ao absentismo causado pela Covid-19. Vários artigos enfatizaram a eficácia do gerenciamento de crises que envolveu a implementação de planos de contingência, recuperação e comunicação para mitigar perdas econômicas (Boiral et al., 2021; Silva & Moraes, 2021; Zhong et al., 2021). Consequentemente, as organizações implementaram planos de ação que abrangeram reduções de produção e gastos, bem como o enxugamento da força de trabalho, resultando em perdas de empregos e complexidades de GP.

A pandemia de Covid-19 exigiu adaptações na cultura organizacional para acomodar novas medidas de segurança e a mudança para o trabalho remoto, levando a ajustes na dinâmica entre organizações e funcionários. O distanciamento social e a digitalização das atividades de trabalho alteraram o cenário, enfatizando a necessidade de iniciativas que forneçam apoio emocional, instrumental e informativo para reter trabalhadores (Carnevale & Hatak, 2020). Barros et al. (2021) enfatizaram que o estilo de gestão, a cultura organizacional e a maturidade tecnológica foram os principais fatores que influenciaram o sucesso de algumas organizações nesse período. No entanto, Chen (2021) demonstrou que os desafios impostos pela pandemia criaram uma desconexão entre as culturas organizacionais desejadas e percebidas.

Durante a pandemia, observou-se uma tendência para uma cultura organizacional “humanizadora” destinada a salvaguardar o capital humano (Liang et al., 2022). Isso envolveu a criação de valores e um ambiente que atendesse às necessidades humanas (Carnevale & Hatak, 2020; Zhiqiang et al., 2021). A literatura destaca que essa transformação cultural dentro de certas corporações promoveu valores-chave como resiliência, comunicação, flexibilidade, adaptabilidade e desempenho (Barros et al., 2021; Boiral et al., 2021; Dessouky & Al-Ghareeb, 2020; Zhiqiang et al., 2021; Dessouky & Al-Ghareeb, 2020; Zhiqiang et al., 2021). Em alinhamento com

essa perspectiva, Kutieshat e Farmanesh (2022) postulam que a inovação organizacional, por meio da adoção de novas práticas de GP, poderia efetivamente superar os desafios da pandemia, reforçando esses valores organizacionais e fortalecendo tanto a organização quanto sua força de trabalho.

Além disso, existe uma interessante correlação entre essa cultura organizacional “humanitária” e os princípios da responsabilidade social corporativa que envolvem integrar lucro, pessoas e o planeta de forma sustentável (Aguinis et al., 2020). De fato, Aguinis et al. (2020) demonstraram como certas empresas que adotaram práticas responsáveis durante a pandemia testemunharam melhora no desempenho individual e organizacional. No entanto, algumas empresas tiveram sua produtividade reduzida devido a uma incompatibilidade entre a cultura organizacional proclamada e a implementação real de políticas, como desconsiderar as preocupações com a saúde e segurança de seus colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou examinar de forma abrangente a literatura sobre os efeitos da pandemia no trabalho, na GP e nas organizações. Analisando um corpus de 64 artigos, três discussões temáticas centrais foram observadas: impacto no trabalho e nos trabalhadores, GP e organizações. A contribuição do estudo está na realização da primeira revisão integrativa de artigos acadêmicos no contexto da pandemia abrangendo perspectivas do Norte e do Sul Global, o que a distingue de trabalhos semelhantes.

O teletrabalho emergiu como o modo de operação preferido para inúmeras organizações, gerentes e funcionários devido aos benefícios percebidos de maior autonomia, flexibilidade, desempenho e segurança, levando a custos reduzidos e menor tempo de deslocamento. Consequentemente, o teletrabalho ganhou credibilidade durante a pandemia, exigindo o desenvolvimento de políticas de GP adequadas para a era pós-pandemia. No entanto, é fundamental examinar as complexidades dessa abordagem do ponto de vista socioeconômico e interseccional. Dadas as desigualdades pré-existentes, grupos sociais em vulnerabilidade e países do Sul Global enfrentaram maiores desafios em relação a essas rápidas transformações e sua transição ao trabalho remoto foi mais difícil. Essas disparidades sugerem a necessidade de um exame mais aprofundado desses elementos em estudos futuros.

