

GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E PANDEMIA: ESTUDO DAS PUBLICAÇÕES BRASILEIRAS NO PERÍODO DE 2020 À 2022¹

Everton de Oliveira Gonçalves²

Prof^a Janaina Marchi³

RESUMO

A gestão do clima organizacional, portanto, é recurso-chave para a construção de um ambiente de trabalho saudável, sobretudo, em situações extremas, onde os indivíduos encontram-se em sua coletividade, fragilizados e desafiados a conviver com circunstâncias que exigem grande esforço psicológico, tais como o luto, o isolamento, a insegurança, o medo e o pânico, todas situações desencadeadas pelo contexto pandêmico. A pesquisa de clima organizacional permite ao gestor acompanhar os indicadores dos resultados, fazer intervenções assertivas, minimizando e, até mesmo, antecipando alguma insatisfação que possa ocorrer no ambiente de trabalho e por fim potencializar os pontos fortes que se evidenciam na empresa. Nesse contexto, destaca-se a importância de se investigar o clima organizacional tanto de forma aplicada, como teoricamente, a fim de aperfeiçoar os processos relacionados, melhorando a efetividade dos mesmos. Assim sendo, a presente pesquisa contou com o objetivo geral de compreender, à luz da literatura, quais foram as dificuldades enfrentadas pelas empresas na gestão do clima organizacional, em tempos de pandemia, no período de 2020 à 2022. Para alcançar este objetivo, realizou-se um estudo qualitativo, uma pesquisa de cunho bibliográfico, pela plataforma Google Acadêmico, considerando válidos artigos publicados em português no período de 2020 à 2022, desde que tenham relação com o contexto pandêmico. Conclui-se que as variáveis influenciam diretamente no clima organizacional, tais como: a motivação no ambiente organizacional, a inteligência emocional e o papel dos líderes enquanto sujeitos fundamentais para a gestão do clima. Ainda, fatores como o reconhecimento da empresa, alinhamento de interesses organizacionais e individuais, políticas de retenção de talentos, interferem no clima organizacional, influenciando assim na produtividade e na satisfação dos trabalhadores e nos resultados organizacionais. Além disso, situações críticas, como a Pandemia Covid-19, afetam o funcionamento destes elementos exigindo maior atenção das organizações no cuidado com o clima a fim de garantir a competitividade organizacional e a produtividade dos colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: Clima organizacional; gestão de pessoas e pandemia.

1 INTRODUÇÃO

¹ Trabalho Final de Graduação – Curso de Administração – UFN (1/2023)

² Acadêmico do Curso de Administração - UFN

³ Professor (a) Orientador

O clima organizacional é um conceito importante para um gestor, pois estabelece um clima adequado que o gerente poderá proporcionar condições motivadoras no ambiente de trabalho (MOREIRA, 2008). Nesse sentido, ter ações que impactam a motivação dos colaboradores está ligado diretamente à conquista das metas e propostas das empresas.

A motivação é algo interno de cada indivíduo e está extremamente ligada ao clima organizacional, dada a definição de Luz (2003, p.31), de que “o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”.

O clima organizacional dentro de uma empresa não é algo fácil de ser analisado pois cada empresa conta com diferentes tipos de pessoas e cada organização é uma, com seus problemas para serem resolvidos dentro delas (SILVA et. al., 2013). Outrora, Dale (1973) já defendia que gestão é o gerenciamento de pessoas e não de “coisas”; gestão é a tomada de decisão e gestão é o processo de organização e implementação de recursos para cumprir objetivos pré-determinados. Para este autor, a pessoa responsável pela gestão possui as seguintes funções: planejar, organizar, estabelecer posições, direcionar, controlar, inovar e representar.

