

# Impacto da Pandemia do COVID-19 no Bem-Estar e Engajamento dos Trabalhadores: Uma Análise das Transformações na Motivação e Qualidade de Vida no Contexto Global

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8047441>

**Thayza Vitoria do Espirito Santo Alves**

Graduanda em Administração - Universidade de Pernambuco - UPE

Universidade de Pernambuco - UPE

thayza.vitoria@upe.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5972-9355>

**Maria de Fátima da Silva**

Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural - Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE

Universidade de Pernambuco - UPE

fatima.Silva5@upe.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9522-6816>

## Resumo

A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e perseverança dos esforços de uma pessoa para alcançar objetivos e tarefas específicas, já a qualidade de vida é o resultado dos programas e ações voltadas para os colaboradores no ambiente de trabalho. Assim, o objetivo do estudo é apresentar um levantamento das principais mudanças referentes às transformações na Motivação e Qualidade de Vida no Contexto Global, com a contribuição de entender as adaptações enfrentadas, o que possibilitou o desenvolvimento ao longo desse período das práticas adotadas e a identificação das falhas recorrentes desse sistema, além dos desafios impostos pela crise sanitária. A metodologia utilizada foi uma pesquisa bibliográfica descritiva com análise qualitativa. Pode-se entender que a QVT remota ficou comprometida devido a intensificação da carga de trabalho, conflito de papéis e maior carga de estresse no ambiente de trabalho. A motivação esteve relacionada com uma liderança gerencial compassiva e comunicação organizacional eficiente. Pode-se concluir que os funcionários passaram a apresentar maiores intenções nos comportamentos de cidadania organizacional por meio de maior confiança no empregador pelo perfil desempenhado dentro da empresa. Assim, as organizações ganharam capacidades transformacionais que permanecerão ao longo do tempo.

**Palavras-chave:** Covid-19. Satisfação profissional. Qualidade de Vida. Desafios do home office.

## Impact of the COVID-19 Pandemic on Worker Well-Being and Engagement: A Review of Changes in Motivation and Quality of Life in a Global Context

### Abstract

Motivation is the process responsible for the intensity, direction, and perseverance of an individual's efforts to achieve specific goals and tasks, while quality of life is the outcome of programs and actions aimed at employees in the workplace. Thus, the objective of this study is to provide an overview of the main changes regarding transformations in Motivation and Quality of Life in the Global Context, with the contribution of understanding the adaptations faced, which enabled the development of practices adopted during this period, and the identification of recurring flaws in this system, as well as the challenges imposed by the health crisis. The methodology used was a descriptive bibliographic research with qualitative analysis. It can be understood that remote QoL was compromised due to the intensification of workload, role conflicts, and increased stress in the work environment. Motivation was related to compassionate managerial leadership and efficient organizational communication. It can be concluded that employees showed greater intentions in organizational citizenship behaviors through increased trust in the employer for the role played within the company. Thus, organizations gained transformative capabilities that will endure over time.

**Keywords:** Covid-19. Job Satisfaction. Quality of Life. Home Office Challenges.

## 1 Introdução

Em dezembro de 2019, a China enfrentou uma grave crise sanitária global devido ao surgimento do novo coronavírus, o SARS-CoV-2, responsável pela pandemia de COVID-19. A rápida disseminação da doença por países asiáticos levou a Organização Mundial da Saúde (OMS) a declarar estado de calamidade pública, desencadeando uma série de medidas de contenção e restrições para conter o avanço do vírus (AQUINO et al., 2020).

A prolongada ausência de interação social, a incerteza sobre o futuro e as restrições impostas podem contribuir negativamente para a saúde mental das pessoas. De acordo com Pereira et al. (2020) os sintomas psicológicos mais comuns relatados incluem estresse, medo, pânico, ansiedade, culpa e tristeza, levando em consideração as consequências do isolamento social e da saúde mental. Esses sentimentos intensos podem causar sofrimento psíquico significativo e até mesmo desencadear o surgimento de transtornos como transtorno de pânico, transtornos de ansiedade, transtorno de estresse pós-traumático (TEPT) e depressão.

As repercussões dessa nova realidade afetaram diretamente os profissionais, com aumento da carga horária de trabalho, redução de colegas de trabalho nos setores, execução de tarefas sem equipamentos de proteção adequados, expondo-os ao risco iminente de contágio (FIGUEIREDO et al., 2020). Além disso, foi necessário repensar e reinventar a prática profissional. Essas mudanças geraram insegurança entre os trabalhadores e ressaltaram a importância de uma discussão mais ampla na categoria profissional sobre os rumos da profissão e a necessidade de revisão das práticas operacionais.

Diante desse cenário, é importante considerar que a motivação desempenha um papel crucial no processo de direcionar, intensificar e manter os esforços de uma pessoa em busca de uma meta específica. A motivação desempenha um papel crucial na conquista de objetivos, seja por meio de estímulos ou incentivos, concentrando as energias em uma direção específica. Quando se é realizado um planejamento que engloba todos os fatores ao longo do prazo, a fixação de objetivos é fundamental para sua realização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014). De acordo com Magalhães et al. (2021), a qualidade de vida no trabalho é um conceito abrangente que engloba aspectos essenciais para o bem-estar dos colaboradores, como saúde, desenvolvimento profissional, ambiente de trabalho adequado e satisfação pessoal, resultando em uma equipe motivada e satisfeita que tende a gerar frutos positivos para a empresa, contribuindo para o aumento do valor agregado.

Na relação entre a motivação e o trabalho remoto há a percepção do bem-estar ou ausência do mesmo, quando a motivação entra nesse cenário é controlada em partes por estímulos externos e internos, assim, um diagnóstico das necessidades de infraestrutura e emocionais dos trabalhadores contribuem com a sustentabilidade e manutenção no clima organizacional (LIZOTE, 2021).

O trabalho home office é uma modalidade do teletrabalho, que foi colocado não mais como uma opção, mas sim como uma necessidade imediata, sendo uma possibilidade para conter o vírus no trajeto entre a residência e o trabalho. Foram encontradas dificuldades para se realizar uma adaptação rápida, lembrando que seria preciso qualificação, qualidade de conexão à internet, e computadores/notebooks, instrumentos de trabalho que agora são essenciais para realização do seu exercício. Apesar das críticas e resistências, é uma tendência mundial (BRIDI et al., 2020).

Neste contexto, a compreensão do impacto da COVID-19 sobre a maneira em que tanto os trabalhadores quanto organização reagiram a tantas mudanças ora tomadas para continuação dos processos de forma remota, colaboraram com o intuito de: apresentar um levantamento das principais mudanças referentes às transformações na Motivação e Qualidade de Vida no Contexto Global. Diante da relevância do tema para o crescimento e desenvolvimento das organizações, impulsiona-se a seguinte problemática: Como as transformações globais no contexto pandêmico têm afetado a motivação e a qualidade de vida das pessoas ao redor do mundo?

A compreensão das transformações ocorridas resultou em uma significativa melhoria na motivação e qualidade de vida dos trabalhadores nesse contexto. Esse estudo contribui para o entendimento das adaptações enfrentadas, o que possibilitou o desenvolvimento ao longo desse período das práticas adotadas e a identificação das falhas recorrentes desse sistema, além dos desafios impostos pela crise sanitária.

Será apresentado pela pesquisa alguns pontos positivos e negativos destacados pela revisão bibliográfica, os resultados destacam a complexidade do trabalho remoto e como ele pode afetar a qualidade de vida, o desempenho e a motivação dos funcionários. Ao mesmo tempo, também ressaltam a importância da liderança, da comunicação eficaz e do uso estratégico da tecnologia, como a inteligência artificial, para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades emergentes nesse contexto.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Motivação

Derivada do latim *motivus*, *movere*, a palavra motivação significa mover, com o objetivo de atingir algo e produzir algum tipo de comportamento conduzido, assim, formulando um ato de incentivo e estímulo ao comportamento humano (LIMA; SILVA, 2021). Para Molina (2022) a motivação é resultado do reconhecimento financeiro e funcional do colaborador, capaz de aprimorar o desempenho nas atividades organizacionais.

Pestana et al. (2003) contribuiu para a teoria da motivação proposta no século XX, observando que apenas três são plausíveis ao longo do tempo, a teoria da pirâmide de necessidades de Maslow que é uma hierarquia lógica para alcançar a satisfação plena, a teoria dos dois fatores de Herzberg, que mostra que esses dois fatores podem gerar motivação igualmente com fatores higiênicos e motivadores e, finalmente, Vroom, que pressupõe dois componentes determinísticos da motivação, os desejos pessoais e a expectativa de realizá-los.

