



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022  
ISSN 2177-3866

## **PANDEMIA DA COVID-19 E CAPITAL HUMANO: O novo normal da Gestão de Pessoas**

**INGRID ELAINE SANTOS SOUZA**  
UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO (UPE)

**JOÃO PAULO BARBOSA DOS SANTOS**  
UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO (UPE)

# **PANDEMIA DA COVID-19 E CAPITAL HUMANO: O novo normal da Gestão de Pessoas**

## **1. INTRODUÇÃO**

Diante de um cenário imerso na tecnologia e que constantemente busca inovações que possam otimizar processos, gerenciar o capital humano das organizações tem se tornado uma atribuição de grande importância nas empresas, principalmente no contexto conhecido como o “novo normal” observando que o mercado atual se baseia no conhecimento, na criatividade e nas novas formas de produzir e criar. Ao utilizar a expressão “novo normal”, Schirato (2020) indica que se trata de uma referência a um novo padrão de vida que garante adaptações derivadas da pandemia da COVID-19. No novo normal, o indivíduo se torna muito mais protagonista do seu trabalho e precisa ter mais organização e gestão do tempo para manter a produtividade (CÉSAR; NEVES, 2020, p. 194).

Compreender que o capital humano pode ser considerado a base para o desenvolvimento das empresas requer que também seja essencial incentivar o aprimoramento das capacidades e habilidades dos colaboradores. Guimarães (2022) aponta que a Gestão de Pessoas surge como o setor responsável por administrar o capital humano das empresas. Enquanto ativo intangível, a consolidação das habilidades dos colaboradores tende a resultar no alcance dos objetivos e metas traçados pela empresa.

Os colaboradores constituem a base de uma organização, com base nisso, as empresas passaram a perceber as pessoas como parte dos recursos, sendo um dos mais valiosos, o que corresponde capital humano ou intelectual. É imprescindível que as organizações atuais identifiquem a necessidade de um setor que esteja direcionado às pessoas e que o foco seja além da força de trabalho, mas que seja desenvolvido com foco nos objetivos da organização e na relação entre as pessoas que compõem a empresa (FISHER, 2002).

A Gestão de Pessoas tende a lidar com diferentes personalidades, habilidades e, principalmente, situações que intervêm nos resultados da empresa. Tais situações nem sempre são previsíveis, como aconteceu com a pandemia da COVID-19, declarada pela Organização Mundial da Saúde em março de 2020 e que, até o momento da redação deste artigo, mantém o estado de alerta, mesmo após a flexibilização das medidas preventivas.

As medidas necessárias para tentar conter a pandemia da COVID-19 trazem um efeito colateral social e econômico bastante significativo (WHO, 2020). Os setores de Gestão de Pessoas se depararam com uma nova realidade - não prevista - que exigiu uma resposta rápida, uma estratégia coerente e, acima de tudo, uma nova forma de lidar com as pessoas, entendendo que a situação que estava acontecendo no ambiente externo apresentava consequências que influenciavam diretamente no ambiente interno da organização.

Esse impacto, segundo Felipe *et al.* (2021), se dá por meio do desgaste mental e pela exaustão emocional, através da dificuldade em manter o equilíbrio entre as demandas do trabalho com outras que fazem parte da rotina, a exemplo das demandas familiares, alteração na rotina, demandas e jornadas no teletrabalho, dentre outras situações que tendem a limitar os trabalhos dos colaboradores.

Os momentos de crise exigem que as empresas se adaptem. Em tempos de crise, o setor precisou, além de se adaptar, reinventar o seu modelo a fim de tentar garantir o máximo possível de estabilidade diante das inseguranças recém-chegadas. Diante de tudo isso, o capital humano,

enquanto essência da organização, requer que a Gestão de Pessoas atue como personagem indispensável quando se trata de conhecer a equipe, suas tendências comportamentais e compreender que o estado psicológico reflete diretamente na produtividade dos colaboradores.

## **2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

É crucial considerar que as pessoas “são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento [...]” (CHIAVENATO, 2009, p. 121-122). Cada indivíduo tende a reagir de uma forma diferente diante de um processo de mudança ou de adaptação, como ocorreu durante a pandemia.

Observando a lacuna existente no que tange à produção científica acerca do tema apresentado, o intuito deste trabalho é contribuir para os estudos realizados na área e que possam também ser analisados pelas organizações, compreendendo quais foram os reflexos das mudanças comportamentais dos colaboradores no desenvolvimento organizacional.

Este trabalho tem como objetivo analisar de que forma a pandemia da COVID-19 apresenta consequências que impactam, direta ou indiretamente, o setor de Gestão de Pessoas, através de uma análise do questionário aplicado a colaboradores que atuam na cidade de Caruaru, localizada em Pernambuco.

## **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O referencial teórico construído no presente artigo utiliza a abordagem de diversos autores que tratam sobre Gestão de Pessoas, além dos autores e pesquisadores que publicaram suas pesquisas em relação à pandemia da COVID-19. Nota-se que a temática apontada neste artigo vem ganhando destaque, principalmente, por ser um assunto recente e que ainda precisa ser bastante discutido.

### **3.1 Relações de Trabalho e Pandemia**

Até março de 2022, o Brasil, de acordo com dados apresentados no painel interativo do Sistema Único de Saúde - SUS (2022), apresentou uma síntese acumulada em mais de 29.800.300 casos confirmados de Coronavírus. Por apresentar um alto índice de contágio entre as pessoas, desde o decreto da pandemia tem-se discutido medidas e estratégias de contenção do avanço do número de casos, como o distanciamento e o isolamento social.

