

# O IMPACTO DA PANDEMIA NOS FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL<sup>1</sup>

Victória Saldanha da Silva<sup>2</sup>

Alexandre Galina Bolzan<sup>3</sup>

## RESUMO

Um bom clima organizacional pode trazer resultados positivos para as organizações, pois ele representa um indicador de satisfação dos colaboradores. O presente artigo tem como objetivo identificar quais são os componentes do clima organizacional que mais sofreram impacto durante a pandemia; e como objetivos secundários: identificar quais são os fatores componentes do clima organizacional; utilizar um modelo de pesquisa de clima organizacional para identificação destes fatores; e analisar os principais efeitos da pandemia no clima organizacional com a proposta de sugestões efetivas. Em momento de pandemia a preocupação física e mental dos gestores em relação aos seus funcionários fez com que eles se sentissem mais acolhidos. Foi aplicado via rede social Facebook um questionário desenvolvido no Google Forms, que foi respondido por 52 pessoas no período de 13 de abril a 06 de maio. A partir das análises pode-se observar que os principais fatores internos foram o reconhecimento e valorização da família, os recursos tecnológicos disponibilizados para o home office e a segurança em relação a estabilidade, nos fatores externos os que mais se destacaram foram a crise econômica, a sua saúde mental e a sensação de segurança da sua família. Desta forma foi possível perceber a importância de estudar os fatores, pois a partir deles a organização consegue identificar qual estratégia utilizar para desenvolver ações que tragam resultados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Clima organizacional; pandemia; avaliação; impacto.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (2014) o comportamento organizacional é o estudo de indivíduos e grupos que atuam em uma organização formada por um ambiente dinâmico e competitivo. Preocupa-se com a influência das pessoas e do ambiente em que elas estão inseridas, na prática o comportamento organizacional retrata a interação da organização com o ambiente interno e externo.

Um dos componentes do comportamento organizacional é a cultura das empresas. Russo (2010) compreende que a cultura realiza influência significativa na conduta, na missão e nas metas organizacionais que devem estar alinhados a ela. Assim, a cultura organizacional leva a

---

<sup>1</sup> Trabalho Final de Graduação do curso de Administração – UFN

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração – UFN

<sup>3</sup> Professor Orientador do Curso de Administração – UFN

empresa para uma direção, correta ou não. Nessa perspectiva, a cultura é fundamental em razão de dar consistência à organização e aos seus colaboradores, concede ordem e estrutura para o andamento das atividades e determina o modo de como as pessoas se relacionam, entre elas e com a organização.

Já o clima organizacional influencia diretamente no comportamento do colaborador, por isso a importância de avaliá-lo constantemente. Uma das formas de avaliar ou mensurar o clima organizacional que as empresas utilizam é a pesquisa de clima organizacional. Segundo Ferreira (2013) a identificação do clima da organização pode aumentar a eficiência organizacional de duas maneiras, a primeira é contribuindo para o ambiente de “qualidade” que satisfaça as necessidades dos colaboradores, e ao mesmo tempo direciona o comportamento em direção ao cumprimento de metas organizacionais.

Conforme França (2006), para obter-se um bom clima organizacional, necessitam-se de articulações especializadas, uma vez que desencadeiam importantes facilitadores na qualidade de vida e produtividade.

Conforme Keller e Aguiar (2004), a expressão “clima”, para denominar a “atmosfera” ou o “ambiente interno” da organização, é relativamente recente, porém seu conceito principal é mais antigo, pois, no decorrer de várias décadas do século XX, as teorias e práticas gerenciais foram se alterando pelas contribuições de muitos teóricos do tema, sendo que o entendimento de clima interno, mesmo sem ser assim chamado, foi também se alterando e se refinando, aliado a vários movimentos representativos de academias de gerência que destacam as perspectivas humanas na organização. Assim sendo, o clima organizacional que impera nas organizações vem passando por influências de grandes mudanças mundiais que, por fim, afetam as organizações que por sua vez não se pode ficar indiferente.

Pode-se imaginar que este conceito ainda não foi completamente delimitado e vem se adequando historicamente às múltiplas teorias organizacionais e entendimentos que os estudos científicos têm proporcionado às perspectivas do comportamento humano nas empresas. Contudo, as evidências constatarem o relacionamento entre o clima organizacional e outras variáveis organizacionais, tais como satisfação no trabalho, desempenho no trabalho, comunicação de grupo, liderança, estrutura, compromisso e desempenho organizacional.

Para Soviensi e Stigar (2008) a Gestão de Pessoas é designada à cooperação, treinamento, envolvimento e aprimoramento do recurso mais valioso de uma organização, o Capital Humano, que são as pessoas que a constitui. Compete à área de Gestão de Pessoas a missão de humanizar as empresas. É dever do Departamento de Recursos Humanos promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação,

avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal de toda a organização, tal como o posicionamento inerente à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da empresa.

A partir do tema apresentado, a presente pesquisa teve como problemática responder: Qual a percepção dos colaboradores acerca do impacto do Covid no clima organizacional em suas atividades laborais? Desta forma, o objetivo principal do trabalho foi de identificar a percepção dos colaboradores acerca do impacto do Covid no clima organizacional em suas atividades laborais. Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo foram: (i) identificar quais são os fatores componentes do clima organizacional; (ii) utilizar um modelo de pesquisa de clima organizacional para identificação destes fatores; e (iii) analisar os principais efeitos da pandemia no clima organizacional.

Segundo o trabalho de estudo sobre a percepção dos colaboradores elaborado por Silva (2020), é importante estudar o clima organizacional principalmente em organizações de setores que apresentem maior índice de baixa produtividade, rotatividade e absenteísmo. Esses estudos que levam em consideração a percepção dos colaboradores, de como eles se sentem fazendo parte da organização, permitem descobrir os pontos que merecem uma maior atenção por parte dos gestores, fazendo com que haja uma modificação de alguns processos trazendo um ganho para ambas as partes.

A crise sanitária do novo coronavírus desencadeou em medidas de distanciamento social, provocando o impacto direto e indireto na renda das pessoas. Aqueles que não foram atingidos diretamente por demissão ou afastamentos, foram atingidos por questionamentos tratando da segurança e estabilidade de seus empregos. Essas intervenções no ambiente de trabalho só deixaram mais claro o quanto é importante que as organizações invistam em estudos de clima organizacional, principalmente em ocorridos como a pandemia. Neste momento a aproximação dos gestores com os funcionários foi fundamental, a preocupação com o bem-estar físico e emocional dos indivíduos fazem com quem eles se sintam mais acolhidos (PEIXOTO; PONTES e LOPES, 2020).

Gomes (2020), afirma que o elemento que mais afetou o clima organizacional é o medo em relação a perder o emprego durante o período da pandemia, pois não depende estritamente dos fatores internos da organização como liderança, condições físicas do ambiente de trabalho, hierarquia dentre várias, mas, sim, de elementos externos, que estão diretamente ligados a fatores que surgiram durante a pandemia do Covid-19, ligado especificamente a ações do governo. Porém não será apenas a existência do Covid, ou a vacina, que irão sanar de imediato

a economia. As ações do governo serão muito importantes para reestruturar a economia e manter os empregos automaticamente mantendo as empresas de portas abertas, gerando lucro e conseqüentemente reestabelecendo um clima positivo dentro das organizações afetadas pela crise.