A motivação organizacional é resultante dos fatores no meio interno que ressaltam os desejos e necessidades individuais, em um ambiente que cada um busca concretizar suas vontades, para o meio externo a organização não é a origem do fator motivador (LARUCCIA et al., 2015). Se torna plausível a lógica de que é necessária uma razão para que o colaborador se sinta instigado, e ao mesmo tempo atingido pelo objetivo da organização.

Há uma série de características ligadas à motivação organizacional como: satisfação, insatisfação, metas, produtividade, trabalho em equipe e o clima organizacional que proporciona incentivos capazes de gerar uma qualidade de vida dentro do ambiente corporativo (LIMA; SILVA, 2021). A condução das equipes é necessária, além do mais quando cada líder possui seus próprios aspectos de liderança alterando a maneira de dirigir os relacionamentos dentro desse quadro.

De acordo com Silva (2022), a motivação é algo que varia de indivíduo para indivíduo, mas alguns elementos, como os recursos, as políticas organizacionais e as políticas salariais, interferem positiva ou negativamente na motivação no ambiente corporativo. Segundo Magalhães (2020), os incentivos e estímulos interferem na motivação dos colaboradores.

Na busca pela motivação ocorre exatamente a pesquisa de quais instrumentos ou métodos são adequados para compreender as variáveis, mensurando os efeitos e manipulando-as para alcançar os resultados almejados. Para Ribeiro, Passos e Pereira (2018), é a força da

motivação que impulsiona as emoções, a vontade de sentir algo positivo e evitar as experiências negativas que se diversificam para cada indivíduo.

Menegão et al. (2018) ressalta que a liderança atua como um agente motivador capaz de direcionar os objetivos estabelecidos. No entanto, há a necessidade do autoconhecimento dentro da equipe e das necessidades a serem atendidas. Logo, na prática, a busca por ser proativo gera uma motivação interna que cria novas metas a serem alcançadas.

O aspecto da motivação é um dos comportamentos fundamentais para o planejamento tático e o crescimento (CHIAVENATO, 2014). Por outro lado, é notado que o capital humano também precisa reconhecer suas habilidades e motivação para aprender ou se reinventar. Para Mulangue (2021), entre as diversas abordagens para a motivação, destaca-se a comunicação, a qual pode ser um fator gerador na contribuição para o desempenho e a qualidade de vida no trabalho.

Os aspectos que envolvem a satisfação pessoal, motivação no trabalho e a autoestima passam pelo domínio da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), de acordo com Lima et al. (2020). Levando em consideração que os profissionais que atingem esses objetivos estejam satisfeitos com suas tarefas, os estímulos resultantes podem ter um impacto positivo nas relações interpessoais no ambiente de trabalho. Esses efeitos serão abordados com mais detalhes na próxima seção.

## 2.2 Qualidade de Vida no Trabalho

Os autores Pedroso e Pilatti (2009) data que os primeiros estudos com objetivo de diagnosticar a qualidade de vida dos trabalhadores foram em meados da década de 70, destacando-se o modelo teórico de Richard Walton em 1973, que, em seus trabalhos procurou associar as dimensões do trabalho como também aquelas que ocorrem de forma indireta fora do ambiente corporativo, são exemplos a relevância social e dimensão de trabalho e vida.

Como descrito no Art. 196 da Constituição da República Federativa do Brasil, a saúde é direito de todos e dever do Estado garantir por meio de políticas sociais e econômicas. O Programa de Qualidade de Vida e Promoção à Saúde foi implantado no ano de 2003 pelo Serviço de Pessoal Ativo (Sepat), com a finalidade de desenvolver ações com o foco no avanço da qualidade de vida dos colaboradores, promovendo o bem-estar, o cuidado com saúde e a prevenção de doenças dos servidores ativos e inativos (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2008).

A qualidade de vida é o interesse em mensurar as condições de vida do indivíduo relacionadas às suas expectativas, preocupações e anseios onde o contexto social representa a

diferença entre a expectativa e a realidade (RUIDIAZ-GÓMEZ; CACANTE-CABALLERO, 2021).

Existem representações dos colaboradores que estão interligadas a dois tipos de modalidades afetivas, o bem-estar e o mal-estar no trabalho. De acordo com Garcez et al. (2018) o bem-estar no trabalho caracteriza-se em partes pelo predomínio das emoções positivas no trabalho e a compreensão de que se expressar e desenvolver suas habilidades acarreta na execução de seus objetivos pessoais.

Para Fonseca Cavalcante et al. (2018), a construção da Qualidade de Vida no Trabalho acontece na integração entre as organizações e as pessoas, pode-se relacionar a QVT aos sentimentos, às condições físicas, a segurança do trabalhador tanto doenças ocupacionais como acidentes, como também se interligam ao comprometimento pessoal e a participação do bem-estar, visando a Qualidade total. Pode-se entender que QVT é uma tarefa de todos e também é uma responsabilidade organizacional.

A Qualidade de Vida no Trabalho está associada a como evitar o estresse e a entender os fatores correlacionados, sendo necessário entender a importância da saúde mental e o quanto deve-se garanti-la no ambiente de trabalho. Uma das enfermidades possíveis é a Síndrome de Burnout relacionada ao estresse ocupacional, sendo dividida em três estágios: exaustão emocional, despersonalização e baixo sentimento de realização profissional (SILVA, 2019).

A qualidade de vida é vista como uma garantia de direitos sociais que abrange a satisfação de necessidades básicas como renda, moradia, alimentação, saúde e bem-estar físico, social e mental aos profissionais residentes inseridos nos diversos serviços de saúde do SUS, a fim de aprender e desenvolver suas habilidades, os quais passaram a desempenhar funções da linha de frente ao combate na pandemia pelo vírus do COVID-19 (COSTA, 2022).

### 2.3 A pandemia e o *home office*

Santos et al. (2021) relatam em sua pesquisa casos de epidemia e pandemia entre os séculos XX e XXI que assolaram o mundo, com base nessa sistematização definem que a pandemia diz respeito à disseminação mundial de uma patologia, no qual tanto as epidemias como as pandemias costumam apresentar semelhanças como o caos social, medo, mudanças no comportamento, insegurança e disseminação de informações falsas.

Neste sentido, em 2019 surgiu a COVID-19, doença respiratória aguda grave que foi identificada primeiramente na China, na província de Hubei, em Wuhan, em dezembro de 2019, o Beta Coronavírus se espalhou rapidamente pelo seu alto contágio, durante a pandemia

houve a sobrecarga hospitais e as medidas do governo interromperam o convívio social de forma presencial em todo o mundo (FREITAS; SILVA, NUNES SERAFIM, 2021).

Vale ressaltar que, com os primeiros casos de COVID-19 no Brasil, foram necessárias medidas restritivas para evitar a propagação do vírus. Nesse sentido, houve a necessidade de adaptação às novas demandas impostas por esse 'novo' mundo. O governo, então, realizou mudanças por meio de Medidas Provisórias, facilitando a transição para o modo online, na tentativa de preservar e manter os empregos e as empresas em funcionamento (KUBIAK; LANGOSK, 2021).

O trabalho remoto tem sido amplamente adotado em diversos países, ganhando destaque durante o surto da pandemia de COVID-19, que impôs ao mundo um confinamento obrigatório. O teletrabalho é um modelo realizado à distância, que pode ser executado no próprio domicílio, permitindo a realização das atividades por meio de tecnologias da informação e comunicação (FIGUEIREDO et al., 2021).

A pesquisa PNAD Covid-19 do mês de maio de 2020 revelou que 8,7 milhões de pessoas trabalharam de forma remota no Brasil, destacando-se alguns estados que expressaram dados consideravelmente discrepantes como Santa Catarina e Piauí, ao mesmo tempo em que os estados Distrito Federal, São Paulo e Rio de Janeiro mostraram os maiores índices de colaboradores trabalhando de maneira remota e em potencial de teletrabalho.

A classe trabalhadora dos mais diversos segmentos da economia foi atingida, enquanto alguns ficaram no cenário de desemprego, outros ficaram suspensos dos contratos de trabalho e acordos de redução de salários, outros tiveram intensificação do trabalho e os desafios de adaptação à modalidade do teletrabalho, com jornadas além das habituais (BRIDI et al., 2020).

A pandemia da COVID-19 transformou o ambiente familiar em um espaço público, trazendo mudanças e demandas multiplicadas. Um exemplo disso foi a necessidade de ampliar a jornada de trabalho sem limites temporais, provendo meios e ferramentas como internet, computador e celular para viabilizar o home office. Como consequência, houve a necessidade de capacitação para operar esses dispositivos eletrônicos, todos esses procedimentos visando garantir o distanciamento físico e o cumprimento do isolamento residencial (ARAUJO; LUA, 2020).