Da mesma forma, o teletrabalho exigiu uma reavaliação das abordagens convencionais de medição de desempenho, levando à adoção de remuneração variável e benefícios. Essas mudanças deram origem a novos paradigmas de liderança centrados na empatia, na comunicação e na autonomia. Além disso, no início da pandemia, os procedimentos de recrutamento e treinamento sofreram alguns contratempos em relação a questões logísticas. No entanto, a pandemia global destacou uma mudança de paradigma no recrutamento e na categorização profissional, valorizando as proficiências adaptáveis ao trabalho remoto e envolvendo habilidades técnicas e interpessoais. Essas competências se mostraram valiosas durante e após a crise, promovendo

eficiência e eficácia em um ambiente de trabalho virtual e exigindo mais investigação para entender suas implicações futuras.

Além disso, as políticas de GSP têm o potencial de alinhar as necessidades biopsicossociais dos colaboradores com os objetivos econômicos e ambientais durante a crise e no futuro. Ainda, *accountability*, autonomia, criatividade, cooperação, flexibilidade, sustentabilidade e responsabilidade social corporativa surgiram como valores-chave que impactam o desempenho individual e organizacional durante a pandemia. Futuras pesquisas podem contribuir para melhor compreender como esses valores continuam a moldar a força de trabalho no período pós-pandemia.

Implicações do estudo

Diante do exposto, este estudo tem algumas implicações teóricas e pragmáticas. No campo teórico, a revisão confronta artigos de diferentes contextos globais, bem como reflexões sobre o legado da pandemia para o debate sobre GSP e seus efeitos no trabalho e nos trabalhadores.

Dentro do domínio pragmático-organizacional, as discussões apresentadas oferecem informações valiosas para (re) moldar as políticas e técnicas de gestão dentro de diversas organizações, promovendo maior adaptabilidade à natureza dinâmica e em constante evolução do nosso mundo. As organizações devem navegar em contextos adversos e suas contingências, levando ao aprendizado organizacional, arranjos de trabalho flexíveis e processos adaptáveis. Por exemplo, o teletrabalho surgiu durante a pandemia como uma modalidade de trabalho viável e continuará a moldar o mercado de trabalho nos próximos anos, merecendo uma investigação mais aprofundada.

Além disso, ao examinar as disparidades sociais, demográficas, geográficas e econômicas identificadas nos resultados de nossa pesquisa, entendemos que essas investigações acadêmicas têm o potencial de promover uma perspectiva enriquecida sobre GP e defender o modelo de trabalho remoto/híbrido como uma alternativa viável.

Limitações da pesquisa e direções para futuros estudos

O estudo ficou concentrado apenas no recorte temporal selecionado e em bases de dados científicas específicas, negligenciando outras. Ainda, é importante reconhecer que as cadeias de pesquisa selecionadas podem não ter coberto de forma abrangente toda a literatura relevante, indicando um potencial de melhoria em estudos futuros nessa mesma área.

As lacunas observadas na revisão de literatura nos leva a propor algumas direções para pesquisas futuras, explorando a eficácia das políticas de gestão estratégica de pessoas durante e no pós-pandemia, a evolução das práticas de GP no contexto pós-pandemia, estudos comparativos sobre respostas e perspectivas globais de GP; as persistentes consequências laborais e biopsicossociais da pandemia nos teletrabalhadores (como o conceito do “*great reset*”, ou “a grande reinicialização”), e um exame interseccional do impacto da pandemia em grupos vulneráveis específicos de trabalhadores.