Mesmo com as flexibilizações que estão ocorrendo conforme observa-se uma melhora significativa no contexto epidemiológico do país, a pandemia tem causado mudanças que afetam diversos segmentos. Nas organizações, as consequências foram percebidas no âmbito financeiro e, principalmente, no que diz respeito às pessoas. Pinheiro (2020) opina que, devido ao ineditismo da situação, o contexto organizacional se vê diante de um empecilho que coloca em risco os empregos e tende a dificultar os negócios.

As estratégias e exigências no combate à COVID-19 nos cenários organizacionais evidenciaram a Gestão de Pessoas, considerando que o setor é responsável por funções que vão desde a seleção de pessoas, até políticas de desenvolvimento, legislação trabalhista e programas de qualidade de vida dos colaboradores (CASTRO, *et al.*, 2020). A multidisciplinaridade da área possibilita um olhar amplo e sistêmico, favorecendo uma atuação mais qualificada diante das demandas atuais nos contextos de trabalho (ZANELLI; BASTOS; RODRIGUES, 2014).

Em tempos de crise, o setor precisou, além de adaptar-se, reinventar o seu modelo a fim de tentar garantir o máximo possível de estabilidade diante das inseguranças que não se restringem

apenas ao formato de trabalho ou medidas de distanciamento social. Trata-se do emocional, ansiedade, altos índices de desligamentos, nervosismo e medo do que está sendo enfrentado.

Conforme Robinson (2018) apresenta, a empresa corresponde à rede de pessoas que atuam nela, e essas pessoas possuem valores, sentimentos, opiniões, motivações e histórias de vida que devem ser consideradas no ambiente organizacional. Conforme apresentado por Porter, *et al.* (1974), a partir do momento em que o profissional deixa de ser apenas como *homo economicus*, é necessário compreender os mecanismos que garantem o seu comprometimento com a empresa, vislumbrando a criação de políticas de Gerenciamento de Pessoal com o objetivo de apresentar resultados assertivos.

Em relação ao capital humano, dos Santos (2021) afirma que:

Em uma época em que os processos de criação e inovação nas organizações são cada vez mais constantes, devemos sempre praticar o uso adequado das ferramentas que podem levar a organização ao sucesso. As organizações são feitas de seres humanos, sendo assim, as organizações são totalmente dependentes deles, por isso, a forma que procuramos e utilizamos para atingir o ser humano em prol de benefícios para a empresa é de fundamental importância.

O cenário apresentado coloca os trabalhadores em uma situação de insegurança e desalento, que pode comprometer sua saúde física e mental (MARINHO, CAMARGO, 2017). Lima *et al.* (2020) afirmam que, além do medo de contrair a doença ocasionada pelo vírus, a COVID-19 tende a provocar insegurança em todos os aspectos da vida, desde uma perspectiva individual, até as modificações coletivas.

Neste sentido, os desafios diante da COVID-19 e de uma pandemia são inúmeros e afetam as pessoas, as organizações e a sociedade como um todo. Toda essa transformação nas relações de trabalho exigiram uma adaptação do setor de Gestão de Pessoas que não somente lida com os colaboradores, mas possui um papel importante no desenvolvimento da organização.

### **3.2 O Contexto do Novo Normal na Gestão de Pessoas**

O fator humano é a grande chave para o posicionamento estratégico das empresas nesse momento pandêmico/pós pandêmico, como bem afirma Ricardo Guimarães, fundador e presidente da Thymus (GUIMARÃES, 2020). O “novo normal” tende a envolver processos de autonomia e liderança, bem como o embasamento de dados, efetividade na tomada de decisões e, principalmente, o fortalecimento da cultura organizacional (SALES, 2022).

A mudança de um ambiente de trabalho presencial para a adesão ao remoto, a dificuldade nos processos de comunicação à distância, bem como a saúde mental dos colaboradores estão entre as principais dificuldades encontradas pela Gestão de Pessoas. As lideranças e a GP devem dedicar atenção aos colaboradores e oferecer o suporte necessário, principalmente quando as situações são reflexos de uma crise externa, pois “neste caso, a energia que o trabalhador direciona para reorganizar a vida, o tempo e espaço, pode resultar em uma sobrecarga mental devido ao conjunto de mudanças a realizar na rotina da vida”, conforme afirmado por Santos (2021).

Carnevale e Hatak (2020), indicam que as relações sociais sofreram impacto diário considerando o mundo virtual e que a substituição de encontros sociais presenciais por virtuais com colegas de trabalho, pode ser um grande ponto de engajamento. Uma vez que as demandas aumentaram e as ações que antes eram presenciais, torna-se necessário o desenvolvimento de

estratégias a fim de garantir a agilidade no trabalho e o gerenciamento remoto das equipes (PINHEIRO; REIS, 2021).

Souza (2021) aponta, em seus estudos que, ao serem adotadas medidas de trabalho remoto, surgem também as dificuldades em relação à essa modalidade de trabalho, uma vez que, diante de um cenário psicoemocional atípico, convém ressaltar a importância de que todos os trabalhadores submetidos ao trabalho remoto deveriam possuir condições de estrutura para tal.

A Gestão de Pessoas tem o desafio de gerenciar, de forma eficaz, colaboradores que estão atuando na empresa de forma virtual, entendendo que o contexto da pandemia exigiu uma mudança expressiva, o que Queiroga (2020) considera como teletrabalho compulsório, uma vez que o modo emergencial em que o trabalho remoto se estabeleceu, em sua maioria impediu o planejamento e a capacitação para tal.