Essa adaptação foi realizada também na educação com fatores que não cercaram a transição para o ensino remoto de maneira com que o contexto comunicativo se fez

emergente, onde instituições, alunos e professores foram colocados em salas virtuais e precisaram se integrar a essa nova realidade de ensino (VIEIRA; SILVA, 2020).

Apesar das mudanças serem rápidas e novas, as leis trabalhistas já especificam o home office desde 2017, permitindo a condução do trabalhador ao teletrabalho por acordo individual, mas com ressalva “o comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho”. E definição da distribuição de custos com os itens necessários ao desempenho do trabalho “o empregado deverá assinar termo de responsabilidade comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador” (BRASIL, 2017).

### 3 Metodologia

Partindo do objetivo decidido para delinear a pesquisa, a mesma tem como sua preocupação descrever as características no que se diz respeito aos fenômenos encontrados a partir da análise dos dados, logo, isolando as principais variáveis que assiste com o escopo delimitado para o referente estudo (LAKATOS; MARCONI, 2003). Na qual a metodologia foi definida de acordo com o Quadro 01:

Quadro 01 - Metodologia e escopo da pesquisa

Metodologia	Enquadramento da pesquisa	Propósito
Procedimentos da pesquisa	Pesquisa bibliográfica	O tipo de pesquisa se caracteriza pelo levantamento e seleção bibliográfica.
Escopo de pesquisa	Descritiva	O escopo da pesquisa determinou-se em descrever os estudos acerca dos objetivos de pesquisa.
Classificação de coleta	Aplicada	Com a finalidade direcionada a estudar apresentar as mudanças ocorridas durante a pandemia do COVID-19 na motivação e qualidade de vida do indivíduo no ambiente corporativo. Por conseguinte, tem uma aplicação prática.
Abordagem dos dados	Qualitativa	Para a coleta de dados foi feito um corte temporal dos últimos 2 anos, realizando comparações que complementam o objetivo da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelas autoras, (2022)

A fonte de dados da pesquisa é classificada como secundária, que de acordo Pizzani et al. (2012), é o tipo de dados usados em revisão bibliográfica e sistemática, ou seja, para o autor esses dados são extraídos de trabalhos científicos produzidos por outros pesquisadores.

Neste sentido, fez necessário definir critérios de buscas como:

- Adotar para o campo de pesquisa:

*Work motivation scale of the covid 19 pandemic.*

- Critérios de inclusão da pesquisa, foram:

1 - Artigos publicados entre 2020-2022;

2 - Somente acesso aberto;

3 - Que o artigo contenha as mudanças ocorridas durante a pandemia do COVID-19 na motivação e qualidade de vida do indivíduo no trabalho.

- Foram definidos os seguintes critérios de exclusão:

1 - Estudos que não correspondiam aos critérios do objetivo da pesquisa;

2 - Livros;

3 - Artigos *earlycite*.

A seleção da base de dados Emerald Insight foi feita devido à sua disponibilidade na CAPES e à sua relevância no campo das ciências sociais aplicadas. Como estudante da Universidade de Pernambuco, o acesso privilegiado à base de dados Emerald permite explorar além do conteúdo gratuito. Essa oportunidade de acesso ampliado à plataforma foi fundamental para a pesquisa.

Inicialmente, foram encontrados aproximadamente 5000 estudos relacionados ao campo de pesquisa na plataforma Emerald Insight. No entanto, após a aplicação do filtro "Only Open Access" para acessibilidade aberta, o número foi reduzido para 631 artigos. Ao adicionar o filtro de período de tempo, limitando-se aos anos de 2020 a 2022, o número foi novamente reduzido para 401 artigos. Por fim, ao selecionar apenas os artigos do tipo "article", restaram 319 resultados. Para fins de análise, foram considerados os 150 primeiros artigos dessa seleção.

Após a verificação de acordo com os critérios de inclusão e exclusão estabelecidos, foi identificado um total de 19 estudos que atendem ao objetivo deste trabalho. Essa seleção permite filtrar e escolher os estudos mais alinhados com os parâmetros estabelecidos. Esses estudos serão utilizados como base para a análise e discussão no desenvolvimento deste trabalho, fornecendo um embasamento para as conclusões e considerações apresentadas.

O software VOSviewer foi utilizado para analisar e visualizar os resultados da pesquisa. Os dados foram importados na plataforma por meio de um arquivo RIS, permitindo a separação dos autores em clusters. Essa abordagem de clusterização possibilitou identificar agrupamentos de autores com posicionamentos semelhantes em relação à temática estudada.

Além disso, para complementar a análise, a plataforma do pacote office Excel foi empregada na criação de gráficos representativos da quantidade de países mencionados na pesquisa. Essas ferramentas combinadas proporcionaram uma compreensão dos resultados, permitindo identificar a distribuição geográfica das publicações analisadas.

#### 4 Resultado e Análise dos Resultados

Nesta seção, serão apresentados os resultados de uma pesquisa bibliográfica cujo objetivo é fornecer um levantamento das principais mudanças relacionadas às transformações na Motivação e Qualidade de Vida no Contexto Global. Os resultados obtidos a partir dessa investigação estão apresentados no Quadro 02.

Quadro 02 - Levantamento das principais mudanças referentes às transformações na Motivação e Qualidade de Vida

Autor/ano/local	Objetivo	Metodologia	Principais resultados	Palavras-chave
Bosak; Kilroy; Chênevert e Flood/ 2021/ Canadá	Contribuir para nossa compreensão de como reduzir o burnout entre os funcionários do hospital ao longo do tempo	Dados de questionários autoaplicáveis	A análise de modelagem de equações estruturais demonstrou que a liderança transformacional (tempo 1) foi negativamente relacionada aos componentes de esgotamento de exaustão emocional e despersonalização (tempo 2). Além disso, os resultados mostraram que a valência da missão mediou essas relações.	Liderança transformacional, valência da missão, bem-estar, esgotamento, assistência
Dettoni e Floris/ 2022/ Itália	Explorar os principais drivers que as empresas familiares possuem para fortalecer sua resiliência durante a crise do COVID-19.	Análise de método quantitativo por meio de uma análise de regressão múltipla com base em uma amostra de 570 empresas familiares italianas.	Os resultados mostraram que a qualidade do trabalho e a inovação estimulam significativamente a resiliência das empresas familiares durante a crise do COVID-19.	Negócios de família, métodos quantitativos, inovação, qualidade do trabalho, resiliência, covid 19

Continuação do Quadro 02 - Levantamento das principais mudanças referentes às transformações na Motivação e Qualidade de Vida

<b>Autor/ano/local</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Principais resultados</b>	<b>Palavras-chave</b>
Einwiller; Ruppel e Stranzl/ 2021/ Áustria	Examinar a influência da comunicação interna informacional e relacional nas respostas cognitivas e afetivas e no engajamento no trabalho durante as crises organizacionais causadas pela pandemia do COVID-19.	Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa online com pessoas que trabalham em organizações com um mínimo de 10 funcionários (N = 1.033) e analisados por meio de modelagem de equações estruturais	Os resultados mostram que a comunicação informacional e relacional como recursos organizacionais tem uma influência significativa, mas distinta, sobre como os funcionários apoiam seu empregador durante a crise. Embora a comunicação informativa influencie a aceitação das decisões gerenciais pelos funcionários, a comunicação relacional exerce maior influência sobre o comprometimento afetivo, que é o mais forte impulsionador do engajamento no trabalho.	Comunicação interna, envolvimento dos funcionários, comunicação de crise, comunicação corporativa
Frare; Beuren/ 2021/ Brasil	Analisar a influência da autonomia do trabalho e da agilidade não programada na inovação ambidestra em startups em tempos de pandemia de Covid-19.	Com fundadores e gestores de startups brasileiras do segmento de e-commerce, resultando em uma amostra de 84 startups. Análises simétricas (modelagem de equações estruturais) e assimétricas (análise comparativa qualitativa de conjunto difuso)	As descobertas simétricas indicam que a agilidade não programada é um mediador completo entre a autonomia do trabalho e a inovação ambidestra. As descobertas assimétricas oferecem duas soluções para startups alcançarem alta inovação ambidestra.	Inovação ambidestra, autonomia de trabalho, agilidade não programada, resiliência organizacional, Iniciantes, Pandemia do Covid-19
Jeske/ 2022	Descrever os efeitos conhecidos do monitoramento de funcionários que estão trabalhando remotamente	Revisão Bibliográfica	Várias sugestões orientadas para profissionais são descritas e podem abrir caminho para uma experiência de funcionário mais favorável para trabalhadores remotos, que são monitorados eletronicamente por seus empregadores. As organizações também se beneficiariam do uso de auditorias e análise de dados de ferramentas de monitoramento.	Monitoramento de funcionários, trabalho remoto, saúde mental, bem-estar, pandemia

Continuação do Quadro 02 - Levantamento das principais mudanças referentes às transformações na Motivação e Qualidade de Vida