Assim, De Sordi (2005) afirma que o termo “gestão” é bastante abrangente e compreende: planejamento, projeto, construção, implementação, utilização, monitoramento, identificação de melhorias e realização de ajustes. Por isso, para descobrir se realmente existe uma gestão de clima organizacional na empresa, é preciso verificar se mudanças necessárias foram feitas em decorrência de pesquisas de clima organizacional e se os trabalhadores percebem essas mudanças no seu local de trabalho.

Noutras palavras, Leonarczyk e Pizolotto (2015) destacam que a melhor forma de conhecer os funcionários e identificar os fatores que afetam o clima é através da avaliação do clima organizacional, mais conhecida como pesquisa de clima. Luz (2003) afirma que a pesquisa de clima deve ser vista sob a ótica estratégica de um negócio, porque permite identificar fatores positivos, que colaboram no envolvimento do funcionário, melhoria da sua motivação e, conseqüentemente, promove crescimento nos níveis de produtividade e qualidade dos produtos.

Neste sentido, Malzchitzky (2011) corrobora ao afirmar que a pesquisa de clima traz informações de extrema importância, pois, por meio desta, a empresa pode identificar, avaliar e agir de forma estratégica a fim de contribuir com o clima organizacional e assim obter resultados positivos para toda empresa.

Assim sendo, a pesquisa de clima além de apresentar os fatores positivos, também demonstra os fatores negativos a respeito do que os colaboradores pensam e sentem em relação à empresa em que trabalham. Estes fatores devem ser observados pela organização sob uma ótica de relevância, pois Almeida, Silva e Ângelo (2015) dizem que este tipo de análise serve como oportunidades de melhoria para contribuir de forma favorável para um clima satisfatório na organização.

Noutro viés, a pesquisa de clima organizacional permite ao gestor acompanhar os indicadores dos resultados, fazer intervenções assertivas, minimizando e, até mesmo, antecipando alguma insatisfação que possa ocorrer no ambiente de trabalho e por fim potencializar os pontos fortes que se evidenciam na empresa (FLORES; SILVA, 2018).

Contudo, o clima organizacional foi impactado com o surgimento da pandemia COVID-19, trazendo grandes dificuldades enfrentadas pelas empresas e a necessidade de adoção de novos modelos de trabalho nesse momento complexo.

A pandemia da COVID-19 impactou na saúde e no cotidiano das pessoas. Medidas para conter a transmissão do vírus alteraram o modo de se portar, promoveram o constante uso de máscaras, a necessidade de distanciamento social e a diminuição de contatos e relações interpessoais, repercutindo na saúde mental e desenvolvimento de doenças como a ansiedade e a depressão na população (CORREIA et. al., 2021).

O Relatório Global sobre Saúde Mental divulgado pela OMS, afirma que casos de depressão e a ansiedade aumentaram 25% no primeiro ano após o surgimento do novo coronavírus. O Estado de São Paulo apareceu como o maior consumidor de medicamentos antidepressivos, com 17%. Em segundo lugar vem Minas Gerais, com um crescimento de 8%. O Rio de Janeiro ocupa o terceiro lugar, com uma disparada de 9% (GLOBO, 2022).

Durante a pandemia da Covid-19 a busca por terapia aumentou em todas as classes sociais. Estudos realizados por universidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul demonstram um aumento na procura por profissionais da Psicologia de, no mínimo, 39%. Porém, em alguns casos, o aumento chegou a 82%, estando incluídas as consultas on-line.

Tendo em vista o tema relacionado a Gestão de Clima Organizacional, a presente pesquisa teve como problemática responder a seguinte questão: Quais foram as dificuldades enfrentadas pelas empresas na gestão do clima organizacional, em tempos de pandemia, apresentadas em publicações brasileiras no período de 2020 à 2022?

Visando responder a problemática levantada, a presente pesquisa contou com o objetivo geral de compreender, à luz da literatura, quais foram as dificuldades enfrentadas

pelas empresas na gestão do clima organizacional, em tempos de pandemia, no período de 2020 à 2022 .

Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo foram: entender o contexto organizacional das organizações abordadas nos estudos analisados sob a percepção do clima organizacional; apresentar os impactos que o clima organizacional tem na produtividade dos colaboradores nas empresas; discutir a relação existente entre clima organizacional e satisfação no trabalho.

Diante das mudanças, as empresas precisam se reestruturar e reorganizar. Para Luz (2003), as organizações, quando encontram-se diante da necessidade de adaptações, precisam garantir um acompanhamento de seus funcionários por parte do setor de recursos humanos que deverá orientar e avaliar o clima organizacional da empresa, buscando melhorias para manter a motivação, a satisfação e a produtividade.

Tendo em vista o contexto pandêmico vários desafios foram enfrentados pelas empresas, que tiveram que passar por transformações, demissões de funcionários, retrocessos, mudanças na rotina, sobrecarga de trabalho, foi necessário por parte das empresas se reinventar, buscar alternativas para superar este momento conturbado.

A pandemia do coronavírus causou a maior retração no setor desde 2016, o Brasil perdeu 75,2 mil lojas em 2020, segundo levantamento da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC). O número é o saldo entre abertura e fechamento de estabelecimentos com vínculos empregatícios do comércio varejista brasileiro.

Desde julho do ano de 2021, sete milhões de pessoas conseguiram algum tipo de trabalho. Reflexo da redução nas restrições de circulação e de uma recuperação do mercado de trabalho nos últimos meses. O problema é que 80% desses trabalhadores foram para serviços informais e mais da metade (53%), em atividades por conta própria (como camelôs, vendedores de comida de rua ou pequenos empreendedores), e todos sem nenhum registro oficial ou segurança social.

Nesta esteira de pensamento, o clima organizacional pode ser definido como o olhar do funcionário perante a empresa e seu ambiente de trabalho. O clima tem uma forte ligação com a cultura organizacional existente na empresa, essa cultura decorre do modo de trabalho, processos, relacionamentos e da sociedade em que está inserida (VIEIRA, 2020).

Dutra (2006), destaca a necessidade da gestão de pessoas dentro das organizações, por dois motivos, um externo e outro interno, o primeiro, pelo ambiente que ela está inserida, mercado e serviços prestados e, segundo as relações de trabalho e ambiente interno da

organização. Essa busca por conhecimento interno, sobre a opinião dos funcionários diante a empresa gera diferencial competitivo, perante as demais empresas, assim, o estudo do clima organizacional torna-se ferramenta essencial para monitorar e identificar falhas ou pontos a serem melhorados.

Segundo Abreu et. al. (2013), as empresas são formadas por pessoas, cada qual tem uma percepção, um modo de agir, pensar e falar, a forma como são compartilhadas interferem no ambiente em que convivem, podendo interferir no clima organizacional das empresas diante do modo de como elas se relacionam com os demais colegas. Assim, a relação interpessoal no ambiente de trabalho com os demais colegas pode interferir de forma positiva ou negativa no clima organizacional, o gestor tem que buscar um equilíbrio quando identificado.

Luz (2003), mostra que, embora o clima organizacional seja algo intangível, ele se mostra, de maneira concreta, dentro das organizações através de indicadores, os quais por sua vez, depõem a respeito da empresa e evidenciam quando o clima vai bem e está favorável. O mesmo ocorre quando está desfavorável. Assim, os indicadores evidenciam pontos específicos que podem ser melhorados, possibilitando a análise do desempenho de cada colaborador e identificação dos pontos que podem ser melhorados e desenvolvidos.

De acordo com Bezerra (2011), a motivação, o desempenho e a satisfação dos colaboradores são influenciados pelo clima organizacional, e dependendo desses aspectos pode-se analisar a satisfação ou frustração dos membros da equipe. Para mensurar essa satisfação dos colaboradores existe a Pesquisa de Clima Organizacional.