Outro aspecto relevante diz respeito à cultura organizacional que corresponde ao “conjunto de assunções implícitas, partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como este grupo percebe, pensa e reage aos seus ambientes” (Schein, 1996, p. 236). A personalidade, os valores e as crenças existentes em uma organização tendem a caracterizar o modo em que os colaboradores se portam no ambiente que engloba a empresa.

Quanto à comunicação interna, Pinheiro e Reis (2021) afirmam que “se antes, no cenário tradicional, o setor de comunicação interna priorizava produzir manuais, vídeos e instruções operacionais, diante da pandemia isso não é suficiente para manter os funcionários motivados e informados”.

As tendências advindas do novo normal construído durante a pandemia englobam a revisão do retorno presencial ou do formato híbrido, bem como a remodelação da cultura organizacional. Para o retorno ao novo normal, as palavras de ordem são acolher e cuidar (AUGUSTO JR., 2020).

#### **4. METODOLOGIA**

Este estudo visa ampliar a compreensão acerca das consequências decorrentes da pandemia da COVID-19 que impactaram o setor de Gestão de Pessoas nas organizações através de uma pesquisa de caráter exploratório na qual “busca-se conhecer com profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa” (RAUPP; BEUREN, 2003 p. 80).

Quanto à abordagem da pesquisa, trata-se de um estudo qualitativo, “pois não se preocupa com a representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social de uma organização” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32). De acordo com Zanelli (2002), em geral, as pesquisas qualitativas possuem a preocupação em desenvolver conceitos, estudar situações específicas e descrever os fenômenos.

Os procedimentos foram realizados a partir de estudos bibliográficos e a pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica corresponde a fontes secundárias que permitem explorar áreas nas quais os problemas ainda não foram totalmente identificados e solucionados, proporcionando uma nova abordagem investigativa (BEUREN, 2008). Foram considerados livros, artigos científicos, matérias de sites, dissertações e teses, que nortearam o desenvolvimento da pesquisa de campo.

A pesquisa de campo “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume

relevantes, para analisá-los” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 186). A pesquisa de campo utilizada na realização dos procedimentos metodológicos deste trabalho está caracterizada como quantitativa-descritiva, que, de acordo com Raymundo (2020), corresponde a uma investigação empírica, cujos objetivos envolvem a análise das características de um determinado fenômeno, além do isolamento de variáveis.

A justificativa para a realização da pesquisa abrange a urgência em compreender de que forma a pandemia ocasionada pela COVID-19 afeta o setor de Gerenciamento de Pessoal das organizações, uma vez que as empresas precisaram repensar o conceito de Gestão de Pessoas, além dos modelos e ferramentas utilizadas nos processos.

Para a realização desta pesquisa, considerou-se a população que abrange o tema apresentado sendo os colaboradores que atuaram durante a pandemia. Como meio de evidenciar a pesquisa, o critério-chave de seleção da amostra de colaboradores corresponde à atuação na cidade de Caruaru, localizada no agreste de Pernambuco. Além de afunilar o público definido para a participação nesta pesquisa, a definição permite analisar uma realidade semelhante que aconteceu entre os respondentes.

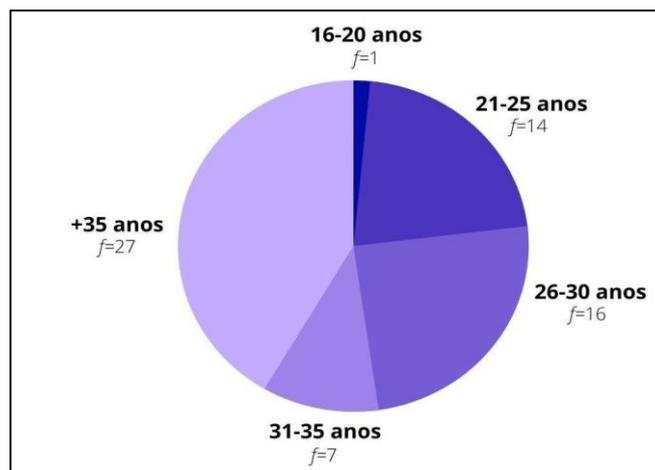
A coleta de dados foi construída utilizando a ferramenta *Google Forms* e foi disponibilizada virtualmente através do link que direciona ao formulário. No total, foram obtidas 83 (oitenta e três) respostas, das quais 65 (sessenta e cinco) atendem ao critério de colaboradores que atuam na cidade de Caruaru.

A pesquisa foi aplicada no decorrer de duas semanas e, após este período, o link foi configurado para não aceitar nenhuma outra resposta. O retorno gradativo às atividades que estavam sendo limitadas, de certa forma, poderia trazer incertezas ao respondente diante dos questionamentos. Sendo assim, as perguntas foram formuladas com o intuito de ressaltar o período referente ao último ano.

O questionário foi composto por 15 (quinze) perguntas e conta com quatro seções que compreendem as esferas de Gestão de Pessoas, pandemia, ambiente de trabalho e desenvolvimento: a primeira indica o consentimento do participante em relação à pesquisa. A segunda seção subdivide os participantes entre colaboradores que atuam em Caruaru e colaboradores que não atuam em Caruaru, considerando o critério-chave para análise.

A terceira seção compreende os aspectos pessoais dos participantes de forma objetiva. Contatou-se que cerca de 46,2% dos respondentes correspondem ao gênero masculino - o equivalente a 30 pessoas -, e 53,8% correspondem ao gênero feminino - contabilizando 35 respondentes. Na figura 01, pode-se observar o gráfico que demonstra as respectivas faixas etárias em que se enquadram os respondentes, sendo perceptível que grande parte das pessoas que responderam o questionário possuem mais de 35 anos de idade.