Cada indivíduo possui necessidades e interesses diferentes, sendo assim, suas motivações também são diversas. Os colaboradores de uma empresa cooperam entre si a fim de atingir objetivos coletivos e individuais (HOFSTEDE, 2001).

É importante que a empresa contrate indivíduos que tenha seus valores e objetivos alinhados com a cultura da empresa. Este fator é imprescindível para que o indivíduo esteja comprometido e motivado para exercer suas atividades dentro da organização (WEYLAND, 2011).

“Quando todos possuem o mesmo sentimento geral sobre o que é importante ou quão bem as coisas estão, o efeito dessas atitudes será maior do que o soma das partes individuais” (ROBBINS et al, 2010, p. 505).

O comportamento organizacional investiga questões ligadas ao indivíduo e aos grupos nas organizações, tais como liderança e poder, estruturas e processos de grupo, aprendizagem, motivação, percepção, atitude, processos de mudanças, conflito e vínculos com o trabalho (QUADROS; TREVISAN, 2002), ou seja, o campo do comportamento organizacional estuda a compreensão, explicação e previsão dos comportamentos no âmbito das organizações. Sobral e Mansur (2013) definem o comportamento organizacional como um campo de estudo sistemático do comportamento dos indivíduos e dos grupos nas organizações, assim como a estrutura e comportamento da organização.

## **2. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

De acordo com Robbins (2005), o comportamento organizacional é um campo de estudo que analisa questões como: indivíduos, grupos e a estrutura tem a ver com o comportamento de cada uma dentro das organizações. Desta forma o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem dentro das organizações e de que forma ele pode afetar o rendimento dessas pessoas.

Comportamento organizacional é o estudo sistemático e a aplicação cuidadosa do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, seja como indivíduos, seja em grupos. Ele busca identificar as formas pelas quais as pessoas podem agir de maneira mais eficaz (NEWSTROM, 2008, p.3).

O comportamento organizacional é uma área de estudo voltada a entender, observar, explicar, o comportamento humano dentro das organizações. A partir disto, Wagner e Hollembeck (2020) citam três definições:

- a. O comportamento organizacional foca em observar o comportamento em reuniões, utilizar equipamentos para redigir relatórios. Também analisa as questões internas como: pensar, perceber, e decidir, que são ações visíveis.
- b. O comportamento organizacional observa o comportamento das pessoas tanto como indivíduos quanto como integrantes da organização.
- c. O comportamento organizacional também avalia a forma de agir desses grupos e organizações em si. Nem esses grupos e nem os membros dessas organizações agem como as pessoas. Assim ocorrem questões dentro das organizações que não podem ser definidas apenas pelo comportamento dos indivíduos. Essas questões devem ser analisadas em termos de processos grupais ou organizacionais.

A investigação acerca do Comportamento Organizacional é importante por levar em conta a subjetividade e os comportamentos dos indivíduos dentro das organizações. Porém, somente a partir da primeira revolução industrial o comportamento organizacional se tornou foco de pesquisa, pois atualmente observa-se que fatores externos afetam o comportamento e o desempenho dos indivíduos no trabalho (JÚNIOR et al., 2012).

A pesquisa sobre comportamento organizacional iniciou-se na década de 1940, através dos pesquisadores das áreas de psicologia, sociologia, ciência política economia e outras ciências sociais juntaram-se no desenvolvimento do conhecimento organizacional. Dentro deste estudo produziu-se três áreas distintas, comportamento micro-organizacional, comportamento meso-organizacional e comportamento macro-organizacional, conforme (WAGNER E HOLLENBECK, 2020).

O comportamento micro-organizacional preocupa-se com o comportamento específico das pessoas, avaliando os individualmente. Três subcampos da psicologia deram início para esse estudo: (a) psicologia experimental que contribui com as teorias de aprendizagem, motivação, percepção e estresse; (b) psicologia clínica contribui com o estudo de personalidade e o comportamento humano e (c) a psicologia industrial contribui com recrutamento e seleção, comportamento no ambiente organizacional e avaliação de desempenho. (WAGNER E HOLLENBECK, 2020).

Já o comportamento meso-organizacional está no meio-termo pois é a união dos outros dois tópicos. Os autores afirmam que ele é específico no estudo das pessoas que trabalham juntas em grupos ou equipes. Ele surgiu de pesquisas de áreas como: comunicação, psicologia

social e sociologia interacionista, que contribuíram com teorias sobre socialização, motivação, liderança e dinâmica de grupos.

O comportamento macro-organizacional é focado em entender o comportamento de organizações inteiras. Surgiu através de quatro disciplinas são elas: Sociologia que forneceu teorias de estrutura, status social, e relações institucionais. Ciência política forneceu teorias de poder, conflito, barganha e controle. Antropologia forneceu teorias de simbolismo, influência cultural e análise comparativa. Economia forneceu teorias de competição, e eficiência. (WAGNER E HOLLENBECK, 2020).

Segundo Robbins (2009), até o final da década de 1980 as escolas de administração priorizam apenas assuntos relacionados em economia, contabilidade, finanças e técnicas quantitativas. As disciplinas voltadas ao comportamento recebiam muito pouca atenção comparada as citadas anteriormente. Porém nas últimas décadas foram percebendo a importância que o comportamento humano tem para determinar a eficácia do administrador, desta forma essas disciplinas voltadas a este assunto vem sendo cada vez mais inseridas aos currículos.

A produtividade é de extrema importância para os administradores pois está diretamente ligada a questão de quantidade e qualidade dos resultados de cada funcionário. Porém o absentismo refere-se à ausência do funcionário no ambiente de trabalho, pois não é possível que um funcionário seja produtivo se ele estiver ausente e a questão da rotatividade que traz um grande custo para a empresa com questões de admissão, treinamento e por trazer pessoas menos experientes para a empresa. E um quarto tipo de comportamento que surgiu recentemente que mostrou ser uma questão muito importante para o desenvolvimento dos funcionários, é um comportamento que não faz parte das exigências funcionais, mas que ajuda a promover um funcionário mais eficaz através de ações simples como ajudar e apoiar os colegas e elogiar o trabalho em grupo, que se chama comportamento de cidadania organizacional (ROBBINS, 2009).

O campo de estudo do comportamento organizacional inclui também a satisfação dos funcionários. São três os motivos que os administradores precisam se preocupar: primeiro porque um funcionário que está satisfeito tende a produzir em maior quantidade e melhor qualidade, segundo porque as faltas e a rotatividade tendem a diminuir se houver bem-estar no ambiente de trabalho e em terceiro lugar tornar o ambiente de trabalho mais satisfatório e obrigação de qualquer gestor (MENEGON, 2012).

Por este motivo, é tão importante estudar o comportamento do indivíduo dentro da organização, pois isso reflete muito na forma como serão suas ações a partir da cultura

implementada pela organização. No próximo tópico será apresentada a importância de apresentar de forma clara para os colaboradores a cultura da empresa.