Estudos anteriores revelam que um clima agradável dentro da empresa principalmente no que diz respeito às relações com os colegas de trabalhos e seus superiores, ajuda a despertar o desejo dos funcionários em permanecer na empresa, mesmo não tendo salários e benefícios satisfatórios (SANTOS et al., 2019).

Pode-se precisar então, que o clima organizacional é, sem dúvida um dos pontos primordiais para o bom desempenho organizacional. Tudo vai depender da maneira como se estabelece e desenvolve cada um dos meios para intensificar a ideia ou o que se percebe do clima organizacional por parte dos colaboradores (NEUCIOSUP, 2020).

Nesse sentido, compreende-se a relevância deste estudo, uma vez que as variáveis vão de encontro ao clima organizacional, trazendo desafios maiores aos gestores, principalmente em tempos de pandemia de Covid-19.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme Moreira (2008), clima organizacional é a percepção que cada indivíduo tem com o seu ambiente de trabalho, também visto de outras formas, pois pessoas são diferentes e suas percepções também. Assim, o clima organizacional está ligado às necessidades dos indivíduos que atuam em uma empresa. A eficácia da organização pode aumentar conforme o clima organizacional satisfaça as necessidades dos membros da organização. Cabe então ao gestor estabelecer um clima adequado para fornecer condições motivadoras no ambiente de trabalho (MOREIRA,2008).

Segundo Bergamini (2018), o clima organizacional é caracterizado como um indicador que mede o nível de satisfação ou insatisfação vivenciado pelos colaboradores no ambiente de trabalho. Ou seja, é a demonstração de sentimentos positivos ou negativos em relação ao meio laboral.

Robbins e Judge (2020) enfatizaram também que o clima organizacional corresponde à percepção que os colaboradores têm sobre a organização e a atmosfera do ambiente de trabalho. No entanto, esta compreensão a respeito do âmbito corporativo traz consequências no desempenho, assim como, no modo que as pessoas interagem entre si.

As empresas atuais inserem-se num ambiente de alta competitividade no qual necessitam de capacidade adaptativa de acordo com as mudanças ocorridas. Devem-se testar os ambientes antes de efetivamente aplicarem-se as estratégias na organização, pois este ambiente é composto de um clima que acaba por interferir na empresa (BIEGELMEYER et al., 2015).

Martins (2008) confirma que o clima organizacional afeta o comportamento e as atitudes das pessoas no ambiente organizacional, além da qualidade de vida e o desempenho organizacional. A expressão clima organizacional é muito utilizada para fazer alusão às influências do ambiente de trabalho no comportamento do colaborador.

Siqueira e Neto (2015) enfatizaram que, quando o clima é satisfatório, todos são beneficiados. Do contrário, todos saem perdendo, sendo assim o clima é de extrema importância para as organizações que desejam ser competitivas, pois é através das pessoas que as empresas alcançam o sucesso.

A partir do entendimento dos autores citados anteriormente pode-se entender que clima organizacional é a maneira que os colaboradores interpretam as políticas, usos e costumes praticados na organização e o quanto estes colaboradores veem suas aspirações

profissionais realizadas pela empresa. Quanto mais os objetivos pessoais e organizacionais estiverem alinhados, melhor o clima, melhor a performance individual e organizacional.

Segundo Burton (2010), a Organização Mundial da Saúde (OMS) também faz essa discussão sobre ambientes de trabalho saudáveis, enfatizando os seguintes aspectos: ambiente físico, ambiente psicossocial, recursos para a saúde pessoal no local de trabalho, envolvimento de todos os trabalhadores. Hirschle e Gondim (2020) classificam como fatores estressores no trabalho os de natureza física, tais como: falta de infraestrutura, insalubridade, má iluminação, más condições de trabalho, questões voltadas para ergonomia, falta de equipamentos de proteção. Salientam ainda os de natureza psicossocial que estão ligados: ao relacionamento interpessoal, a conflitos, à ascensão profissional, ao desenvolvimento de competências, ao reconhecimento, a desafios etc.