REFERÊNCIAS

- Adam, J.-P., Khazaka, M., Charikhi, F., Clervil, M., Huot, D. D., Jebailey, J., O, P., Morin, J., & Langevin, M.-C. (2021). Management of human resources of a pharmacy department during the COVID-19 pandemic: Take-aways from the first wave. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 17(1), 1990-1996. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2020.10.014>
- Aguinis, H., Villamor, I., & Gabriel, K. P. (2020). Understanding employee responses to COVID-19: A behavioral corporate social responsibility perspective. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(4), 421-438. <https://doi.org/10.1108/MRJAM-06-2020-1053>
- Alonge, O. M. (2021). Covid-19 Pandemic and Human Resource Management in Nigeria: The Realities. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(3), Pages 319-330. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i3/8948>
- Arunprasad, P., Dey, C., Jebli, F., Manimuthu, A., & El Hatham, Z. (2022). Exploring the remote work challenges in the era of COVID-19 pandemic: Review and application model. *Benchmarking: An International Journal*, 29(10), 3333–3355. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2021-0421>
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6), e07233. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
- Barbieri, B., Balia, S., Sulis, I., Cois, E., Cabras, C., Atzara, S., & Simone, S. De. (2021). Don't call it smart: Working from home during the pandemic crisis. *Frontiers in Psychology*, 12, 741585. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.741585>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Almedina Brasil.
- Barros, P. A. M., Freitas, O. de G., Júnior, Carvalho, V. D. H. de, Braga, M. de M., & Medeiros, F. M. (2021). Impacto da pandemia de COVID-19 para as organizações empresariais brasileiras. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 11(3), 37-55. <https://dx.doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2021v11n3.59356>
- Bauwens, R., Batistič, S., Kilroy, S., & Nijs, S. (2022). New Kids on the Block? A bibliometric analysis of emerging COVID-19: Trends in leadership research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 224-232. <https://doi.org/10.1177/1548051821997406>
- Boiral, O., Brotherton, M.-C., Rivaud, L., & Guillaumie, L. (2021). Organizations' management of the COVID-19 pandemic: A scoping review of business articles. *Sustainability*, 13(7), 3993. <https://doi.org/10.3390/su13073993>
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. de A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121. <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>
- Butterick, M., & Charlwood, A. (2021). HRM and the COVID-19 pandemic: How can we stop making a bad situation worse? *Human Resource Management Journal*, 31(4), 847-856. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12344>

- Caligiuri, P., Cieri, H. De, Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697-713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Chen, Z. (2021). Influence of working from home during the COVID-19 crisis and HR Practitioner response. *Frontiers in Psychology*, 12, 710517. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.710517>
- Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2022). Building sustainable societies through human-centred human resource management: Emerging issues and research opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2021732>
- Dessouky, N. F. El, & Al-Ghareeb, A. (2020). Human resource management and organizational resilience in the Era of COVID-19: Theoretical insights, challenges and implications. *2020 Second International Sustainability and Resilience Conference: Technology and Innovation in Building Designs*, (51154), 1-6. <https://doi.org/10.1109/IEEECONF51154.2020.9319967>
- Dotsenko, N., Chumachenko, D., Chumachenko, I., Galkin, A., Lis, T., & Lis, M. (2021). Conceptual framework of sustainable management of the process of forming a project team with functional redundancy. *Energies*, 14(24), 8235. <https://doi.org/10.3390/en14248235>
- Dutra, J. S., Dutra, T. A., & Dutra, G. A. (2017). *Gestão de pessoas: Realidade atual e desafios futuros*. Atlas.
- Dwomoh, G., Luguterah, A. W., Duah, S. B., & Department of Management Studies, Kumasi Technical University, Ghana. (2020). Hoteliers' human resource strategies for business sustainability during Covid-19 pandemic in Ghana. *Journal of Business & Retail Management Research*, 14(3). <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V14IS03/ART-04>
- Famarzi, A., Javan-Noughabi, J., Tabatabaee, S. S., Najafpoor, A. A., & Rezapour, A. (2021). The lost productivity cost of absenteeism due to COVID-19 in health care workers in Iran: A case study in the hospitals of Mashhad University of Medical Sciences. *BMC Health Services Research*, 21(1), 1169. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07200-x>
- Felipe, I. F. R., Medeiros, V. R., Camargo, M. L., & Júnior, E. G. (2021). Impactos da pandemia de Covid-19 sobre profissionais de gestão de pessoas. *Revista Psicologia e Saúde*, 13(2), 211-225. <https://doi.org/10.20435/pssa.v13i2.1558>
- Ferreira, C. A. A., & Reis, C. Á. dos. (2021). Impact of COVID-19 on Brazilian women in teleworking. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 38, 1-22. <https://doi.org/10.20947/S0102-3098a0180>
- Ferreira, I. de V., Silva, C. C. R., Vasconcelos, S. M. L., Vasconcelos, R. M. de, Mourão, V. R., & Menescal, G. A. (2021). Operacionalização e logística dos processos administrativos na gestão pública para enfrentamento à pandemia da COVID-19. *SANARE – Revista de Políticas Públicas*, 20, 28-38. <https://doi.org/10.36925/sanare.v20i0.1505>
- Gohoungodji, P., N'Dri, A. B., & Matos, A. L. B. (2023). What makes telework work? Evidence of success factors across two decades of empirical research: A systematic and critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(3), 605-649. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2112259>