## **2.1 Cultura organizacional**

Segundo Robbins (2005), cada empresa possui sua própria cultura organizacional que, na maioria das vezes, já vem concebida desde a entrada da organização no mercado, o que não significa que não possa ser transformada. Uma cultura organizacional norteia os funcionários e auxilia a formar uma compreensão clara quanto à forma como as coisas são realizadas na empresa.

Para Schein (2009, p. 11):

Cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo, que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Mas se a sobrevivência do grupo estiver ameaçada em razão de elementos de sua cultura estarem mal adaptados é, em última instância, função das lideranças em todos os níveis da organização reconhecer e fazer algo em relação a essa situação. É nesse sentido que a liderança e a cultura estão conceitualmente entrelaçadas.

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da empresa: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como os funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante (LUZ, 2005).

Embora a cultura organizacional tenha certos pontos de intersecção com a satisfação no trabalho, ela pode ser caracterizada como um termo descritivo, se referindo à forma pela qual os funcionários percebam as características da cultura da empresa, já a satisfação se distingue como um termo avaliatório, pois se refere à maneira como os colaboradores se sentem em relação às expectativas da organização, às práticas de recompensas e outros aspectos (ROBBINS, 2002, p. 499).

Moreira (2012) compreende a cultura organizacional como as práticas adotadas pela organização, isto é, os princípios, as condutas, os procedimentos, as ideologias, a missão e a visão da corporação. Define as características fundamentais da corporação. É a começar dela que se impõe disciplina na empresa, é nela que os funcionários irão se orientar para elaborar seus preceitos e funcionamento e é por meio da cultura, também, que se forma um ambiente de trabalho saudável.

Russo (2010) explica que a cultura organizacional pode ser definida como o modelo dos valores e crenças compartilhados pelos colaboradores, que auxilia o indivíduo a entender o andamento organizacional e oferece diretrizes e sentido para o comportamento nas organizações. Representa a estrutura mais profunda das organizações, fixado pelos valores

compartilhados pelos seus colaboradores. É indispensável que os líderes da empresa sejam capazes de identificá-la.

Para Matos, Matos e Almeida (2007) a cultura organizacional é definida, também, como um agrupamento de fenômenos decorrentes da ação humana, concebida dentro das fronteiras de um sistema. A cultura organizacional é estruturada em três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter. Cada empresa tem cultura, seus valores, regras e convicções que repercutem nas suas estratégias e no seu posicionamento competitivo. No cotidiano, as pessoas percebem que é necessário cumprir as regras e normas estabelecidas pela cultura para não falhar.

Logo Mayo (2003) compreende que a cultura não permite ser modificada facilmente. Todas as influências do ambiente que existem na cultura se integram no clima, abrangendo os seguintes aspectos: conduta de comportamento; uma quantidade de divertimento combinada com o trabalho; a compensação; o nível de liberdade diante do controle; a combinação entre poder e compromisso; a capacidade e êxito da comunicação; tamanho da confiança na organização; o grau de atenção e flexibilidade com as pessoas.

Assim se constrói a cultura, a partir das crenças e valores da organização que precisam estar alinhadas para que os colaboradores possam se identificar com elas. No próximo capítulo será possível compreender a importância de manter um clima organizacional positivo nas organizações.

## **2.2 Clima organizacional**

Entende-se que o clima organizacional é a percepção dos funcionários sobre o ambiente organizacional, apesar de ser um elemento que está dentro da cultura organizacional o clima refere-se ao estado de espírito da organização, e a cultura é a identidade da organização (SOUZA, 2014).

Para Luz (2012, p. 12), “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”.

Logo, Dias (2007, p.79), corrobora ao afirmar que: o clima organizacional está diretamente relacionado com a cultura das organizações. As modificações culturais geram expectativas, às vezes, insatisfação e insegurança. Estas situações criam climas organizacionais que produzem uma redução da capacidade de trabalho.

Schein (2009), menciona que o clima organizacional é um dos principais elementos da cultura organizacional, é caracterizado pelos sentimentos das pessoas dentro da organização e a forma como se relacionam entre si, com o ambiente interno e externo.

O clima organizacional é um indicador da satisfação dos funcionários dentro de uma organização, a respeito de vários aspectos referente a cultura da empresa, são eles: políticas de Recursos Humanos, modelos de gestão, processo de comunicação interna ou externa, valorização profissional e identificação (FELTRIN, 2020).

Segundo Chiavenato (2005, p. 52), o termo clima organizacional se refere aos aspectos internos de uma organização, à atmosfera psicológica e às características da empresa, ele pode ser sentido psicologicamente e está relacionado especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno da organização. O clima compõe a qualidade do ambiente da empresa, sendo percebido pelos colaboradores da organização e influenciando diretamente o comportamento deles.

Para Marques (2008), o clima organizacional não pode ser criado, como se fabrica alguma coisa num determinado momento, mas é algo existente, ativo e influente, dentro da empresa, decorrente principalmente, de fatores internos, das decisões escolhidas e da forma como os membros são administrados pelos seus líderes, e afeta o colaborador, diretamente, no que se refere à compreensão que ele tem da empresa, conduzindo-o a determinado comportamento.

Lacombe (2005) ressalta que um bom administrador deve criar um ambiente no qual as pessoas trabalhem de forma eficaz, num esforço comum, que desenvolvam suas competências, realizem-se profissionalmente e atinjam o objetivo, que é o reconhecimento. O clima está vinculado à motivação, à lealdade, à colaboração entre as pessoas e à integração da equipe.

Para Santos (2000), clima organizacional é o entendimento da relação entre uma organização e seu capital humano. Perante isso, a pesquisa de clima organizacional tem o intuito de medir a temperatura da organização, identificando as causas da insatisfação do colaborador.

Diante desta afirmação será possível identificar no próximo tópico os principais fatores que mais interferem no clima.

### 2.2.1 Fatores que Interferem no Clima

Existem vários fatores que interferem no clima dentre eles será citado a motivação e satisfação, liderança e comunicação. Segundo Feltrin (2020), se a qualidade do trabalho for boa consequentemente, levará a um clima de confiança e respeito recíproco, no qual o funcionário tenderá a elevar a sua contribuição e automaticamente ampliará suas oportunidades, e por outro lado a empresa tenderá a diminuir o seu grau de rigidez. Pode-se entender esse funcionamento

com o nível de hierarquia e suas necessidades. A figura 01 apresenta-se a pirâmide de Maslow que está organizada em níveis e numa hierarquia representada a seguir (FELTRIN, 2020).