#### **Gráfico 01: Faixa etária dos participantes**



Fonte: dados da pesquisa de campo (2022)

Além disso, identifica-se que a maioria dos respondentes residem em Caruaru, com exceção de quatro pessoas que residem em cidades circunvizinhas - Santa Cruz do Capibaribe ( $f=1$ ), Bezerros ( $f=2$ ) e São Caetano ( $f=1$ ) -, apesar de trabalharem em Caruaru.

Por fim, a quarta seção busca compreender aspectos específicos dos participantes acerca da influência da pandemia da COVID-19 em relação ao trabalho e a percepção do desenvolvimento profissional que eles conseguem analisar durante o período apresentado.

Além das questões objetivas, foi utilizada a escala de Likert que tende a expressar os diferentes níveis de intensidade de opinião dos respondentes em relação a uma determinada afirmação, variando de “muito difícil” a “muito fácil”, e “concordo totalmente” a “discordo totalmente”.

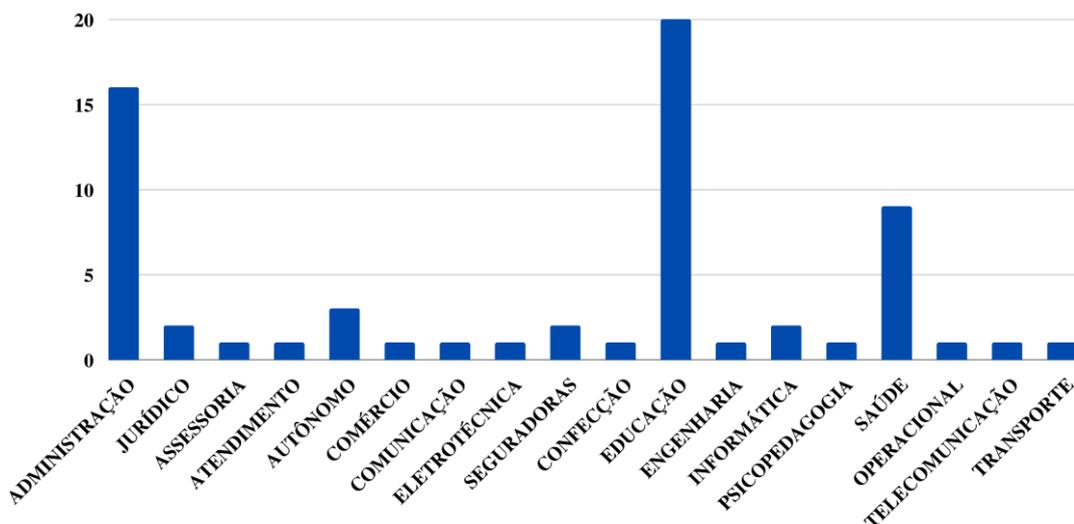
A próxima seção apresenta os resultados da análise do conteúdo realizada a partir das respostas enviadas pelos respondentes, no qual busca-se analisar aspectos qualitativos referentes aos indicadores apresentados.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo apresentar uma visão dos colaboradores acerca da pandemia e dos seus reflexos no desempenho das atividades, bem como aspectos socioemocionais, a fim de que seja possível compreender as expectativas do novo normal do setor de Gestão de Pessoas.

Buscando compreender os aspectos profissionais, foi indagado aos respondentes quanto à área de atuação profissional, solicitando que, em poucas palavras, eles pudessem descrever o ramo. Dentre as respostas apresentadas, observou-se que as três áreas com um maior quantitativo estão atreladas aos setores de educação ( $f=20$ ), administração ( $f=16$ ) e saúde ( $f=9$ ).

### Gráfico 02: Área de atuação dos participantes



Fonte: dados da pesquisa de campo (2022)

Entendendo que a pandemia afetou o mercado de forma geral, as três áreas em destaque sofreram impactos que repercutiram diretamente na mudança de cultura e no modelo de negócio.

Quanto à educação, entende-se que o desaceleramento ocasionado pela pandemia criou uma nova realidade (DIAS, 2021). As instituições de ensino, além de buscarem métodos para atender à necessidade dos estudantes, enfrentaram a realidade vivida pelos profissionais da educação. Nesse contexto, Alves (2018, p. 27) evidencia diante do assunto que houve um processo de mudança diante da conjuntura da imersão tecnológica, além da adaptação do processo de ensino aprendizagem.

A pandemia evidenciou a importância dos administradores nas organizações, desde o processo de tomada de decisão, até o desenvolvimento de um planejamento estratégico diante do cenário. Uma situação que exigiu uma resposta rápida, eficaz e que apresentava consequências para todos os setores da organização.

Esse processo de transformação também exige do administrador uma postura diante das decisões e das ações necessárias para que a instituição consiga atingir os objetivos sem negligenciar processos (ARAÚJO; BOHOMOL; TEIXEIRA, 2020).

Os profissionais da saúde, por outro lado, estiveram, em grande maioria, na linha de frente no combate ao Coronavírus. Além do alto risco de contaminação, esses profissionais têm enfrentado situações que expuseram o bem-estar físico e mental (PRADO *et al.*, 2020). A dor da perda de pacientes e colegas, as tomadas de decisões, o medo da contaminação e da transmissão da doença também são fatores que prejudicam a saúde mental dos profissionais atuantes na linha de frente da doença (GUIMARÃES, 2018).