Autor/ Ano/Local	Objetivo	Metodologia	Principais Resultados	Palavras-Chave
Kulkarni; Appasaba e Nishchitha/ 2022/ Índia	O artigo tem como objetivo fornecer informações sobre a influência do COVID-19 no engajamento e na ergonomia dos funcionários no setor bancário. O objetivo deste estudo é entendido na perspectiva do impacto da pandemia nos bancários.	Método de análise dos mínimos quadrados parciais (PLS)	Os achados do estudo sugerem resultados no que diz respeito à mudança na percepção dos funcionários do banco e sua influência na ergonomia do trabalho devido à pandemia. Os resultados indicam que os bancos precisam desenvolver medidas e estratégias para melhorar os programas de engajamento dos funcionários e a ergonomia do trabalho nos bancos.	Envolvimento dos funcionários, ergonomia, setor bancário, covid 19
Lindeberg; Saunila; Lappalainen; Ukko e Rantanen/ 2022	Abordar o problema de forma holística e explicar a relação entre as mudanças no ambiente de trabalho e o desenvolvimento do desempenho organizacional no ambiente de trabalho baseado em atividades (ABW).	Pesquisa quantitativa envolvendo 471 participantes	No ambiente ABW, uma mudança no ambiente físico de trabalho tem uma relação mais forte com o desenvolvimento da produtividade organizacional e uma mudança no ambiente de trabalho social tem uma relação mais forte com o desenvolvimento do bem-estar organizacional do que uma mudança no outro ambiente de trabalho.	Desempenho organizacional, produtividade, bem-estar, ambiente de trabalho baseado em atividades, físico, ambiente de trabalho digital e social, mudança de ambiente de trabalho
Mikołajczyk/ 2021	Explorar a direção e a extensão das mudanças na abordagem das organizações para o desenvolvimento dos funcionários que ocorreram como resultado da pandemia do COVID-19.	Esta pesquisa é de natureza qualitativa. A exploração temática usa a análise dos resultados de 19 entrevistas em profundidade com gerentes de RH experientes e é precedida por pesquisa documental.	Os resultados indicam, além da mudança na forma e na metodologia dos treinamentos dos funcionários devido à pandemia, que os funcionários também desejam novas disciplinas que auxiliem no seu desenvolvimento. Também foi notado um menor envolvimento dos funcionários e aumento da fadiga com o uso de múltiplas iniciativas de desenvolvimento online.	treinamento e desenvolvimento, e-learning, aprendendo e desenvolvendo, desenvolvimento de recursos humanos, aprendizagem dos funcionários, ecossistema de aprendizagem, cultura de aprendizagem nas organizações

Continuação do Quadro 02 - Levantamento das principais mudanças referentes às transformações na Motivação e Qualidade de Vida

<b>Autor/ ano/local</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Principais resultados</b>	<b>Palavras-chave</b>
Minguela- Recover; López- Fernández; López- Sánchez e Picardo- García/ 2022/ Espanha	Analisar a experiência de bem-estar dos trabalhadores da atenção domiciliar independentemente do modelo de gestão do serviço. Também visa analisar suas experiências emocionais de sua atividade e condições de trabalho.	Análise qualitativa e quantitativa mista	Os trabalhadores de cuidados domiciliares experimentam satisfação intrínseca no trabalho e demonstram isso com emoções positivas, independentemente de sua situação de trabalho.	Gênero, felicidade, pessoas idosas, pessoas dependentes, trabalhador doméstico, vulnerabilidade ocupacional
Mukherjee/ 2022/ Índia	Estudar a extensão do uso da inteligência artificial (IA) na organização moderna; compreender a natureza mutável dos empregos futuros no contexto da aplicação da IA; e estudar o impacto da IA na economia do país com especial referência ao mercado de trabalho.	Abordagem qualitativa. Seleção da amostra: A técnica de seleção utilizada é a amostragem intencional. Os respondentes desta pesquisa são gerentes gerais e RHs de diferentes empresas. Um total de 14 profissionais seniores de vários setores.	Um país onde o próprio governo admite que 90% de sua força de trabalho pertence ao setor informal e visivelmente sai de uma divisão digital multifacetada em que a lacuna de a divisão é significativa entre a Índia rural e urbana falar em educar, aplicar e implementar IA parece ser “um sonho distante”, mas uma “ambição ambígua”.	IA, GRH, Desemprego, Covid 19
Oruh; Mordi; Dibia e Ajonbadi/ 2021/ Nigéria	Explorar como o estilo de liderança gerencial compassivo pode ajudar a mitigar os estressores no local de trabalho e aliviar as experiências de estresse entre os funcionários – particularmente em uma situação extrema, como a atual pandemia global de COVID-19.	Qualitativa e interpretativa, o estudo adota o processo de análise temática (TAP) para extrair e analisar dados de entrevistas telefônicas semiestruturadas com 10 bancários, 11 industriais e 9 profissionais de saúde da linha de frente na Nigéria.	Verificou-se que uma liderança gerencial compassiva pode levar a uma resposta ponderada ao “medo da (insegurança” dos funcionários, “risco de saúde” e preocupações sobre “sobrecarga de trabalho, pagamento insuficiente e atraso no pagamento”, que os entrevistados consideraram alguns dos as principais causas do aumento do estresse entre os funcionários durante a atual pandemia de COVID-19.	Estresse, covid-19, compaixão, liderança gerencial, nigéria

Continuação do Quadro 02 - Levantamento das principais mudanças referentes às transformações na Motivação e Qualidade de Vida

Autor/ ano/local	Objetivo	Metodologia	Principais resultados	Palavras-chave
Panda e Sahoo/ 2021/ Índia	Explorar a relação entre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a retenção de funcionários, examinando o papel mediador do empoderamento psicológico entre as empresas de software com sede na Índia	Questionário estruturado e método de entrevista.	O resultado revela que o empoderamento psicológico medeia parcialmente a relação entre trabalho e vida pessoal e a retenção de profissionais. Isso indica que um alto grau de empoderamento psicológico fortalece as relações entre trabalho e vida pessoal e a retenção de profissionais.	Indústria de TI, Empoderamento psicológico, retenção de profissionais, modelagem de equações estruturais, equilíbrio trabalho-vida
Rožman e Čančer/ 2022/ Eslovênia	Estabelecer os efeitos do trabalho adequadamente organizado, bem como os efeitos das preocupações dos funcionários relacionados ao trabalho durante a pandemia do COVID-19 na eficiência e satisfação no trabalho entre os funcionários que trabalham em casa durante esse período.	A modelagem de equações estruturais foi usada para explorar os efeitos entre as construções.	Com base nos resultados, os autores descobriram que o trabalho adequadamente organizado durante a pandemia de COVID-19 tem um efeito positivo não apenas na eficiência do trabalho dos funcionários que trabalham em casa durante a pandemia de COVID-19 na Eslovênia, mas também em sua satisfação no trabalho. Além disso, com base nos resultados, os autores descobriram que as preocupações dos funcionários relacionadas ao trabalho durante a pandemia do COVID-19 têm um efeito negativo na eficiência do trabalho.	Pandemia do covid-19, Trabalho devidamente organizado, eficiência do trabalho, satisfação no trabalho, as preocupações dos funcionários em relação ao trabalho
Rožman e Tominc/ 2021/ Eslovênia	Examinar se existem diferenças estatisticamente significativas nos sintomas físicos, emocionais e comportamentais de problemas de saúde entre funcionários antes da epidemia de COVID-19 e funcionários durante a epidemia de COVID-19.	A pesquisa é baseada em uma pesquisa com 950 funcionários em empresas eslovenas. A análise fatorial e o teste t para duas amostras independentes foram utilizados para testar as hipóteses da pesquisa.	Os resultados mostram que os sintomas físicos, emocionais e comportamentais de problemas de saúde dos funcionários durante a epidemia de COVID-19 são intensificados em comparação com a era anterior à epidemia de COVID-19	Sintomas físicos, sintomas emocionais, sintomas comportamentais, epidemia do covid-19

Continuação do Quadro 02 - Levantamento das principais mudanças referentes às transformações na Motivação e Qualidade de Vida