Torna-se, portanto, importante enfatizar esses estressores, os recursos do trabalho, as relações interpessoais, os recursos pessoais e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Tais fatores mostram-se necessários e, se não tratados adequadamente, podem constituir riscos psicossociais, com consequências que comprometerão a saúde dos trabalhadores.

Franco, Druck e Seligmann-Silva (2010) destacam a existência de outros aspectos a serem considerados e que afetam a saúde do trabalhador como: questões de natureza econômica, política e social do país, os quais acabam refletindo direta ou indiretamente no dia a dia, podendo gerar insegurança em relação à manutenção do emprego, dentre outras consequências.

Pode-se determinar, que o clima organizacional é tomado com um enfoque ou percepção que cada trabalhador tem frente à organização onde trabalha. Esta ideia ou interpretação própria da pessoa surge a partir do que percebe de maneira pessoal e que geralmente recai sobre suas atividades laborais (GAN, 2013).

É necessário avaliar o clima organizacional de uma empresa porque a partir dele é possível avaliar onde e porque deve-se ser aplicado melhoramentos (MILENA, 2021). No clima organizacional há diversos fatores que interferem na percepção dos colaboradores em torno do âmbito de trabalho, relacionando-se a qualidade laboral de uma organização e ligado totalmente a motivação das equipes. Além do mais, pode ser considerado um mapa de relacionamento entre a empresa, seja pública ou privada, e os funcionários.

Existem muitos fatores que influenciam e são princípios para que ocorra a necessidade de avaliação do clima. Um desses fatores é a comunicação interna, que tem grande importância, pois influencia na satisfação de um colaborador, melhor dizendo, a forma com

que as pessoas se comunicam dentro da empresa/organização pode passar uma imagem ruim ou não, podendo dar a impressão de tal pessoa ser grosseira a ponto de trabalhar no mesmo ambiente se torna algo insatisfatório. Sendo assim, segundo o autor Kunsch (2003. p. 93. apud Rubin, 2016. p.12) a comunicação interna é uma ferramenta estratégica importante para medir o nível de afinidade entre os colaboradores e a empresa, sendo por meio de troca entre todos os níveis da empresa, sendo que as trocas podem ocorrer por meio de estímulo ao diálogo, troca de informações e experiências.

No quadro 01, destacam-se alguns dos principais indicadores que para Luz (2018) pode ser caracterizado como manifestação do clima.

Quadro 01 – Principais Indicadores Manifestação do Clima Organizacional

a) Turnover: esse termo está relacionado com a rotatividade de funcionários, sinal de que a empresa está sendo insuficiente em algum ponto, pois não consegue conquistar o colaborador, não faz com que ele tenha comprometimento com as atividades;
b) Absenteísmo: caracteriza-se pelo número elevado de faltas e atrasos, pode estar relacionado ao significado de Turnover;
c) Desperdício de Material: este indicador em muitos casos é a forma que o colaborador encontra de reagir contra o ambiente de trabalho que ele está sujeito, reage a partir de ações como por exemplo, consumir mais do que o necessário e quebra de equipamentos.
d) Conflitos Interpessoais e Interdepartamentais: este é um dos indicadores mais aparentes que pode definir o nível de tensão do ambiente de trabalho, por ser um dos mais aparentes.

Fonte: Luz (2018)

De acordo com o conceito de clima organizacional apresentado e tendo em vista as variáveis que os impactam e os indicadores que os mensuram, pode-se compreender que a satisfação e produtividade no trabalho tem intrínseca relação com o clima organizacional, como veremos no tópico a seguir.

2.1 Satisfação e Produtividade no Trabalho

Existem inúmeros fatores que aprimoram a realização do trabalho, como o ambiente físico, valorização, relacionamentos, capacitações, reconhecimento, entre outros. No entanto, a satisfação atua com grande parcela de influência no comportamento humano, contribuindo com atitudes positivas e com o comprometimento para com a empresa (COSTA, 2019).