De modo geral, a pandemia trouxe impactos socioeconômicos, de bem-estar e de saúde que refletem nos profissionais de todas as áreas. Entre as medidas que visam reduzir os impactos devido à redução das atividades econômicas durante a pandemia estão a redução da jornada de trabalho e em alguns casos a redução salarial, o trabalho remoto e a prestação de serviços online ou por meio de aplicativos (SINDICATO DA MICRO E PEQUENA INDÚSTRIA DO ESTADO DE SÃO PAULO- SIMPI, 2020).

### 5.1 A emergência do trabalho remoto

Como medida de segurança, durante a pandemia diversas empresas suspenderam as atividades presenciais dando lugar ao trabalho remoto, que se trata, no contexto da pandemia, dos trabalhos que passaram a ser realizados à distância mediados pela conexão com a internet, seja por notebook, computador ou smartphone, por exemplo (BRIDI *et al.*, 2020). Dentre os respondentes, cerca de 69,2% ( $f=45$ ) alegaram que trabalharam remotamente durante determinado período da pandemia ou ainda estão atuando de forma remota.

Apesar do formato de trabalho remoto ter ganhado destaque durante a pandemia, no Brasil o trabalho remoto está presente desde a época da crise do petróleo, há mais de 50 anos, quando a mobilidade urbana foi afetada nas grandes metrópoles e com o intuito de reduzir o tráfego de veículos, as empresas passaram a liberar alguns colaboradores para trabalharem em casa. Com a massificação das Tecnologias de Informação e Comunicação - TICs, por volta de 1990, o trabalho remoto começou a ser adotado de forma mais ampla e a modalidade ganhou relevância no meio acadêmico (ROSSINI *et al.*, 2021).

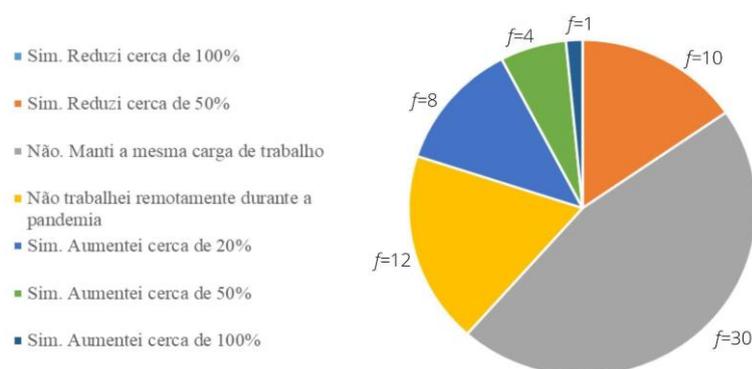
“Com a rápida disseminação da doença, cabe às organizações protegerem seus negócios e a integridade do capital humano” (HALF, 2020). O trabalho remoto permite o desempenho das atividades laborais daqueles colaboradores que possuem cargos compatíveis com o formato, ou seja, permite que o funcionário possa desempenhar suas funções trabalhando no ambiente em que reside (VEIGA *et al.*, 2020). A realidade do trabalho remoto é vislumbrada em algumas organizações que, mesmo antes da pandemia, adotaram o formato e a flexibilização. No entanto, a pandemia apresentou uma realidade global na qual as condições de trabalho exigiam estratégias viáveis para a manutenção dos empregos.

Half (2020) publicou alguns dos desafios da gestão de equipes remotas, tais como o isolamento social, considerando o distanciamento das equipes; a falta de integração e os ruídos na comunicação; e a falta de rotina e estrutura, uma vez que o fato de estar trabalhando em casa pode causar um certo desequilíbrio na rotina.

Considerando as exigências inerentes ao cargo, foi questionado aos respondentes se houve alteração na carga de trabalho, cujas respostas atraem a atenção a um aspecto importante: apesar do trabalho remoto apresentar determinadas flexibilidades, é possível observar que o mesmo formato de trabalho pode apresentar variações quanto às exigências do cargo.

Entre a amostra dos respondentes, doze pessoas alegaram que não trabalharam de forma remota durante a pandemia. No entanto, dentre a amostra que atuou no formato remoto, trinta pessoas informaram que mantiveram a mesma carga de trabalho após atuarem remotamente. E, apesar da quantidade corresponder a quase 50% da amostra considerada nessa questão, treze respondentes apresentaram a informação de que tiveram um aumento da carga de trabalho em cerca de 20%, 50% ou 100%, conforme o gráfico apresentado.

### **Gráfico 03: Carga de trabalho indicada pelos participantes**



Fonte: dados da pesquisa de campo (2022)

Os processos de adaptação foram diversos. As práticas do trabalho remoto podem apresentar características positivas e negativas que interferem diretamente no desenvolvimento do trabalho. Araújo e Lua (2021) apresentam como principais mudanças que ocorreram em decorrência da pandemia a jornada de trabalho sem limites temporais, o que pode ser observado através da pesquisa realizada.

## 5.2 Colaboradores e Pandemia

Na Gestão de Pessoas é indispensável o compromisso com o colaborador. Chiavenato (2010, p. 9) afirma que “a gestão de pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações [...]”. O contexto que envolve a pandemia ressaltou ainda mais a importância do capital humano e, principalmente, a importância de lidar com as particularidades que fazem parte de cada colaborador.

Quanto aos principais desafios enfrentados pelos colaboradores durante a pandemia, os respondentes indicaram, considerando a Escala Likert, o grau de dificuldade em determinadas atividades, conforme apresentado na tabela 01.