<b>Autor/ ano/local</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Principais resultados</b>	<b>Palavras-chave</b>
Ruppel; Stranzl e Einwiller/ 2022/ Áustria	Defender a comunicação interna de crise que promova a transparência organizacional e o suporte organizacional para alcançar esses efeitos atenuantes.	Uma pesquisa online entre funcionários na Áustria foi administrada um ano após o início da pandemia de COVID-19	Os resultados mostram que as percepções dos funcionários sobre a incerteza relacionada ao trabalho estão fortemente ligadas à ansiedade e frustração relacionadas ao trabalho; a frustração relacionada ao trabalho, por sua vez, influencia fortemente o desengajamento no trabalho. No geral, as percepções dos funcionários sobre a transparência organizacional e o suporte organizacional contribuem para prevenir o risco de afastamento do trabalho.	Transferência organizacional, apoio organizacional, comunicação interna de crise, frustração no trabalho, desligamento do trabalho
Tagliaro e Migliore/ 2021/ Itália	Explorar até que ponto o Covid-19 desafiou hábitos e resultados de trabalho.	A pesquisa foi respondida por 90 funcionários e aborda três domínios: locais de trabalho; uma comparação entre trabalho em casa (WFH) e trabalho no escritório; e resultados do trabalho Covid versus trabalho de escritório.	Com o trabalho da Covid, os funcionários da empresa de casos mudaram drasticamente seu trabalho tradicional da abordagem de escritório para o WFH puro. Embora esta mudança abrupta possa gerar dificuldades de adaptação, esta prática de trabalho foi geralmente apreciada pelos trabalhadores desta empresa. Resultados positivos e negativos do Covid-working confirmam estudos anteriores sobre trabalho remoto.	Ambiente de trabalho, resultados do trabalho, covid-19, trabalho a partir de casa, estratégia imobiliária corporativa, vários locais
Teo; Nguyen; Shafaei e Bentley/ 2021/ Áustria	Examinar o impacto das práticas de gerenciamento de RH de alto comprometimento (HCHRM) e do capital psicológico (PsyCap) na autonomia e nas demandas do trabalho, na previsão de burnout em funcionários de serviços de alimentação da linha de frente.	Um modelo de mediação moderada foi desenvolvido e testado em 257 trabalhadores australianos empregados na indústria de food service	Houve suporte para o efeito de mediação do HCH no burnout, por meio de dois mediadores sequenciais: autonomia no trabalho e demandas do trabalho. Descobriu-se que o PsyCap amortece (modera) o efeito das demandas do trabalho sobre o esgotamento. Os funcionários da linha de frente também perceberam o HCHRM como um “sinal negativo” que foi implementado para o bem da administração.	Esgotamento, gestão de recursos humanos, capital psicológico

Continuação do Quadro 02 - Levantamento das principais mudanças referentes às transformações na Motivação e Qualidade de Vida

<b>Autor/ano/local</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Principais resultados</b>	<b>Palavras-chave</b>
Ullah; Islam e Ukil/ 2022	Explorar a influência da esperança percebida, da espiritualidade intrínseca e do apoio do supervisor no envolvimento com o trabalho no momento do <i>home office</i> durante a pandemia de COVID-19.	A amostra incluiu 263 funcionários trabalhando em casa (WFH) pela primeira vez em suas carreiras devido ao COVID-19. Os autores aplicaram modelo de equação estrutural e análise multigrupo (MGA).	Os resultados indicam que os recursos pessoais (como esperança percebida e espiritualidade intrínseca) e de trabalho (apoio do supervisor) determinam o envolvimento no trabalho durante o trabalho remoto, com um impacto moderador da idade na relação entre espiritualidade intrínseca e envolvimento no trabalho. A análise da ANN mostra que a esperança percebida é o determinante mais influente do envolvimento no trabalho quando os funcionários trabalham em casa.	Covid 19, trabalho a partir de casa, envolvimento no trabalho, esperança percebida, espiritualidade intrínseca, suporte do supervisor
Wong; Lau e Chan/ 2021	Examinar os impactos do modo de trabalho em casa (WFH) no desempenho do trabalho e nos resultados de aprendizagem de estudantes estagiários em um programa de estágio SL de oito semanas e os fatores-chave em termos de seu sucesso.	Pesquisa qualitativa é adotada entrevistando nove estagiários e quatro supervisores de três organizações parceiras da comunidade (CPOs).	Os estagiários descobrem uma série de impactos negativos do WFH no estágio do SL, incluindo comunicação ineficaz e prática de gerenciamento, baixa eficiência e qualidade do trabalho, falta de variedade de tarefas e oportunidades de aprendizado e distrações no ambiente doméstico.	Trabalho a partir de casa, estágio de aprendizado de serviço, estágio remoto/fora do local, impacto no desempenho do trabalho, resultados de aprendizagem

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2023.

Minguela-Recover *et al.* (2022) realizaram uma análise da experiência de bem-estar dos trabalhadores domiciliares, e destacaram que, mesmo em momentos de vulnerabilidade, esses profissionais conseguiram experimentar emoções positivas, independentemente do modelo de gestão adotado. Por outro lado, o estudo de Oruh *et al.* (2021) contribuiu ao examinar como um estilo de liderança gerencial compassivo pode auxiliar na superação dos desafios do ambiente de trabalho, especialmente durante a pandemia.

Na pesquisa de Bosak *et al.* (2021), foi constatado que a liderança transformacional esteve associada a um impacto negativo no esgotamento emocional e na despersonalização dos funcionários ao longo do tempo. Já os resultados do estudo de Mikołajczyk (2021) indicaram mudanças significativas na forma e na metodologia dos treinamentos dos funcionários devido à pandemia. Consequentemente, as organizações tiveram que se adaptar rapidamente ao ambiente

virtual e implementar iniciativas de desenvolvimento online. Observou-se uma diminuição do envolvimento dos funcionários nessas iniciativas, possivelmente devido à fadiga causada pelo uso excessivo de plataformas virtuais. Portanto, é essencial adotar estratégias que ajudem a manter o engajamento dos funcionários nessas atividades. Uma sugestão inicial proposta por Tagliaro e Migliore (2021) é considerar a adoção de uma abordagem de trabalho em vários locais, oferecendo aos funcionários maior flexibilidade na escolha de onde trabalhar. Além disso, é importante valorizar o papel da sede física da empresa, transformando-a em um ambiente que promova a colaboração e a interação entre os colaboradores. Por fim, é fundamental investir em programas de capacitação para lidar com a diversidade de situações de trabalho, como o trabalho remoto, a fim de otimizar o desempenho e o bem-estar dos funcionários.

A revisão bibliográfica de Jeske (2022) revelou que o monitoramento eletrônico de funcionários remotos pode ter tanto efeitos positivos quanto negativos. Por um lado, pode fornecer informações valiosas aos empregadores, auxiliando na identificação de problemas de desempenho, na alocação adequada de recursos e na otimização do trabalho em equipe. No entanto, o monitoramento excessivo ou invasivo pode afetar negativamente o bem-estar e a motivação dos funcionários, causando estresse, ansiedade e prejudicando a confiança e a autonomia dos colaboradores. Nesse sentido, Wong, Lau e Chan (2021) examinaram os desafios e impactos negativos enfrentados pelos estagiários ao realizar estágios de serviço à comunidade em um ambiente de trabalho remoto. Entre esses impactos, foram identificados problemas relacionados à comunicação ineficaz e às práticas de gerenciamento, baixa eficiência e qualidade do trabalho, falta de diversidade de tarefas e oportunidades de aprendizado, além das distrações presentes no ambiente doméstico.

Com base em Kulkarni, Appasaba e Nishchitha (2022), pode-se inferir que a pandemia trouxe desafios para o setor bancário no que diz respeito ao engajamento dos funcionários e à criação de um ambiente de trabalho ergonômico. Isso indica a necessidade de os bancos desenvolverem medidas e estratégias para aprimorar os programas de engajamento dos funcionários e a ergonomia no ambiente de trabalho. Dettori e Floris (2022) destacaram dois fatores que influenciam o impacto da resiliência em empresas familiares durante períodos desafiadores de gestão, especialmente durante a pandemia. Esses fatores são a qualidade do trabalho e a inovação. A qualidade do trabalho refere-se às condições de trabalho, motivação dos funcionários, satisfação no trabalho e envolvimento dos colaboradores. Por outro lado, a inovação, seja na criação de novos produtos ou serviços, na implementação de processos mais

eficientes ou na adoção de tecnologias digitais, mostrou-se crucial para a capacidade de adaptação às mudanças.

Foi identificado que o gerenciamento de Recursos Humanos de alto comprometimento (HCHRM) exerce um efeito mediador no esgotamento, e essa relação é mediada pela autonomia no trabalho e pelas demandas do trabalho. Além disso, foi observado que o capital psicológico desempenha um papel moderador, atenuando o impacto das demandas do trabalho no esgotamento. Esses achados sugerem que os funcionários com níveis mais elevados de capital psicológico demonstram maior resiliência diante das demandas do trabalho (TEO et al., 2021).