Robbins et al. (2010. p. 66) relatam que a satisfação ou insatisfação dos funcionários com o seu trabalho influenciam o ambiente da empresa. Com isso, fica nítido que se os

colaboradores estiverem satisfeitos, o clima vai apresentar bons resultados, caso contrário, o clima organizacional estará propenso a resultados prejudiciais (SILVA, 2020).

Apresentar satisfação no trabalho demonstra sentir sólida afinidade com o que o trabalho possibilita ao trabalhador, sendo capaz de abranger desde o alcance de objetivos e valores pessoais, até mesmo aos formatos de recompensas existentes na empresa (MARQUES, 2015).

Alguns fatores determinantes que interferem positiva ou negativamente na satisfação no trabalho: o trabalho em si; integração setorial e interpessoal; salário e benefícios; estilo gerencial; comunicação; desenvolvimento profissional; imagem da empresa; processo decisório; condições físicas do trabalho.

Diagnosticar o clima organizacional é o mais importante procedimento de apoio para a inserção do processo de melhoria contínua em uma organização. É um meio de esquematizar e conhecer a real situação do ambiente interno da empresa, através dessa prática, torna-se possível averiguar os principais focos de problemas e trabalhar no desenvolvimento de uma performance satisfatória para o ambiente de trabalho (LUZ, 2005).

As perdas de uma ineficaz administração do clima organizacional estão intrinsecamente ligadas à baixa produtividade, maior número de rescisões, elevados gastos com treinamentos e seleções de novos funcionários, dentre outras consequências (WARMLING, 2010, p. 23).

É necessário investir em aplicações de Pesquisa de Clima Organizacional (PCO). Esta pode ser compreendida como uma maneira de estudar o ambiente interno da empresa, identificando seus pontos fortes e fracos (FERREIRA, 2013). A pesquisa de clima organizacional deve abordar o entendimento da missão; crenças e valores; chefia e liderança; relações interpessoais, além de questões relacionadas a salários e benefícios (FERREIRA, FORTUNA E TACHIZAWA, 2006).

Mediante a PCO, os colaboradores tem a oportunidade de contribuir com as decisões da empresa, haja vista que podem expor suas opiniões. Assim, eles se sentem respeitados e ouvidos, impactando em resultados positivos para a empresa, como a satisfação no trabalho (FERREIRA, 2013).

Silva (2018) assegura que a Pesquisa de Clima Organizacional é uma forma segura e eficaz para a mensuração da satisfação no trabalho. A partir do momento que é colocado em prática métodos para melhorar a qualidade do ambiente organizacional, podem trazer os seguintes benefícios: melhora na comunicação interna e externa da empresa; promoção de

treinamentos mais eficazes; criação de um ambiente de trabalho mais seguro; melhora a imagem da empresa com o público interno e externo; diminui o estresse associado ao trabalho; torna os funcionários mais comprometidos e participativos; promove no colaborador o sentimento de valorização e satisfação; coopera para a retenção de talentos; aumenta a produtividade e os lucros da empresa.

É válido mencionar que a Pesquisa de Clima Organizacional não deve ser vista apenas como um questionário com diversas perguntas que deverá ser aplicado aos colaboradores, mas sim entendida como um dos mais importantes indicadores da área de Gestão de Pessoas (LIMA, 2017).

Pode-se compreender o clima organizacional como uma série de mecanismos que buscam identificar aspectos de motivação e produtividade. Nesse sentido, o clima organizacional assume importância, pois possibilita uma série de variáveis quantitativas e qualitativas que permitem verificar esses aspectos relacionados a outras questões. Para, além disso, o clima organizacional auxilia na construção de alternativas para o melhoramento do engajamento e da motivação dos colaboradores (MENDANHA, 2021).