- Gonçalves, S. P., Santos, J. V. dos, Silva, I. S., Veloso, A., Brandão, C., & Moura, R. (2021). COVID-19 and people management: The view of human resource managers. *Administrative Sciences*, 11(3), 69. <https://doi.org/10.3390/admsci11030069>
- Hilmi, I. N., & Febriansyah, H. (2021). Working from home as a human resource management strategy during the COVID-19 pandemic: Indonesian workers' experiences. *Management and Economics Review*, 6(2), 205-223. <https://doi.org/10.24818/mer/2021.12-05>
- Hosogaya, N. (2021). Development of telework and its effects on Japan's human resource management: Artificial sociality as a focus. *The Monitoring of Public Opinion Economic & social Changes*, 1, 71-90. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.1.1840>
- Ilie, M., Ilie, C., & Marin, R. (2020, August). Human resources and communication management after changes due to COVID 19 pandemic. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, Ovidius University of Constantza, Faculty of Economic Sciences, vol. 0(1), 665-669.
- Jin, S., Li, Y., & Xiao, S. (2022). What drives employees' innovative behaviors in emerging-market multinationals? An integrated approach. *Frontiers in Psychology*, 12, 803681. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.803681>
- Kawaguchi, D., & Motegi, H. (2021). Who can work from home? The roles of job tasks and HRM practices. *Journal of the Japanese and International Economies*, 62, 101162. <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2021.101162>
- Kinowska, H. (2021). Core features for the design of remuneration systems for sustainable human resource management during the Covid-19 pandemic: Polish companies' experiences. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 389-402. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4\(23\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4(23))
- Kutieshat, R., & Farmanesh, P. (2022). The impact of new human resource management practices on innovation performance during the COVID 19 crisis: A new perception on enhancing the educational sector. *Sustainability*, 14(5), 2872. <https://doi.org/10.3390/su14052872>
- Latorre, F., Pérez-Nebra, A. R., Queiroga, F., & Alcover, C.-M. (2021). How do teleworkers and organizations manage the COVID-19 crisis in Brazil? The role of flexibility i-deals and work recovery in maintaining sustainable well-being at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(23), 12522. <https://doi.org/10.3390/ijerph182312522>
- Lee, H. (2021). Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: The roles of emotion, psychological safety and organisation support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 97-128. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0104>
- Leite, A. L. (2020). Teletrabalho durante a pandemia: A experiência do corpo técnico da universidade do estado de Santa Catarina. *Revista Pensamento & Realidade*, 35(3), 54-69. <https://doi.org/10.23925/2237-4418.2020v35i3p.87-109>
- Leite, A. L., & Lemos, D. da C. (2021). Gestão de pessoas e o teletrabalho: Desafios e possibilidades. *Revista do Serviço Público*, 72(2), 330-359. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i2.4987>
- Liang, X., Zhang, X., Paulet, R., & Zheng, L. J. (2022). A literature review of the COVID-19 pandemic's effect on sustainable HRM. *Sustainability*, 14(5), 2579. <https://doi.org/10.3390/su14052579>