Frare e Beuren (2021) apresentam uma compreensão sobre a busca por autonomia no ambiente de trabalho. Eles enfatizam a necessidade de agilidade não programada para promover a inovação em startups de e-commerce brasileiras que se dedicam a oferecer soluções para enfrentar os desafios impostos pela crise. Existem diversas perspectivas sobre como lidar com esses momentos, porém, os fatores internos se tornam um impulso motivacional adicional para aqueles que possuem conhecimento das necessidades existentes para concretizar suas realizações. Com base nos resultados obtidos, os autores descobriram que o trabalho adequadamente organizado durante a pandemia de COVID-19 teve um efeito positivo não apenas na eficiência do trabalho dos funcionários que trabalham em casa, mas também em sua satisfação no trabalho na Eslovênia. Isso sugere que quando o trabalho é bem organizado, os funcionários tendem a ser mais eficientes e satisfeitos com suas tarefas e responsabilidades (ROŽMAN E ČANČER, 2022).

Por outro lado, as preocupações dos funcionários relacionadas ao trabalho durante a pandemia de COVID-19 tiveram um efeito negativo na eficiência do trabalho e na satisfação profissional dos funcionários que trabalham em casa na Eslovênia. Isso indica que quando os funcionários estão preocupados com questões relacionadas ao trabalho, isso pode afetar negativamente seu desempenho e nível de satisfação (ROŽMAN E ČANČER, 2022).

Os resultados apontaram que uma modificação no ambiente físico de trabalho apresenta uma relação significativa com o desenvolvimento da produtividade organizacional. Essa constatação sugere que mudanças na configuração física, como a disposição do espaço, os recursos disponíveis e a facilidade de acesso, podem exercer uma influência positiva sobre a produtividade dos colaboradores e, conseqüentemente, no desempenho geral da organização (LINDEBERG et al, 2022). Já por outro lado, foi constatado que uma mudança no ambiente de trabalho social, que se refere à interação entre os membros da organização, possui uma relação mais significativa com o desenvolvimento do bem-estar organizacional. Isso indica que melhorias nas relações sociais, comunicação efetiva e um ambiente de trabalho colaborativo podem

contribuir para o bem-estar dos funcionários e, conseqüentemente, para o desempenho geral da organização (LINDEBERG et al, 2022).

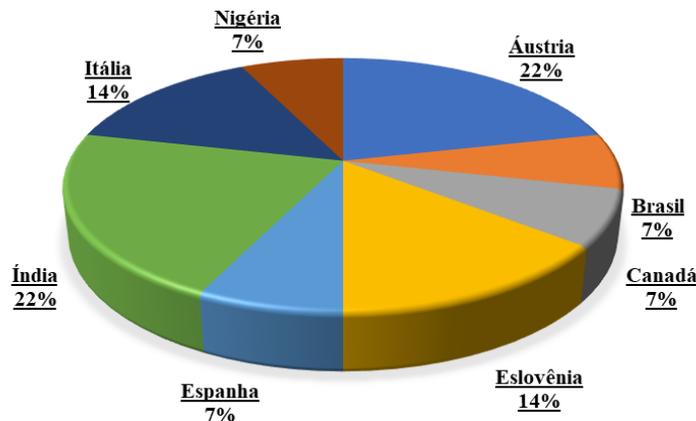
Os sintomas físicos, emocionais e comportamentais de problemas de saúde foram intensificados durante a epidemia de COVID-19 em comparação com o período anterior à epidemia. Isso sugere que a situação da pandemia teve um impacto negativo na saúde dos funcionários, refletido nos sintomas na Eslovênia (ROŽMAN E TOMINC, 2021). Em termos gerais, as percepções dos funcionários sobre a transparência organizacional e o suporte organizacional são fatores que contribuem para a frustração dos funcionários, que por sua vez tem um impacto significativo no (des)engajamento dos funcionários no trabalho. A transparência organizacional atua no nível cognitivo, reduzindo as percepções de incerteza dos funcionários, enquanto o suporte organizacional tem seu efeito no nível emocional, reduzindo a frustração no trabalho. Destaca-se a relevância da comunicação interna, transparência e suporte organizacional como estratégias, conforme defendido por Ruppel, Stranzl e Einwiller (2022).

O estudo de Panda e Sahoo (2021) indica que o empoderamento psicológico desempenha um papel mediador parcial na relação entre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a retenção de funcionários. Isso significa que o empoderamento psicológico influencia a relação entre esses dois fatores, sugerindo que quando os funcionários se sentem psicologicamente empoderados, eles têm mais probabilidade de alcançar um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional. Ter uma comunicação informacional e relacional desempenha um papel significativo, porém distinto, no apoio dos funcionários às suas organizações. A comunicação informacional eficaz desempenha o papel de transmitir informações claras e precisas, permitindo que os funcionários compreendam as decisões da administração. Por outro lado, a comunicação relacional é importante para estabelecer relacionamentos, demonstrar empatia e oferecer apoio, contribuindo para o comprometimento afetivo dos funcionários e aumentando seu engajamento no trabalho (EINWILLER, RUPPEL E STRANZL, 2021).

Algo que se tornou ainda mais evidente nesse período foi a necessidade do uso de mecanismos tecnológicos, destacando a importância do investimento na educação e capacitação em tecnologias e inteligência artificial (IA). De acordo com Mukherjee (2022), à medida que a IA continua a evoluir e se tornar uma parte cada vez mais integrada das organizações, é essencial desenvolver estratégias que garantam a distribuição equitativa dos benefícios e permitam que as pessoas se adaptem às mudanças nas demandas de emprego. Nos estudos conduzidos por Ullah, Islam e Ukil (2022), foi constatado que a esperança percebida desempenha um papel fundamental

no engajamento no trabalho remoto. Além disso, a espiritualidade intrínseca e o apoio do supervisor também tiveram um impacto significativo nesse contexto.

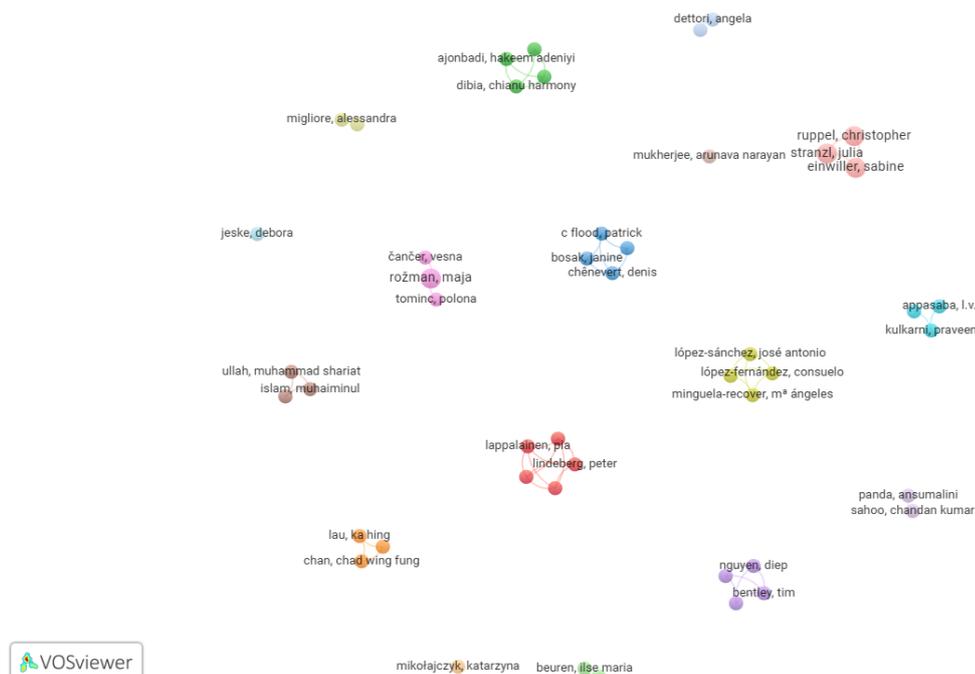
Gráfico 1 - Quantidade de países por publicação



Fonte: Elaborado pelas autoras

Com base nas informações apresentadas no Gráfico 1, podemos observar a distribuição das publicações revisadas por país. Segundo os dados coletados, a Áustria e a Índia tiveram o maior número de publicações revisadas, com um total de 3 cada. Em seguida, a Eslovênia e a Itália tiveram 2 publicações revisadas cada. Já o Brasil, Canadá, Espanha e Nigéria tiveram 1 publicação revisada cada. Esses números indicam a contribuição de diferentes países na produção de pesquisas relacionadas ao tema abordado.

Figura 1 - Clusters dos autores



Fonte: Extraídos do VOSviewer

Com base na análise dos achados nos gráficos obtidos pela base de dados Emerald Insight e com o suporte do software VOSviewer, é possível fazer uma interpretação dos resultados encontrados. É observado que os autores, mesmo abordando a mesma temática, apresentam posicionamentos diferentes, o que justifica sua alocação em clusters distintos. Essa diferenciação de clusters indica que existem variações significativas nas abordagens teóricas, metodológicas ou conclusões encontradas pelos autores em suas pesquisas. Essa diversidade de perspectivas contribui para um panorama mais abrangente e enriquecedor sobre o tema, permitindo uma compreensão mais ampla das diferentes abordagens e contribuições dos estudos revisados.