Figura 01 – Necessidades Humanas

Fonte: adaptado de Feltrin (2020)

Para descrever as necessidades humanas, conforme a Figura 01, foi criado o quadro 01:

Necessidades	Definição
Fisiológicas	São as necessidades básicas para sobrevivência: comida, água, sono
Segurança	Quando as necessidades fisiológicas já estão saciadas, outras necessidades mais superiores são motivadas como: segurança da família, do emprego, casa própria
Sociais	Quando as necessidades de segurança já estão saciadas, surgem as necessidades sociais que são: participação de novos grupos, amizade, amor
Autoestima	Autoestima: são as necessidades de confiança, conquista, status e respeito dos amigos
Autorrealização	Contínuo autodesenvolvimento de ser criativo e solucionar problemas

Quadro 01: Quadro Necessidades Humanas

Fonte: Autora

O quadro 01 mostra os fatores que interferem nas necessidades humanas. Para Dewes (2007), os fatores que afetam o clima são: o trabalho em si, a supervisão, a comunicação interna, as oportunidades de progresso profissional, o relacionamento interpessoal (integração social), o processo decisório, a política de benefícios, as condições físicas de trabalho, as oportunidades de participação do trabalhador, as condições de segurança do trabalho e o pagamento. A percepção e a compreensão destes sentimentos que afetam o clima, proporcionam a medição do clima organizacional e, conseqüentemente, ao nível de satisfação dos colaboradores.

### 2.2.2 Motivação e Satisfação

Os colaboradores possuem expectativas dentro da organização, tais como: justiça; valorização e reconhecimento; transparência; desejo de evoluir; boa liderança; bom ambiente de trabalho; e trabalho dignificado. Dentre os objetivos esperados pelos indivíduos estão: consideração e respeito; estabilidade no emprego; liberdade para trabalhar; liderança liberal;

melhores benefícios; melhores salários; oportunidade de crescimento; orgulho da organização; qualidade de vida no trabalho; satisfação no trabalho e segurança (RIBEIRO, 2012).

Dentre estes fatores, vários podem ser considerados como motivacionais. Para Walger, Viapiana e Barboza (2014), a motivação não é algo observável. Um comportamento motivado caracteriza a busca, o empenho e a concentração de energias para o atingimento de um objetivo ou de uma meta. Nesse cenário, os autores confirmam que a motivação traz vários indivíduos a agirem em direção aos objetivos comuns e sustentando a persistência para alcançá-los.

Além da motivação, a satisfação é primordial na relação da empresa com os indivíduos. Robbins (2005) conceitua satisfação no trabalho como o comportamento geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho, envolvendo as relações interpessoais, o ambiente, o método de trabalho; as políticas e programas de gestão da organização, suas tecnologias; seus objetivos, seu ambiente econômico-financeiro; sua história e os desejos dos colaboradores no sentido individual e coletivo.

### 2.2.3 Liderança

Liderar vai muito além de estar à frente de um determinado grupo de pessoas. Guimarães (2012, p.110) define liderança como sendo “a capacidade de coordenar e encorajar as atividades de um grupo, além de criar e desenvolver boas relações entre seus membros”. Ainda segundo o autor, a atividade exige atributos cognitivos e de temperamento para orientar, influenciar e ajudar a equipe, bem como para dirigir e motivar suas ações rumo ao sucesso coletivo.

Conforme Schein (2009), a liderança tem um papel fundamental para o entendimento da cultura organizacional, não sendo a única que influencia, mas conclui que líderes são peças-chaves para contribuírem com o bom senso de uma organização.

No mercado de trabalho, as empresas buscam cada vez mais líderes que além do conhecimento acadêmico e as habilidades técnicas, possuam habilidades interpessoais para lidar com suas equipes. Goleman (2015) elenca essas habilidades em: trabalhar bem em equipe; comunicações claras e eficazes; boa adaptação à mudança; boa interação com uma grande variedade de pessoas; e, pensar claramente e resolver problemas sob pressão.

### 2.2.4 Comunicação

Existe uma relação entre a comunicação positiva e a comunicação negativa, conforme cita Guimarães (2012, p.55) “comunicação positiva é definida como aquela que manifesta

apreciação, suporte, ajuda e elogios, enquanto a negativa expressa crítica, desaprovação, insatisfação, cinismo e descrédito”. Daí um conceito que está totalmente ligado à valorização e motivação de pessoal.

Portanto, a comunicação representa para as organizações um recurso essencial para o alcance de seus objetivos, pois as empresas buscam cada vez mais uma boa comunicação entre seus colaboradores para ter bons resultados desde a correta comunicação até a excelência de seus produtos (SEGER e ECKARDT, 2016).

### 2.3 Modelos de Avaliação do Clima

Bispo (2006) para que uma organização se mantenha no mercado, com produtos e serviços competitivos frente aos concorrentes ela precisa manter um bom relacionamento não somente com os seus clientes, mas também com os seus colaboradores. Uma das formas de verificar como está esse relacionamento é aplicando uma pesquisa de clima.

Existem três principais modelos desenvolvidos especificamente para a pesquisa de clima organizacional são eles: Modelo de Litwin e Stringer que é baseado em um questionário que aborda nove fatores/indicadores, Modelo de Kolb que utiliza uma escala de sete fatores/indicadores e Modelo de Sbragia utiliza um modelo contendo vinte fatores/indicadores. (BISPO, 2006).

Bispo, no seu modelo, apresenta e classifica os fatores como internos e externos. Os fatores internos do seu modelo são: ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, burocracia, cultura organizacional, estrutura organizacional, nível sociocultural, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, transporte e vida profissional. (BISPO, 2006) segundo o quadro 02.

FATOR	DESCRIÇÃO
Ambiente de trabalho	estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas;
Assistência aos funcionários	estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários;
Burocracia	avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários;
Cultura organizacional	avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades;
Estrutura organizacional	mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários;
Nível sociocultural	procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades;
Incentivos profissionais	visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários;
Remuneração	avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa;

Segurança profissional	avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários;
Transporte casa/trabalho – trabalho/casa	mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa vice-versa;
Vida profissional	estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.

Quadro 02: Quadro Modelo de Avaliação Fatores Internos

Fonte: Adaptado de Bispo (2006).

Os fatores externos, segundo o autor, são: convivência familiar, férias, investimentos e despesas familiares, política, economia, saúde, segurança pública, situação financeira, time de futebol e vida social (BISPO, 2006), conforme o quadro 03.

FATOR	DESCRIÇÃO
Convivência familiar	procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa;
Férias e lazer	avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade;
Investimentos e despesas familiares	procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários;
Política e Economia	tentam avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários;
Saúde	tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúdes física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação;
Segurança Pública	avalia o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários;
Situação financeira	o fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira. Este item tenta avaliar como está a situação financeira dos funcionários;
Time de futebol	item que já foi comprovado cientificamente que tem influência sobre a produtividade dos funcionários, este item tenta medir, portanto, o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e a produtividade dos funcionários;
Vida social	avalia o nível de satisfação dos funcionários com este item.

Quadro 03: Quadro Modelo de Avaliação Fatores Externos

Fonte: Adaptado de Bispo (2006).

Percebe-se que os fatores externos e internos trazem uma grande importância na formação e definição do clima organizacional, pois eles demonstram algumas situações que influenciam na produtividade e motivação dos funcionários.

## 2.4 Efeitos da Pandemia no Clima Organizacional

No final do ano de 2019 o mundo se depara com os primeiros relatos de um vírus que até então não havia infectado humanos, porém em menos de um ano se configuraria como a maior pandemia do século. Inicialmente identificado como Coronavírus e posteriormente como Covid-19, identificado na cidade chinesa de Wuhan, o vírus tem feito muitas vítimas em todo o mundo (GOMES, 2020).