- Lima, A. S., & Ramos, N. P., Neto. (2020). Gestão judicial da pandemia COVID-19: O trabalho remoto como regra de funcionamento do Poder Judiciário. *Revista de Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça*, 6(2), 22. <https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2525-9822/2020.v6i2.6979>
- Maciel, F. M., Deus, G. A. R. de, & Filgueiras, K. F. (2021). As particularidades dos empreendedores diante do enfrentamento do isolamento social: Resiliência na pandemia. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 9(2), 45-55. <https://doi.org/10.32888/cge.v9i2.50551>
- Makar, S. V., Rustamova, I. T., Iamalova, E. N., Bogdanova, Y. Z., & Minakov, I. P. (2021). Changes in human resource management practices in a pandemic: Insurance companies. *Webology*, 18(Special Issue 4), 653-664. <https://doi.org/10.14704/WEB/V18SI04/WEB18156>
- Oo, B. L., Lim, T. H. B., & Zhang, Y. (2021). Women workforce in construction during the COVID-19 pandemic: Challenges and strategies. *Construction Economics and Building*, 21(4), 38-59. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v21i4.7643>
- Ortiz-Lozano, J. M., Martínez-Morán, P. C., & Nicolás, V. L. de. (2022). Teleworking in the public administration: An analysis based on Spanish civil servants' perspectives during the pandemic. *SAGE Open*, 12(1), 215824402210798. <https://doi.org/10.1177/21582440221079843>
- Pandini, L. S., & Pereira, E. D. S. (2021). O teletrabalho no contexto de pandemia de COVID-19: A percepção de servidores públicos do judiciário brasileiro e MPU. *Caderno de Administração*, 28(2), 55-81. <https://doi.org/10.4025/cadm.v28i2.54747>
- Pereira, J. J., Barbosa, J. K. D., & Saraiva, C. M. (2021). Sobre o tempo livre na era do teletrabalho. *Caderno de Administração*, 29(1), 114-131. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v29i1.48804>
- Pereira, L. de J., Oliveira, A. C., Silva, L. P. da, & Mendonça, C. M. C. de. (2021). Teletrabalho e qualidade de vida: Estudo de caso do poder judiciário em estado do norte do Brasil. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 18(1), 222-245. <https://doi.org/10.25112/rgd.v18i1.2283>
- Raišienė, A. G., Rapuano, V., & Varkulevičiūtė, K. (2021). Sensitive men and hardy women: How do Millennials, Xennials and Gen X manage to work from home? *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 106. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020106>
- Rocha, A. B., Corrêa, D., Tosta, J. G., & Campos, R. P. de F. (2021). Teletrabalho, produção e gasto público: O que aprendemos com a Covid-19? *Revista do Serviço Público*, 72(2), 299-328. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i2.5215>
- Rojas, O., Martínez, M., & Riffo, R. (2020). Gestão diretiva e estresse laboral do profissional docente: Um olhar a partir da pandemia COVID-19. *Revista On-line de Política e Gestão Educacional*, 24(3) 1226-1241. <https://doi.org/10.22633/rpge.v24i3.14360>
- Silva, C. D. dos S. da, & Moraes, A. B. G. de M. (2021). O papel estratégico do capital humano na gestão de crise: A pandemia de Covid-19. *Revisão de Gestão e Projetos (GeP)*, 12(2), 214-232. <https://doi.org/10.5585/gep.v12i2.19255>
- Tomčíková, L., Svetozarovová, N., Cocuľová, J., Daňková, Z., & University of Presov in Presov, Faculty of Management, Department of Intercultural Communication, Presov, Slovakia. (2021). The impact of the global covid-19 pandemic on the selected practices of human resources management in the relationship to the performance of countries. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 35(2), 525-530. <https://doi.org/10.30892/gtg.35233-680>

- Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: Quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? *Revista do Serviço Público*, 72(1), 133-162. <https://doi.org/10.21874/art-5-2022-01-19-61e8631b4c10b>
- World Health Organization. (2021). WHO-convened Global Study of Origins of SARS-CoV-2: China Part. <https://www.who.int/publications/m/item/who-convened-global-study-of-the-origins-of-sars-cov-2>
- Yuste, M. A. (2021). Leadership and emotional intelligence during a crisis. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 16(2), 47-60. <https://doi.org/10.18359/ries.5619>
- Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2022). Researching employee experiences and behavior in times of crisis: Theoretical and methodological considerations and implications for human resource management. *German Journal of Human Resource Management*, 36(1), 6-31. <https://doi.org/10.1177/23970022211058812>
- Zhiqiang, M., Khan, H. S. ud din, Chughtai, M. S., & Mingxing, L. (2021). Re-engineering the human resource strategies amid and post-pandemic crisis: Probing into the moderated mediation model of the high-performance work practices and employee's outcomes. *Frontiers in Psychology*, 12, 710266. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.710266>
- Zhong, Y., Li, Y., Ding, J., & Liao, Y. (2021). Risk management: Exploring emerging human resource issues during the COVID-19 pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(5), 228. <https://doi.org/10.3390/jrfm14050228>

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) pelo financiamento da pesquisa.

CONFLITOS DE INTERESSE

Os autores não têm conflitos de interesse a declarar

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Michael Joseph Presti: Conceituação, curadoria de dados, análise formal, Investigação; Metodologia; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.
Diego Costa Mendes: Conceituação, curadoria de dados, análise formal, aquisição de financiamento; Metodologia; Administração de projetos; Recursos; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.