## **5 Considerações finais**

A motivação pode ser definida como a combinação de fatores extrínsecos e intrínsecos que impulsionam a busca pela realização máxima no trabalho. Essa busca favorece o autoconhecimento e a percepção do reconhecimento, que alimentam a habilidade e a compreensão dos limites estabelecidos, promovendo estímulos positivos. Por outro lado, as políticas organizacionais, a remuneração e os recursos disponíveis também desempenham um papel indispensável na criação de um ambiente motivador.

A qualidade de vida nesse ambiente está relacionada à avaliação do contexto afetivo do indivíduo, considerando a influência das emoções e das condições físicas que garantem uma qualidade total. Isso é promovido por meio de medidas de cuidado fornecidas pela gestão. Nesse sentido, a motivação desempenha um papel importante na qualidade de vida no trabalho, uma vez que a falta de motivação pode levar ao adoecimento e, conseqüentemente, contribuir negativamente para a QVT.

O estudo buscou apresentar um levantamento das principais mudanças referentes às transformações na Motivação e Qualidade de Vida no Contexto Global. Pôde-se coletar e apresentar informações de diferentes países que sofreram de forma potencial com os impactos da pandemia. O intuito foi compreender como a motivação e a qualidade de vida foram influenciadas por essas mudanças, mas que entende-se que outros estudos em diferentes países e culturas podem fornecer insights adicionais sobre os efeitos da pandemia na saúde dos funcionários.

Como resultado negativo do trabalho home office na qualidade de vida das pessoas, pode-se entender que intensificou a carga de trabalho; conflito de papéis desenfreado; maior carga de estresse no ambiente de trabalho; “medo de (in)segurança no emprego”, “risco de

saúde”, “comunicação ineficaz”, “baixa eficiência e qualidade do trabalho”, “distrações no ambiente doméstico”, “esgotamento emocional” e preocupações dos funcionários com estresse, ansiedade, prejudicam a confiança e a autonomia dos colaboradores; a exaustão emocional foram variáveis que interferiram na insegurança no trabalho e bem-estar dos colaboradores.

Quanto às variáveis que interferem na motivação no ambiente de trabalho, constatou-se que uma liderança gerencial compassiva pode gerar uma resposta atenciosa ao “medo de (in)segurança no emprego”, “risco de saúde” e preocupações dos funcionários com a comunicação organizacional; o envolvimento dos funcionários e a empregabilidade percebida reduzem a insegurança no trabalho.

Como algo positivo encontrado nos estudos, pode-se entender que os funcionários passaram a apresentar maiores intenções nos comportamentos de cidadania organizacional por meio de maior confiança no empregador com influência no tipo de liderança na empresa; e quando o trabalho era organizado, os funcionários tendiam a ser mais eficientes e satisfeitos.

Para aqueles que conseguiram se adaptar rapidamente e de forma não programada a essas adversidades, o uso de inovações e implementações de inteligência artificial foi crucial. Essas organizações adquiriram capacidades transformacionais que provavelmente permanecerão de forma permanente.

A capacidade de aproveitar as tecnologias de inteligência artificial proporcionou às organizações uma vantagem competitiva ao lidar com os desafios impostos pela pandemia e pelas mudanças no ambiente de negócios. Essas inovações não apenas permitiram uma maior eficiência e agilidade nas operações, mas também abriram portas para novas oportunidades e modelos de negócios.

Em suma, o ambiente de trabalho é influenciado por diversos fatores que afetam de forma diferenciada cada indivíduo, de acordo com suas dificuldades e necessidades. Essas conclusões destacam a importância de uma abordagem crítica para lidar com os desafios enfrentados pelos funcionários, reconhecendo a necessidade de apoio da liderança e a implementação de políticas e práticas organizacionais que promovam a motivação e a qualidade de vida no trabalho.

Conclui-se que existem diversos fatores no ambiente de trabalho, que irão influenciar diferentemente cada indivíduo de acordo com suas dificuldades e necessidades. As limitações encontradas no estudo foram relacionadas a revisar os artigos de forma ampla e não ter sido feita a comparação da visão nacional e internacional, além de não ser levado em consideração aspectos externos como economia, costumes, infraestrutura e cultura. Como pesquisa futura

recomenda-se realizar estudos com o enfoque de esclarecer e comparar os efeitos pós pandêmicos daquela população, ressaltando as limitações já citadas.

## Referências

- AQUINO, E. M. L et al. Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. suppl 1, p. 2423-2446, 2020.
- ARAÚJO, T. M.; LUIZ, I. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. v. 46, n.27, 2021.
- BOSAK, J.; KILROY, S.; CHÈNEVERT, D.; FLOOD, P. C. Examining the role of transformational leadership and mission valence on burnout among hospital staff. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 208-227, 2021.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, Distrito Federal. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> Acesso em 09 de jan. de 2023.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Núcleo Estadual em São Paulo. Saúde do Trabalhador: programa de qualidade de vida e promoção à saúde / Ministério da Saúde, Núcleo Estadual em São Paulo. – Brasília: **Editora do Ministério da Saúde**, 2008.
- BRASIL. Lei 13.467 de 13 de julho de 2017. Disponível em <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm)> Acesso em: 22 de nov. de 2022.
- BRIDI, M. A.; BOHLER, F. R.; ZANONI, A. P.; BRAUNERT, M. B.; BERNARDO, K. A. S.; MAIA, F. L.; FREIBERGER, Z.; BEZERRA, G. U. O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19. **Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade**, 2020. Disponível em <[https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos\\_2020/ARTIGO\\_REMIR.pdf](https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos_2020/ARTIGO_REMIR.pdf)> Acesso em 24 de dez. de 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- COSTA, J. J.; PAZ, A. M. Percepção de residentes sobre qualidade de vida e atuação profissional durante a pandemia da COVID-19. **Revista de Saúde Pública do Paraná**, v. 5, n. 4, p. 1-15, 17 nov. 2022.
- DELATORRE, E.; MIR, D.; GRAF, T.; BELLO, G. Rastreado a data de início da disseminação do SARS-CoV-2 na comunidade dos países ocidentais. **Memórias do Instituto Oswaldo Cruz**, p. 1-13, 2020.
- DETTORI, A.; FLORIS, M. Facing COVID-19 challenges: What is so special in family businesses?. **The TQM Journal**, [S.l.], v. 34, n. 7, p. 39-53, 2022.
- EINWILLER, S.; RUPPEL, C.; STRANZL, J. Achieving employee support during the COVID-19 pandemic – the role of relational and informational communication in Austrian organizations. **Journal of Communication Management**, [S.l.], v. 25, n. 3, p. 233-255, 2021.
- FIGUEIREDO, E.; RIBEIRO, C.; PEREIRA, P.; PASSOS, C. Teletrabalho: Contributos e desafios para as organizações. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 2, p. 1427-1438, 2021.
- FIGUEIREDO, M. C. DE O.; MACIEL SENA, A. P.; BARROS COSTA, L. M.; BEZERRA JUNIOR, A. A.; ALVES LIMA, J. J.; DUARTE DIAS, L. R.; DA SILVA, M. F.; FERREIRA LIRA, F. W. Notas sobre os impactos da pandemia do coronavírus no trabalho dos/as assistentes sociais. **Revista Interfaces: Saúde, Humanas e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 775-784, 2020.
- FONSECA CAVALCANTE, R. M.; PONTES, K.V.; BANDEIRA, A. A.; ROCHA, A. L. Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Revisão Bibliográfica. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 12, n. 40, p. 21-31, 2018.
- FRARE, A. B.; BEUREN, I. M. Job autonomy, unscripted agility and ambidextrous innovation: analysis of Brazilian startups in times of the Covid-19 pandemic. **Revista de Gestão**, [S.l.], v. 28, n. 3, p. 263-278, 2021.
- FREITAS, M. A. de L.; SILVA, M. F.; NUNES SERAFIM, E. R. C. Análises estatísticas do número de casos e óbitos novos no estado pernambucano: sucesso ou fracasso ao combate da Covid-19? **Revista ENCICLOPÉDIA BIOSFERA**, Centro Científico Conhecer – Jandaia-GO, v.18 n.35; p. 17-27, 2021.
- GARCEZ, L.; ANTUNES, C. B. L.; DE SOUSA ZARIFE, P. Bem-estar no trabalho: Revisão sistemática da literatura brasileira. **Aletheia**, v. 51, n. 1-2, 2018.
- JESKE, D. Remote workers' experiences with electronic monitoring during Covid-19: implications and recommendations. **International Journal of Workplace Health Management**, [S.l.], v. 15, n. 3, p. 393-409, 2022.
- KUBIAK, A. S.; LANGOSKI, D. T. Regime de teletrabalho na pandemia da covid-19: novas regras e consequências aos teletrabalhadores. **Revista de Estudos Interdisciplinares**, v. 3, n. 2, 2021.