A quantidades de desempregados no Brasil tem deixado preocupados e em sinal de alerta aqueles que ainda não perderam o emprego, mas sentem que isso pode ocorrer a qualquer momento devido à dificuldade de retomada da economia tanto local quanto global (GOMES, 2020).

As medidas de restrições sociais tomadas pelos governos de certa forma contribuíram imensamente para a perda de empregos, pois o fechamento do comércio, o setor que junto com serviços, é o maior responsável pelos empregos formais deixaram que empresas, autônomas e até informais ficassem sem rendimentos. As medidas de distanciamento social e as incertezas geradas pela pandemia da Covid-19 vêm, desde o mês de março, afetando o nível de atividade econômica do Brasil e, conseqüentemente, causando desemprego (CARDOSO E BECER, 2020, p.1).

Devido a pandemia do Covid-19 a grande maioria das empresas precisaram que se adaptar à nova realidade de trabalho. De uma hora para outra foi necessário aprender a lidar com o isolamento social e isso acarretou muitas mudanças de comportamento decorrentes da pandemia. Várias profissões puderem se adaptar a modalidade de home office, já por outro lado os serviços essenciais presenciaram se manter realizando suas atividades no formato presencial, ocasionando o medo de ser infectado por um vírus invisível. Neste contexto, muitas empresas tentaram manter as portas abertas já outras não conseguiram e tiveram que encerrar suas atividades, resultado em sentimentos de medo, insegurança e ansiedade no meio organizacional (PEIXOTO; PONTES; LOPES, 2021).

O isolamento compulsório leva à população geral e os profissionais das mais diversas áreas a sentirem-se inseguros quanto ao futuro e temerosos no que se refere à segurança empregatícia, desencadeando sentimentos de desamparo e abandono devido às repercussões econômicas e sociais ocasionadas pela pandemia (ORNELL et al, 2020).

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia abrange atividades como estudar, compreender e avaliar os vários métodos para a realização de uma pesquisa acadêmica. Visando a resolução de problemas ou de questões de investigação, através da descrição e avaliação (PRODANOV, FREITAS, 2013).

De acordo com Marconi e Lakatos (2005), o método científico é um conjunto de ferramentas e procedimento estruturado de forma ordenada, estabelecidos pelo pesquisador, para trilhar um caminho de investigações e descobertas visando à resolução do problema.

De acordo com as características desta pesquisa, a mesma classifica-se, quanto a natureza quantitativa. Para Mattar (2001), a pesquisa quantitativa visa testar hipóteses mediante a utilização de dados estatísticos, estruturados e analisando grande número de casos representativos, recomendando-se um curso final de ação. Ela quantifica os dados e divulga os resultados da amostra para as partes interessadas.

Segundo Mascarenhas (2012), a pesquisa quantitativa é importante quando o objetivo é aumentar a confiabilidade e o poder de generalização dos resultados. Baseada em dados quantitativos oferece uma base mais segura para quem for analisar tirar suas próprias conclusões, através da estatística é possível analisar uma grande quantidade de dados.

Analisando a proposta construída nesta pesquisa, segundo os objetivos, a mesma caracteriza-se como descritiva. De acordo com Aaker, Kumar e Day (2004), a pesquisa descritiva, normalmente, usa dados dos levantamentos e caracteriza-se por hipóteses especulativas que não especificam relações de causalidade.

Segundo Vergara (2010), a pesquisa descritiva é aquela que tem o propósito de descrever determinadas situações ou fatos, ou seja, verificar de que maneira se manifesta determinado fenômeno e, posteriormente, especificar suas particularidades e características. Sendo que, o fato estudado não sofre nenhum tipo de distorção.

Marconi e Lakatos (2011) argumentam que esse método de pesquisa envolve alguns objetivos específicos, dentre eles: descrever, registrar, analisar e interpretar os dados, sem que ajam interferências do pesquisador.

O estudo de campo é muito semelhante com os levantamentos, porém ambos se diferenciam em duas questões. Os levantamentos procuram ser representativos de um universo definido e fornecer resultados caracterizados pela precisão estatística. Já o estudo de campo procura o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis (GIL, 2008).

A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa ex-post-facto, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.) (FONSECA, 2002).

Foi construído um questionário com base no modelo de Bispo (2006), e o mesmo foi formatado na plataforma no Google Forms e encaminhado via redes sociais (facebook, Instagram e WhatsApp). O questionário foi desenvolvido pela pesquisadora, e foi estruturado com 27 perguntas fechadas, nas quais foram divididas em dois blocos, organizados da seguinte maneira:

o primeiro visou identificar o perfil dos respondentes e o segundo com a avaliação dos fatores de influência dos fatores internos e externos que influenciam o clima. A coleta dos dados aconteceu no período de 13 de abril a 06 de maio e foi possível obter a resposta de 52 participantes.

Acrescenta-se que o questionário consiste no uso de notas de peso 1 a 10, sendo 10 o item que mais teve influência no clima organizacional e 1 o que menos teve. Desta forma, foi possível calcular a média ponderada das respostas por questão formulada.

Para análise dos resultados foram construídos quadros que apresentam a frequência, o percentual e a média ponderada das respostas que foram coletadas nesta pesquisa. Afim de deixar a análise dos dados de maneira direta e clara, não foram utilizados cálculos estatísticos mais complexos, apenas a utilização do Excel.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo objetiva demonstrar e analisar os dados coletados na pesquisa, visando responder os objetivos propostos pelo trabalho, que eram: identificar a percepção dos colaboradores acerca do impacto do Covid no clima organizacional em suas atividades laborais; identificar quais são os fatores componentes do clima organizacional; construir um modelo de pesquisa de clima organizacional para identificação destes fatores; e analisar os principais efeitos da pandemia no clima organizacional e propor sugestões.

A análise dos dados será apresentada em três partes: a primeira que apresenta o perfil dos respondentes, a segunda que traz a influência dos fatores internos, e por último a influência dos fatores externos no comportamento organizacional.

No que diz respeito ao perfil dos respondentes foi abordado o gênero, faixa etária, e escolaridade. A maioria dos respondentes desta pesquisa é do gênero feminino resultando em um percentual de 78,8%, em relação a faixa etária a maioria está entre 26 a 35 anos de idade, resultado em um percentual de 36,5%. A respeito do grau de escolaridade a maior parte dos respondentes declara possuir ensino superior completo, resultando em um percentual de 28,8%.