**Tabela 01: Desafios enfrentados pelos colaboradores durante a pandemia**

	Muito difícil	Moderadamente difícil	Nem fácil, nem difícil	Moderadamente fácil	Muito fácil
<b>Manter uma rotina de horários equilibrados</b>	18	31	9	3	4
<b>Conciliar trabalho, descanso e lazer</b>	22	30	7	4	2
<b>Manter a motivação para trabalhar</b>	25	26	6	5	3

	Muito difícil	Moderadamente difícil	Nem fácil, nem difícil	Moderadamente fácil	Muito fácil
<b>Manter a concentração</b>	18	32	8	3	4
<b>Manter uma comunicação de qualidade com a equipe ou com os clientes</b>	16	25	13	7	4

Fonte: dados da pesquisa de campo (2022)

Entre os 65 respondentes, 49 alegaram dificuldade (muito difícil ou moderadamente difícil) em manter uma rotina de horários equilibrados. Com o advento do trabalho remoto junto à necessidade do isolamento social, a tendência foi que muitas pessoas não conseguissem se adaptar à nova rotina quase que, totalmente, em casa. Paralelo a isso, cerca de 52 respondentes apresentaram dificuldade em conciliar trabalho, descanso e lazer. O processo de desaceleração e readaptação da rotina para algumas pessoas ocorreu de forma leve, porém, para outros, tornou-se algo incomum.

Outro aspecto considerado pelos respondentes diz respeito à motivação no trabalho. 51 respondentes consideraram a dificuldade em manter essa motivação durante a pandemia. No ambiente organizacional, a motivação tornou-se um desafio, considerando a relação com a valorização do colaborador e consequentemente a produtividade, a qualidade do trabalho e a saúde psicológica do colaborador (HENQUEMAIER, 2021).

Além da motivação, a concentração e a comunicação foram destacadas como desafios enfrentados pelos colaboradores na pandemia. O isolamento, a rotina e o distanciamento social interferem no modo em que o colaborador tende a realizar o seu trabalho. Em meio à uma crise sanitária e socioeconômica esses fatores exigem estratégias e táticas do setor de Gestão de Pessoas a fim de garantir o gerenciamento eficaz da comunicação interna e externa dos colaboradores.

Os respondentes também foram questionados quanto às emoções que mais fizeram parte da rotina durante o último ano, a qual podiam ser indicadas até três opções, conforme apresentado na tabela 02.

**Tabela 02: Emoções que fizeram parte da rotina durante o último ano**

Emoção	n = contagem	%
Medo	28	43,1%

<b>Emoção</b>	<b>n = contagem</b>	<b>%</b>
Estresse	50	76,9%
Esperança	32	49,2%
Exaustão	29	44,6%
Felicidade	6	9,2%
Sossego	8	12,3%
Saudade	23	35,4%
Tristeza	20	30,8%

Fonte: dados da pesquisa de campo (2022)

De acordo com os dados da pesquisa de campo, percebe-se que as três emoções com a maior frequência apresentada são estresse, esperança e exaustão. Todas essas perspectivas estão diretamente relacionadas ao colaborador, pois correspondem a elementos que desequilibram o bem-estar psicológico, influenciando toda a sua dinâmica, rotina e produtividade.

Sobre os principais fatores que podem causar essas emoções podemos afirmar que:

Na pandemia de COVID-19, identifica-se que os principais fatores de estresse estão relacionados à duração do distanciamento social, o medo da contaminação, os sentimentos de frustração e de aborrecimento, as informações inadequadas sobre a doença e seus cuidados, os impactos socioeconômicos e o estigma da doença (FOGAÇA; AROSSI; HIRDES, 2021).

De forma geral, a população que passou pelo isolamento social relata os sentimentos de tédio, solidão e raiva, além de evidenciar situações de estresse ocasionadas pela instabilidade financeira, desencadeada pelo desemprego (HOLMES *et al.*, 2020.) Além das emoções evidenciadas pelos respondentes, cerca de 38,5% (n=25) alegaram sentir insegurança quando questionados em relação à estabilidade na empresa durante o período da pandemia.

Um estudo realizado por Barros *et al.* (2020), evidenciou que entre 45.161 brasileiros, foram identificados os índices de 40,4% que alegaram tristeza ou se sentiram deprimidos; 52,6% revelaram ansiedade ou nervosismo; 43,5% relataram início de problema no sono; e 48% apresentaram agravantes dos problemas de sono preexistentes.

Em relação ao desempenho no trabalho, os respondentes alegaram, em grande maioria, que se sentiram satisfeitos (n= 41) ou muito satisfeitos (n=10) e que, entre as medidas que foram tomadas durante a pandemia, buscaram controlar o cronograma de atividades no trabalho (n=30). Além disso, evidenciaram que conseguiram lidar com as emoções no ambiente organizacional. Por outro lado, cerca de 28 respondentes informaram que se sentem

sobrecarregados mesmo quando não estão trabalhando, o que se torna um fator agravante e cabível de observação, principalmente quando relacionado à saúde mental e desgaste psicológico.

Em relação ao comportamento da empresa, os dados apresentam informações que evidenciam a preocupação das empresas em questão, uma vez que uma grande quantidade dos respondentes informou que as organizações em que eles atuam ou atuaram durante a pandemia demonstraram preocupação com a saúde dos colaboradores de forma geral. No entanto, percebe-se o grau de concordância dos respondentes ao alegarem que houve sobrecarga de atividades, além da redução do grau de colaboradores e a redundância em ressaltar as jornadas excessivas.