- KULKARNI, P.; APPASABA, L. V.; NISCHCHITHA, G. C. G. The influence of COVID-19 on employee ergonomics and employee engagement of banking employees. **Management Matters**, [S.l.], v. 19, n. 1, p. 13-29, 2022.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LARUCCIA, M.; MATIAS, A. M. J.; PASSOS, B. S. Motivação como ferramenta para aumento da produtividade em empresas familiares. **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 1, n. 2, pp. 238-262, 2018.
- LIMA, D. P.; SILVA, A. D. F. da. Importância da Motivação para a Satisfação dos Colaboradores e Crescimento Organizacional: um estudo com Funcionários de Empresas situadas na Cidade de Vitória de Santo Antão (PE). **Revista Vianna Sapiens**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 34, 2021.
- LIMA, G. K. M.; GOMES, L. M. X.; BARBOSA, T. L. A. Qualidade de Vida no Trabalho e nível de estresse dos profissionais da atenção primária. **Saúde em Debate**. v. 44, n. 126, pp. 774-789, 2020.
- LINDEBERG, P.; SAUNILA, M.; LAPPALAINEN, P.; UKKO, J.; RANTANEN, H. The relationship of physical, digital and social work environment changes with the development of organizational performance in the activity-based work environment. **Facilities**, [S.l.], v. 40, n. 15/16, p. 72-88, 2022.
- LIZOTE, S. A.; MORAIS, M. L. S.; FONTANA, N. Tempos de pandemia: bem-estar subjetivo e autonomia em home office. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 248-268, 2021.
- MAGALHÃES, A. A. **Motivação no ambiente de trabalho**: um estudo de caso em uma clínica de estética. 31 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia. 2020.
- MAGALHÃES, D. A.; SILVA, D. A.; ROSA, R. L. A importância do gestor de pessoas nas organizações: uma revisão bibliográfica sobre o cuidado com a qualidade de vida no trabalho a partir da motivação. 2021. Disponível em <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/26985>> Acesso em: 30 de jan. de 2023.
- MENEGÃO, J. F. Q.; MENEGÃO, V. H. Q.; CARVALHO, M. R.; AMADO, F. M. As necessidades de uma liderança de sucesso e sua relação com a motivação organizacional. *Revista Científica da União das Faculdades dos Grandes Lagos*, v. 1, n. 1. 2018.
- MIKOŁAJCZYK, K. Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic. *European Journal of Training and Development*, [S.l.], v. 46, n. 5/6, p. 544-562, 2022.
- MINGUELA-RECOVER, M. Á.; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, C.; LÓPEZ-SÁNCHEZ, J. A.; PICARDO-GARCÍA, J. M. The Spanish home care workers between job vulnerability and happiness in times of crisis. *Corporate Governance*, [S.l.], v. 22, n. 3, p. 618-630, 2022.
- MOLINA, J. V.; MOLINA, A. L. Motivação e liderança nas organizações: revisão de literatura. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 8, p. 194-207, 2022.
- MUKHERJEE, A. N. Application of artificial intelligence: benefits and limitations for human potential and labor-intensive economy – an empirical investigation into pandemic ridden Indian industry. **Management Matters**, [S.l.], v. 19, n. 2, p. 149-166, 2022.
- MULANGUE, J. C. Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho resumo da revisão bibliográfica. **Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea**, v. 2, n. 02, p. 44-68, 2021.
- ORUH, E. S.; MORDI, C.; DIBIA, C. H.; AJONBADI, H. A. Exploring compassionate managerial leadership style in reducing employee stress level during COVID-19 crisis: the case of Nigeria. **Employee Relations**, [S.l.], v. 43, n. 6, p. 1362-1381, 2021.
- PANDA, A.; SAHOO, C. K. Work–life balance, retention of professionals and psychological empowerment: an empirical validation. **European Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 26, n. 2/3, p. 103-123, 2021.
- PEDROSO, B.; PILATTI, L. A. Notas sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton: uma revisão literária. **Conexões**, Campinas, SP, v. 7, n. 3, p. 29–43, 2009.
- PEREIRA, M. D.; OLIVEIRA, L. C. de; COSTA, C. F. T.; BEZERRA, C. M. de O.; PEREIRA, M. D.; SANTOS, C. K. A. dos; DANTAS, E. H. M. A pandemia de COVID-19, o isolamento social, consequências na saúde mental e estratégias de enfrentamento: uma revisão integrativa. *Research, Society and Development*, [S. l.], v. 9, n. 7, p. e652974548, 2020.
- PESTANA, M. C.; PIRES, P. M. S. G.; FUNARO, V. M. B. O.; UTUYAMA, A. S.; PACHECO, F. M.; GUIMARÃES, T. B. N. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ciência da Informação**. v. 32, n. 2, pp. 77-84, 2003.
- PIZZANI, L.; SILVA, R. C.; BELLO, S. F.; HAYASHI, M. C. P. I. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 10, n. 2, p. 53-66, 2012.
- RIBEIRO, M. F.; PASSOS, C.; PEREIRA, P. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 26, p. 105-131, 1 jan. 2018.

- ROBBINS, P. S.; JUDGE, A. T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.
- ROŽMAN, M.; ČANČER, V. Appropriately organized work and employees' concerns related to work from home during the COVID-19 pandemic: the case in Slovenia. **Employee Relations**, [S.l.], v. 44, n. 7, p. 63-80, 2022.
- ROŽMAN, M.; TOMINC, P. The physical, emotional and behavioral symptoms of health problems among employees before and during the COVID-19 epidemic. **Employee Relations**, [S.l.], v. 44, n. 7, p. 19-45, 2022.
- RUIDIAZ-GÓMEZ, K. S.; CACANTE-CABALLERO, J. V. Desenvolvimento histórico do conceito de Qualidade de Vida: uma revisão da literatura. **Revista Ciencia y cuidado**, v. 18, n. 3, p. 86-99, 2021.
- RUPPEL, C.; STRANZL, J.; EINWILLER, S. Employee-centric perspective on organizational crisis: how organizational transparency and support help to mitigate employees' uncertainty, negative emotions and job disengagement. **Corporate Communications: An International Journal**, [S.l.], v. 27, n. 5, p. 1-22, 2022.
- SANTOS, E. S.; SANTOS, C. P.; GOMES, R. D. Conceito de saúde em tempos de epidemia/pandemia: Revisão de literatura/health in epidemic/pandemic times. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 11, p. 102850-102867, 2021.
- SILVA, M. F.; NUNES, E. R.C.; SILVA, E. L.; INÁCIO, C. M. Empreendedorismo: análise do 4º polo de confecções do agreste pernambucano. **Empreendedorismo, gestão e negócios**, v. 5, n. 5, mar. 2016, p. 292-306.
- SILVA, M. F. Motivação do professor de matemática no exercício da docência: um estudo na Mata Sul pernambucana. **Revista Pernambucana de Administração - RPA**, v. 2 n. 1, Ed. Especial SEAD (2022).
- TAGLIARO, C.; MIGLIORE, A. "Covid-working": what to keep and what to leave? Evidence from an Italian company. **Journal of Corporate Real Estate**, [S.l.], v. 24, n. 2, p. 76-92, 2022.
- TEO, S. T. T.; NGUYEN, D.; SHAFAEI, A.; BENTLEY, T. High commitment HRM and burnout of frontline food service employees: a moderated mediation model. **Employee Relations**, [S.l.], v. 43, n. 6, p. 1342-1361, 2021.
- ULLAH, M. S.; ISLAM, M.; UKIL, M. I. Work from home during COVID-19: the role of perceived hope, intrinsic spirituality and perceived supervisor support on job involvement. **Management Matters**, [S.l.], v. 19, n. 1, p. 57-72, 2022.
- VIEIRA, M. F.; SILVA, C. M. S. Education in the context of the COVID-19 pandemic: a systematic literature review (A Educação no contexto da pandemia de COVID-19: uma revisão sistemática de literatura). **Brazilian Journal of Computers in Education (Revista Brasileira de Informática na Educação - RBIE)**, v. 28, p. 1013-1031, 2020.
- WONG, M. M. L.; LAU, K. H.; CHAN, C. W. F. The impacts and success factors of a work-from-home service-learning internship during COVID-19. **Journal of Work-Applied Management**, [S.l.], v. 13, n. 2, p. 284-301, 2021.

Data de Submissão: 25/01/2023

Data de Aceite: 13/06/2023