No quadro 04 observam-se os fatores internos do clima organizacional:

FATORES INTERNOS	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		Total		Média ponderada
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. A assistência da Medicina do Trabalho	7	13,5	7	13,5	7	13,5	2	3,8	4	7,7	2	3,8	2	3,8	4	7,7	0	0,0	17	32,7	52	100	5,73
2. O relacionamento com os seus colegas no home office	6	11,5	4	7,7	7	13,5	3	5,8	1	1,9	1	1,9	4	7,7	10	19,2	2	3,8	14	26,9	52	100	6,23

3. O relacionamento com o seu superior imediato	5	9,6	5	9,6	8	15,4	1	1,9	2	3,8	2	3,8	3	5,8	8	15,4	4	7,7	14	26,9	52	100	6,27
4. A redução da jornada de trabalho	12	23,1	5	9,6	8	15,4	2	3,8	2	3,8	3	5,8	1	1,9	8	15,4	2	3,8	9	17,3	52	100	5,02
5. A redução de salário	16	30,8	3	5,8	7	13,5	3	5,8	2	3,8	0	0,0	1	1,9	2	3,8	4	7,7	14	26,9	52	100	5,08
6. A redução do quadro de funcionários	10	19,2	5	9,6	10	19,2	2	3,8	3	5,8	0	0,0	1	1,9	5	9,6	1	1,9	15	28,8	52	100	5,37
7. Os recursos tecnológicos disponibilizados para o home office	4	7,7	2	3,8	7	13,5	3	5,8	5	9,6	3	5,8	4	7,7	4	7,7	0	0,0	20	38,5	52	100	6,62
8. Segurança em relação a estabilidade	6	11,5	3	5,8	4	7,7	5	9,6	1	1,9	5	9,6	4	7,7	5	9,6	6	11,5	13	25,0	52	100	6,37
9. Os treinamentos motivacionais	5	9,6	3	5,8	5	9,6	5	9,6	4	7,7	6	11,5	5	9,6	5	9,6	6	11,5	8	15,4	52	100	5,98
10. O reconhecimento e valorização pela empresa	5	9,6	6	11,5	3	5,8	4	7,7	4	7,7	3	5,8	3	5,8	6	11,5	7	13,5	11	21,2	52	100	6,19
11. O reconhecimento e valorização pela família	2	3,8	6	11,5	3	5,8	4	7,7	2	3,8	5	9,6	5	9,6	2	3,8	4	7,7	19	36,5	52	100	6,85
12. O salário atual	5	9,6	4	7,7	5	9,6	3	5,8	3	5,8	5	9,6	5	9,6	3	5,8	5	9,6	14	26,9	52	100	6,33

Quadro 04: Fatores internos do clima organizacional

Fonte: Adaptado de Bispo (2006).

A partir do quadro acima, pode-se verificar que os fatores internos que mais influenciaram no comportamento organizacional, na visão dos respondentes, foram: o item 11 que aborda o reconhecimento e valorização pela família que corresponde a 6,85 de média ponderada, a questão 7 que trata dos recursos tecnológicos disponibilizados para o home office que corresponde a 6,62, e o item 8 que aborda a segurança em relação a estabilidade que corresponde a 6,37 de média ponderada.

O item 11 aborda a importância da família durante o período de pandemia, onde segundo os autores Rafalski e De Andrade (2015), o apoio e compreensão da família acerca da realidade de trabalho no domicílio, bem como o estabelecimento de limites entre as distintas rotinas (pessoal e profissional) são essenciais para que o ambiente seja saudável e equilibrado para ao trabalho.

Com relação ao item 7, que trata dos recursos tecnológicos para a realização do trabalho em home office, foi realizado em 2018 a pesquisa pela Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT, 2018), abrangendo 315 empresas brasileiras, evidenciou que, em mais da metade destas o home office ainda não era uma modalidade presente em suas dinâmicas e processos laborais. Contudo, no atual cenário de crise sanitária deflagrado pela pandemia do novo coronavírus, essa realidade está sendo alterada, visto que as medidas forçadas de quarentena, isolamento e distanciamento social atribuíram força e status a esse formato de trabalho (MENDES, HASTENREITER, e TELECHEA, 2020).

A partir do quadro acima, pode-se verificar que os fatores internos que menos influenciaram o comportamento organizacional, na visão dos respondentes, foram: o item 4 que aborda a redução da jornada de trabalho que corresponde a 5,02 na média ponderada, a questão 5 que trata da redução de salário que corresponde a 5,08 e o item 6 que aborda a redução do quadro de funcionários que corresponde a 5,37 da média ponderada.

Estes portanto, são, segundo o levantamento realizado, os fatores que menos influenciaram o clima no momento de pandemia.

Um dos fatores que está relacionado a essas questões é a taxa de desemprego, que chegou a 14,1% no início de 2021 é a maior taxa de desemprego já observada desde o início da série monitorada pelo IBGE em 2012. A queda da ocupação foi disseminada por toda a classe trabalhadora, ou seja, trabalhadores autônomos e informais também sofreram este impacto. Nesse ponto podemos observar que dados são alarmantes, no pior momento da crise, segundo IDados (2020), quase 1,4 mil brasileiros foram demitidos por hora.

Empresas de grande porte de diversos segmentos responderam à crise com a reestruturação de suas atividades, ampliando a produtividade pela redução do número de trabalhadores empregados (VELOSO; MATOS; PERUCHETTI, 2020).

A tabela 01 apresenta, de forma simplificada, os fatores internos do clima organizacional e suas respectivas médias ponderadas em ordem decrescente.

Tabela 01 – Fatores internos e média ponderada

FATORES INTERNOS	MÉDIA PONDERADA
O reconhecimento e valorização da família	6,85
Os recursos tecnológicos disponibilizados para o home office	6,62
Segurança em relação a estabilidade	6,37
O salário atual	6,33
O relacionamento com o seu superior imediato	6,27
O relacionamento com os seus colegas no home office	6,23
O reconhecimento e valorização pela empresa	6,19
Os treinamentos motivacionais	5,98
A assistência da Medicina do Trabalho	5,73
A redução do quadro de funcionários	5,37
A redução de salário	5,08
A redução da jornada de trabalho	5,02

Fonte: dados da pesquisa

Fica evidente a importância dos fatores externos e seus impactos no clima organizacional, no período de pandemia. No quadro 05 observam-se os fatores externos do clima organizacional:

FATORES EXTERNOS	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		Total		Média ponderada
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. A crise econômica	2	3,8	3	5,8	5	9,6	5	9,6	1	1,9	2	3,8	1	1,9	7	13,5	4	7,7	22	42,3	52	100	7,29
2. A sua saúde mental	3	5,8	6	11,5	3	5,8	5	9,6	2	3,8	1	1,9	5	9,6	6	11,5	2	3,8	19	36,5	52	100	6,75
3. A sua saúde física	5	9,6	7	13,5	3	5,8	5	9,6	1	1,9	1	1,9	5	9,6	3	5,8	5	9,6	17	32,7	52	100	6,40
4. As viagens que foram afetadas pela pandemia	5	9,6	6	11,5	5	9,6	9	17,3	1	1,9	2	3,8	2	3,8	3	5,8	4	7,7	15	28,8	52	100	5,94
5. O convívio com os filhos durante o home office	11	21,2	4	7,7	3	5,8	7	13,5	4	7,7	2	3,8	1	1,9	5	9,6	5	9,6	10	19,2	52	100	5,38
6. O futuro da sua família	5	9,6	5	9,6	7	13,5	4	7,7	0	0,0	2	3,8	2	3,8	4	7,7	8	15,4	15	28,8	52	100	6,38
7. A convivência familiar durante a pandemia	5	9,6	2	3,8	9	17,3	7	13,5	2	3,8	3	5,8	0	0,0	3	5,8	3	5,8	18	34,6	52	100	6,21
8. A convivência social durante a pandemia	4	7,7	2	3,8	5	9,6	5	9,6	6	11,5	2	3,8	3	5,8	4	7,7	5	9,6	16	30,8	52	100	6,60
9. A gestão política do Brasil	3	5,8	4	7,7	3	5,8	10	19,2	3	5,8	2	3,8	1	1,9	4	7,7	6	11,5	16	30,8	52	100	6,54
10. A sensação de segurança da sua família	2	3,8	3	5,8	7	13,5	6	11,5	1	1,9	3	5,8	2	3,8	9	17,3	5	9,6	14	26,9	52	100	6,67
11. A violência da cidade	3	5,8	5	9,6	5	9,6	8	15,4	4	7,7	3	5,8	3	5,8	6	11,5	4	7,7	11	21,2	52	100	6,02
12. A gestão da política da sua cidade	3	5,8	5	9,6	5	9,6	6	11,5	3	5,8	0	0,0	4	7,7	7	13,5	4	7,7	15	28,8	52	100	6,48

Quadro 05: Fatores externos do clima organizacional

Fonte: Adaptado de Bispo (2006).

A partir do quadro acima, pode-se verificar que os fatores externos que mais influenciaram o comportamento organizacional, na visão dos respondentes, foram: o item 1 que aborda a crise econômica que corresponde a 7,29 na média ponderada, a questão 2 que trata da sua saúde mental que corresponde a 6,75 e o item 10 que aborda a sensação de segurança da sua família que corresponde a 6,67 da média ponderada.

O fator relacionado à crise econômica foi o fator que mais influenciou, de acordo com IBGE (2021), no Brasil, logo foram sentidos os efeitos do fechamento de estabelecimentos, das restrições logísticas, do encarecimento dos insumos e da queda generalizada na demanda sobre as atividades econômicas. Tais impactos incidiram sobre uma economia já bastante deteriorada, que ainda não havia se recuperado plenamente da crise econômica deflagrada em 2014. Assim, a pandemia sacramentou uma nova década perdida para o país, fazendo com que o PIB per capita, que acumulava retração de 0,8% entre 2011 e 2019, fechasse a década com queda de 5,5%.

Sobre a abordagem da saúde mental, Rodríguez (2020), afirma que as saúdes mentais da população em geral podem ser significativamente afetadas pela pandemia do Covid-19, como resultado de níveis mais elevados de estresse e ratifica que a Covid-19 pode afetar toda a sociedade e que qualquer pessoa que teve sua vida de alguma forma afetada pelos impactos da

pandemia pode ter consequências psicossociais, principalmente os grupos mais vulneráveis como os adolescentes.

Pôde-se verificar que os fatores externos que menos influenciaram o comportamento organizacional, na visão dos respondentes, foram: o item 5 que aborda o convívio com os filhos durante o home office que corresponde a 5,38 na média ponderada, a questão 4 que trata das viagens que foram afetadas pela pandemia que corresponde a 5,94 e o item 11 que aborda a violência da cidade que corresponde a 6,02 da média ponderada.

O fator relacionado ao convívio com os filhos durante o home office foi o que menos apresentou influência, na visão dos respondentes. Este fator não tem tanta relevância na motivação dos colaboradores nos tempos de pandemia. Tremblay (2002) afirma que a relação entre trabalho e rotina familiar é uma questão central para o home office. A percepção de atratividade do trabalho domiciliar costuma ter inicialmente maior impacto sobre os indivíduos casados e com filhos, por acreditarem que terão mais tempo com a família ao economizar com o deslocamento até o posto de trabalho. Todavia, a proximidade com a família não significa que a pessoa conseguirá estar disponível e cuidar dos filhos a todo momento.

Outro fator que apresentou uma baixa influência no clima, foi as viagens que foram afetadas pela pandemia, a partir dos resultados os respondentes não levavam em consideração o fator viagem ser algo importante. O impacto direto nas viagens pôde ser observado na quantidade de cancelamento de voos, por exemplo, no período de Covid, segundo dados da Agência Nacional de Aviação (ANAC, 2021) no período crítico das paralisações, em abril de 2020, a demanda por voos domésticos no Brasil reduziu mais de 93%.

A partir da tabela 02 é possível identificar a classificação dos fatores externos que mais tiveram influência até o que menos apresentou influência no clima organizacional.

Tabela 02 – Fatores externos

FATORES EXTERNOS	MÉDIA PONDERADA
A crise econômica	7,29
A sua saúde mental	6,75
A sensação de segurança da sua família	6,67
A convivência social durante a pandemia	6,60
A gestão política do Brasil	6,54
A gestão da política da sua cidade	6,48
A sua saúde física	6,40
O futuro da sua família	6,38
A convivência familiar durante a pandemia	6,21
A violência da cidade	6,02
As viagens que foram afetadas pela pandemia	5,94
O convívio com os filhos durante o home office	5,38

Fonte: Dados da pesquisa.

Tanto os fatores internos como os externos apresentaram um impacto significativo no clima organizacional durante o período de pandemia nas organizações dos respectivos respondentes.

## **5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA**

A presente pesquisa identificou os fatores internos e externos do clima organizacional que mais influenciaram os colaboradores a partir de sua percepção, no período de pandemia. De certa forma, foi possível identificar os três principais fatores internos que mais impactaram no clima das empresas, bem como os principais fatores que menos impactaram. Isso também foi possível de ser avaliado em relação aos fatores externos.

O estudo dos fatores é de suma importância para as empresas, pois a partir deles é possível criar um planejamento estratégico que desenvolva ações para os indicadores negativos e positivos apresentados nos resultados. Além disso, esta pesquisa foi importante para destacar os fatores internos e externos que tiveram mais influência no período de pandemia.

No que tange os fatores internos, foi perceptível que o apoio da família e os recursos tecnológicos foram os que mais influenciaram no momento do trabalho em home office, além da incerteza em relação a estabilidade. Os fatores que menos impactaram neste período de pandemia foram a redução do quadro de funcionários, salários e jornada, segundo a percepção dos respondentes desta pesquisa. Já nos fatores externos, os impactos mais relevantes foram observados na preocupação com a crise econômica, doenças mentais e a segurança com a família, enquanto os que menos impactaram foram a violência da cidade, as viagens que foram afetadas pela pandemia e o convívio com os filhos durante o home office.

É importante entender que um bom clima é fundamental para as organizações, e durante a pandemia houve uma redução significativa deste indicador, o que trouxe a importância de as empresas realizarem ações para minimizar este impacto.

Para trabalhos futuros, é importante que sejam realizados novos estudos que busquem entender os reais impactos da pandemia na convivência dos colaboradores e suas organizações, no período em que a pandemia estava no pico e no pós-pandemia.