## **6. CONCLUSÕES**

Pode-se concluir que a pesquisa atingiu sua finalidade. O objetivo do artigo foi buscar compreender de que forma os colaboradores foram afetados durante a pandemia e, em decorrência disso, quais são as perspectivas para o “novo normal” do setor de Gestão de Pessoas, uma vez sendo responsável pelo capital humano das organizações. A elaboração deste artigo visou contribuir para o aperfeiçoamento contínuo do setor de Gestão de Pessoas, além de possibilitar o avanço e a exploração do tema nas futuras produções literárias que venham a ser desenvolvidas.

O cenário da pandemia da COVID-19 trouxe mudanças significativas que impactaram a Gestão de Pessoas. As medidas preventivas, o distanciamento social, o trabalho remoto, a saúde mental, dentre outros fatores, possuem uma grande tendência de alterar o modo de vida dos colaboradores, o que conseqüentemente exige processos de adaptação que nem sempre são fáceis. É importante salientar que o contexto pandêmico ainda apresenta variáveis e mudanças que refletem nas relações entre a empresa e o colaborador, sendo assim, nenhuma teoria deve ser validada de forma geral, dado que o ambiente proporciona incertezas e situações específicas em cada organização.

Como resultado, foi possível perceber que os colaboradores, apesar de tentar manter o equilíbrio entre a situação e a “vida normal”, apresentaram dificuldades que influenciaram o desenvolvimento no trabalho. Essas dificuldades, além de serem relacionadas às exigências da adaptação, muitas vezes são parte do emocional do ser humano, seja pela dor da perda, pelo medo da doença, por saudade, exaustão ou estresse, e é necessário entender a normalidade desse processo, uma vez que foi um impacto grande, novo e diferente para todos.

Através da revisão bibliográfica, bem como a análise dos resultados, percebe-se a importância do colaborador na organização e, conseqüentemente, do bem-estar a fim de proporcionar, além da qualidade de vida, a garantia de satisfação. Enfatiza-se a saúde mental e a influência no desempenho no trabalho, considerando que a saúde deve ser preservada em primeiro lugar.

Os resultados permitem apontar as mudanças decorrentes da pandemia, bem como os processos de adaptação que são necessários e os impactos que estão relacionados à organização/colaborador. As premissas do estudo realizado apontam ainda as possibilidades de mudanças no cenário, uma vez que, desde a declaração da pandemia, houveram situações diversas, mas que apresentaram reflexos específicos, seja no âmbito pessoal, quando trata-se do colaborador, ou no âmbito organizacional, tratando das dificuldades enfrentadas pelas empresas.

Ressalta-se que as palavras para o novo normal são: acolher e cuidar. É importante que as empresas tenham o olhar voltado para o capital humano da empresa, considerado a base para o

desenvolvimento e a obtenção de metas e resultados. A comunicação, a valorização, o reconhecimento e a interação estão entre os principais quesitos que devem ser, senão adotados, melhorados no ambiente organizacional.

Pode-se considerar que o desenvolvimento da gestão de pessoal das empresas está referenciado a partir de dois períodos: antes e depois da pandemia. O setor já vinha ganhando destaque à medida em que o colaborador se apresenta enquanto protagonista e peça fundamental para a empresa. A expectativa para os próximos períodos não é definir um modelo de gestão padrão, mas sim compreender cada aspecto da empresa e do seu ambiente e, principalmente, das pessoas que a compõem.

As limitações do estudo abrangem o período de pesquisa, uma vez que, diante das campanhas de vacinação e do retorno gradativo às atividades “normais”, ainda não é possível considerar o estudo com base no cenário pós pandemia. Recomenda-se, em pesquisas futuras, a análise das perspectivas observadas durante a pandemia, diante de um contexto pós pandêmicos, considerando um comparativo longitudinal de forma continuada, uma vez que a incerteza do cenário apresenta possibilidades e, também, dificuldades no gerenciamento de pessoal.

## **7. REFERÊNCIAS**

ALVES, Leonardo Meireles. Gamificação na educação: aplicando metodologias de jogos no ambiente educacional. **Joinvile: Clube dos Autores**, 2018.

ARAUJO, Paula Maria Corrêa de Gouveia et al. Gestão da Enfermagem em Hospital Geral Público acreditado no enfrentamento da Pandemia por Covid-19. **Enferm. foco (Brasília)**, p. 192-195, 2020.

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

AUGUSTO, Júnior. Atlas Schindler do pós-pandemia. **Revista Melhor - Gestão de Pessoas**, julho de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/a-atlas-schindler-do-pos-pandemia/> - Acesso em 27 de março de 2022.

BARROS, Marilisa Berti de Azevedo et al. Relato de tristeza/depressão, nervosismo/ansiedade e problemas de sono na população adulta brasileira durante a pandemia de COVID-19. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 29, p. e2020427, 2020.

BEUREN, Ilse Maria Ilse. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. Editora Atlas SA, 2013.

BRIDI, Maria Aparecida 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.

CARNEVALE, Joel B.; HATAK, Isabel. Ajuste e bem-estar dos funcionários na era do COVID-19: Implicações para a gestão de recursos humanos. **Journal of Business Research**, v. 116, p. 183-187, 2020.

CASTRO, Beatriz Leite Gustmann de et al. COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho, Brasília**, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 7º ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações -3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 9.

CÉSAR, Luiz Guilherme Dias; NEVES, Livia A. Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho. **Revista Valore**, v. 5, p. 192-205, 2020.

DIAS, Érika. A Educação, a pandemia e a sociedade do cansaço. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em Educação**, v. 29, p. 565-573, 2021.

FELIPE, Isabella F. R.; MEDEIROS, Vinícius R.; CAMARGO, Mário L. JÚNIOR, Edward G. Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre Profissionais de Gestão de Pessoas. **Revista Psicologia e Saúde**, v. 13, n. 2, abr./jun. 2021, p. 211-225.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2002. Cap. 1, p. 11.

FOGAÇA, Priscila Carvalho; AROSSI, Guilherme Anzilero; HIRDES, Alice. Impacto do isolamento social ocasionado pela pandemia COVID-19 sobre a saúde mental da população em geral: Uma revisão integrativa. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 4, p. e52010414411-e52010414411, 2021.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GUIMARÃES, Alice V.; BRASIL, Amanda M. O adoecimento psíquico e a atividade laboral do profissional de saúde. 2019.

GUIMARÃES, Bruna. Gestão de Pessoas: o que é, principais processos, objetivos e seus pilares. **GUPY**, 24 de março. 2022. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas>. Acesso em 15 de março de 2022.

GUIMARÃES, Ricardo. RH tem de ser mais pragmático a partir de agora: Para Ricardo Guimarães, da Thymus, a evolução já colocou o humano num patamar muito relevante para a empresa e para a sociedade. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, 2020.

HAUF, Robert. Trabalho remoto: como fazer a integração e gestão de equipes remotas? **Robert Half Blog - Talent Solutions**. 2021. Disponível em <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/trabalho-remoto-como-fazer-integracao-e-gestao-de-equipes-remotas-rc>>. Acesso em 10 de maio de 2022.

HENQUEMAIER, Leandro Lourenço et al. Canvas Pessoal: uma vida profissional com propósito. **Anais da Semana Acadêmica**, p. 48, 2021.

LIMA, Carlos Kennedy Tavares et al. **The emotional impact of Coronavirus 2019-nCoV (new Coronavirus disease)**. Psychiatry research. vol. 287. 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARINHO, Paulo Roberto Pinheiro; CAMARGO, Mário Lázaro. O atual cenário da relação trabalhador - organização - trabalho e os riscos à saúde do trabalhador. v.6, n.2. **Revista Laborativa**, 2017.

Organização Mundial da Saúde. 2020.

PINHEIRO, Pâmela Cunha; REIS, Patrícia Cerqueira. O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 1, p. 5333-5348, 2021.

PINHEIRO, Vinícius. América Latina e o emprego nos tempos de pandemia. **Jornal Valor Econômico**. 27 de março de 2020. Disponível em [https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS\\_740030/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_740030/lang--pt/index.htm).

PORTER, Lyman W. et al. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of applied psychology**, v. 59, n. 5, p. 603, 1974.

PRADO, Amanda Dornelas et al. A saúde mental dos profissionais de saúde frente à pandemia do COVID-19: uma revisão integrativa. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, n. 46, p. e4128-e4128, 2020.

QUEIROGA, Fabiana. **Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19**. Artmed Editora, v.1. 2020.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. Teoria e prática. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.

RAYMUNDO, Rafael Tourinho. Pesquisa de campo: o que é, como fazer e exemplos. **ViaCarreira**. 10 de dezembro de 2018. Disponível em: <<https://viacarreira.com/pesquisa-de-campo/>>. Acesso em 07 de maio de 2022.

ROBINSON, Ken. **Libertando o poder criativo: A chave para o crescimento pessoal e das organizações**. Edição padrão. 2018

ROSSINI, Luiza Barcellos et al. **Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós-pandemia: a cultura organizacional como caminho**. 2021.

SALES, Giuliano. O novo normal do RH: como a pandemia mudou o futuro do setor. **Sólides**, 29 de março. 2022. Disponível em: <[SANTOS, Rosineia Oliveira dos; DE BARROS LEAL, Mayka Marques Paes. A Pandemia do novo Coronavírus e a Gestão de Pessoas na Organização. \*\*Revista Interdisciplinar Científica Aplicada\*\*, v. 15, n. 4, p. 126-138, 2021.](https://blog.solides.com.br/novo-normal-do-rh/#:~:text=Manter%20todos%20os%20colaboradores%20cientes,para%20a%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas.></a>>. Acesso em 18 de maio de 2022.</p></div><div data-bbox=)

SANTOS, Silvânia Martins dos. **Impactos da pandemia Covid-19 na gestão de recursos humanos: comparativo Brasil e Portugal: um estudo exploratório**. 2021. Tese de Doutorado.

SCHEIN, Edgar H. Culture: The missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**. v. 41. p. 229-240. 1996.

SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. Insper. Notícias. Novo normal: entenda melhor esse conceito e seu impacto em nossas vidas. 2020. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/noticias/novo-normal-conceito/>. Acesso em: 20 de maio de 2020.

SINDICATO DA MICRO E PEQUENA INDÚSTRIA DO ESTADO DE SÃO PAULO-SIMPI. **Boletim de tendências das micros e pequenas indústrias do estado de São Paulo: o impacto do coronavírus nos negócios**, n. 3, mai., 2020.

Sistema Único de Saúde. Painel Geral - Coronavírus. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>.

SOUZA, Diego de Oliveira. As dimensões da precarização do trabalho em face da pandemia de Covid-19. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 19, 2020.

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

WORDL HEALTH ORGANIZATION. **Physical and mental health key to resilience during COVID-19 pandemic**. Maio de 2020. Disponível em <http://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirusCOVID-19/statements/statement-physical-and-mental-health-keyto-resilience-during-COVID-19-pandemic>. Acesso em 25 de março de 2022.

ZANELLI, José Carlos; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar. **Campo profissional do psicólogo em organizações de trabalho**. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil (pp. 549-582). Porto Alegre, 2014.

ZANELLI, José Carlos. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 7, p. 79-88, 2002.