Como limitação do trabalho trago a questão da aplicação do questionário com pessoas de diferentes organizações e sem a identificação dos seus setores.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANAC. **Agência Nacional de Aviação Civil**. 2020. Disponível em: <[https://www.gov.br/anac/pt-br/noticias/2020/dados-do-2o-tri-revelam-impacto-de-mais-de-6-bilhões-nas-aereas-brasileiras](https://www.gov.br/anac/pt-br/noticias/2020/dados-do-2o-tri-revelam-impacto-de-mais-de-6-bilhoes-nas-aereas-brasileiras)>. Acesso em: 11 jun. 2022.

BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. B. Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: Congresso Nacional de Educação, 10., 2011. Anais... Curitiba: PUCPR, 2011. Disponível em: <https://docplayer.com.br/1714932-Snowball-bola-de-neve-umatecnica-metodologica-para-pesquisa-em-educacao-ambiental-comunitaria.html>. Acesso em: 24 nov. 2021.

BISPO, Carlos A. Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. EESC – USP, 2006.

CARDOSO, M. N. BECKER, K. L. **Impactos da covid-19 no mercado de trabalho formal de santa maria/rs – análise dos meses de março e abril de 2020**. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2020/06/Ana%CC%81lise-de-Conjuntura-06.pdf>>. Acesso em: 05 de setembro de 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. 3 ed. São Paulo: Manole, 2014.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional** (Coleção Administração & Sociedade). 2 reimp. – Campinas, SP: Editora Alínea, 2007.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional: Conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FELTRIN, Carolina Marques de Almeida. **Cultura e clima organizacional**. Curitiba: Contentus, 2020.

FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** Trad. Ívo Korytowski. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2015.

GOMES, Cândida Braga Vanderlei. Um clima de incertezas? Crise do coronavírus e seus reflexos no clima organizacional de uma empresa de serviços gráficos em São Luís – Maranhão, São Luís, 2020.

GUIMARÃES, Gilberto. **Liderança Positiva: para atingir resultados excepcionais.** São Paulo: Évora, 2012.

HOFSTEDE, G. Culture's Consequences. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Contas Nacionais Trimestrais: Indicadores de Volume e Valores Correntes out-dez/2020, Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: [https://ftp.ibge.gov.br/Contas\\_Nacionais/Contas\\_Nacionais\\_Trimestrais/Fasciculo\\_Indicadores\\_IBGE/pib-vol-val\\_202003caderno.pdf](https://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_202003caderno.pdf). Acesso em: 02 jun. 2022.

JÚNIOR, F. A. C., GONDIM, S. M. G., BORGES-ANDRADE, J. E., & FAIAD, C. (2012). **O Comportamento Organizacional como campo científico: uma análise crítica.** Rio de Janeiro: XXXVI Encontro da ANPAD. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EOR1807.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR1807.pdf)>.

KELLER, Edelvais; AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Terra e Cultura**, São Paulo, n. 39, p. 81-115, jul./dez. 2004. Disponível em: <[http:// web.unifil.br](http://web.unifil.br)>. Acesso em: 05 set. 2021.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARQUES, Wagner Luiz. **Diário de um empreendedor: a real informação para os gestores de sucesso.** Paraná: Wagner Luiz Marques, 2008.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Científica.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2007.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

Mendes, D. C., Hastenreiter, H. N., Filho, & Tellechea, J. (2020). A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica. *Revista Valore*, 5, 160-191

MENEGON, Letícia Fantinato. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima organizacional**. São Paulo: IESDE, 2012.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12. ed. AMGH, 2008.

Ornell, F. et al. **“Pandemic fear” and COVID-19: mental health burden and strategies**. *Braz J Psychiatry* [Internet]. 2020 [cited 2020 May 25];42(3):232-235. Available from: <<https://doi.org/10.1590/1516-4446-2020-0008>>.

PEIXOTO, Thaynara Cristina I; PONTES, Larissa Gabriela; LOPES, Vanilda Gonçalves. **Pesquisa de Clima Organizacional: os efeitos da pandemia de Covid-19 na rotina e nos sentimentos de trabalhadores**.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E.C.D. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUADROS, Dante & TREVISAN, Rosi Mary. (2002). **Comportamento Organizacional. Capital Humano** (pp. 1-15). **Livro Coleção Gestão Empresarial**. São Paulo: FAE Centro Universitário. Disponível em: <[http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap\\_humano/1.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap_humano/1.pdf)>.

RAFALSKI, Julia Carolina; DE ANDRADE, Alexsandro Luiz. Home-Office: Aspectos Exploratórios do Trabalho a partir de Casa. **Temas em Psicologia**, v. 23, n. 2, p. 431-441, 2015.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

Rodríguez, J. H. (2020). Impacto de la Covid-19 sobre la salud mental de las personas. *Medicentro Electrónica* 24(3) [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&p\\_id=S1029-30432020000300578](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&p_id=S1029-30432020000300578).

RUSSO, Giuseppe Maria. **Diagnóstico da cultura organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 6. ed. San Francisco: Josey-Bass, 2009.

SEGER, Flávia Aline; ECKARDT, Francieli Teresinha. **A importância da comunicação nas organizações**. Disponível em: <<http://www.fema.com.br/sitenovo/wpcontent/uploads/2016/09/2-A-Import%C3%A2ncia-da-Comunica%C3%A7%C3%A3o-nasOrganiza%C3%A7%C3%B5es.pdf>> Acesso em 29 de ago de 2021.

SOBRAL, F. J. B. A. & MANSUR, J. A. (2013). Produção Científica Brasileira em Comportamento Organizacional no Período 2000-2010. **Revista de Administração de Empresas** (São Paulo), v. 53, n. 1, p. 021-034.

SOBRATT - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (2018). Pesquisa home-office Brasil: Teletrabalho e Home Office, uma tendência nas empresas brasileiras. São Paulo: SOBRATT.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e Clima Organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: InterSaber, 2014.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. **Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**, n. 10, p. 48-60, jan./jun. 2008. Disponível em: <<http://proseg.co/media/>>. Acesso em: 05 set. 2021.

VELOSO, F.; MATOS, S.; PERUCHETTI, P. Dados do terceiro trimestre indicam que persiste a incerteza sobre os indicadores de produtividade no Brasil. Indicadores trimestrais de produtividade do trabalho, IBRE/FGV, jul-set, 2020. Disponível em: [https://ibre.fgv.br/sites/ibre.fgv.br/files/arquivos/u65/indicadores\\_trimestrais\\_de\\_produtividade\\_do\\_trabalho\\_-\\_3t2020\\_final.pdf](https://ibre.fgv.br/sites/ibre.fgv.br/files/arquivos/u65/indicadores_trimestrais_de_produtividade_do_trabalho_-_3t2020_final.pdf). Acesso em: 28 mai. 2022.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WAGNER, John A; HOLLENBECK John R. **Comportamento Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana Monfort. **Motivação e Satisfação no Trabalho**: em busca do bem-estar de indivíduos nas organizações. Curitiba: InterSaber, 2014.

WEYLAND, A. How to attract people who are in sync with your culture: and so improve productivity, commitment and organizational performance. *Human Resource Management International Digest*, v. 19, n. 4, p. 29-31, 2011.