A pandemia de Covid-19 criou novos paradigmas para o estabelecimento de programas e estratégias de motivação de clima organizacional. Diante do contexto de isolamento social e suspensão das atividades presenciais, diversas organizações têm optado pelo trabalho remoto ou home office, o que provocou uma mudança significativa nos processos de trabalho conforme veremos no tópico a seguir.

2.2 Gestão do Clima e Pandemia Covid-19

Tendo em vista os impactos causados pela pandemia Covid-19 no mundo, muitos profissionais tiveram que se reinventar de forma rápida e compulsória, além de que alguns iniciaram suas atividades laborais home office e outros tiveram que permanecer no formato presencial, ocasionando em alguns casos: estresse, medo, ansiedade, desgaste emocional e afetando assim a produtividade.

Diante do exposto, os profissionais que estiveram trabalhando de forma presencial, ficaram mais sujeitos a contaminação do vírus, e essa condição causou impactos no ambiente de trabalho. Já que os colaboradores executaram as tarefas com medo de serem contaminados, tendo mais estresse, ansiedade, afetando o desenvolvimento e o relacionamento interpessoal, assim como, gerando um desgaste emocional em relação à nova realidade de vida.

Portanto, para que sejam amenizados os impactos no ambiente de trabalho provocados pela COVID-19 é preciso que o âmbito laboral tenha condições de proporcionar o máximo de proteção e ao mesmo tempo satisfação dos colaboradores, para que resulte em melhorias no desenvolvimento da produtividade, diminuição de doenças emocionais, bem como mais segurança com a utilização dos Equipamentos de Proteção Individuais (EPI's).

As estratégias relacionadas à Gestão do Clima são ferramentas que as organizações usam para manter sua equipe motivada, alcançando assim os objetivos organizacionais e individuais, bem como, atendendo às necessidades do trabalho, melhorando a posição da organização no mercado laboral e favorecendo o aumento da produtividade organizacional (REVALO, 2013). Posto isso, uma das formas de manter satisfatório e produtivo o ambiente de trabalho em meio à pandemia do COVID-19 é mediante as estratégias que aludem à Gestão do Clima Organizacional.

Pode-se constatar que o Clima Organizacional foi afetado durante a pandemia COVID-19, a qual trouxe uma rápida mudança na vida dos profissionais, principalmente no meio laboral, sendo preciso utilizar estratégias como forma de motivar e satisfazer os colaboradores, bem como estruturar o ambiente para se adequar a este novo cenário trazendo qualidade de vida no trabalho, para que necessidades individuais e organizacionais pudessem ser atingidas.

Deste modo, o clima organizacional quando favorável, proporciona uma melhoria nas relações interpessoais, como também auxilia na missão de melhorar o ambiente de trabalho, sendo imprescindível a sua compreensão durante a pandemia COVID-19 para que afete positivamente o clima das organizações.

3 METODOLOGIA

A metodologia pode ser entendida como o conhecimento crítico dos caminhos do processo científico, questionando sobre seus limites e possibilidades. Trata-se de maneiras de fazer ciência, e não de uma discussão sobre técnicas de pesquisa. Esta pode ser dita como uma disciplina instrumental a serviço da pesquisa, onde toda a questão técnica resulta em um debate teórico (DEMO, 1989).

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).

No presente trabalho foi realizado um estudo qualitativo, de acordo com Denzin e Lincoln (2006), o berço da pesquisa qualitativa está na sociologia e na antropologia. Na sociologia, a discussão da importância da pesquisa qualitativa para o estudo da vida de grupos humanos se deu por meio de trabalhos realizados pela Escola de Chicago, nas décadas de 1920 e 1930. A pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem (DENZIN, LINCOLN, 2006).

Seguindo essa linha de raciocínio, Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem.

Godoy (2005) destaca alguns pontos fundamentais para se ter uma “boa” pesquisa qualitativa, tais como: credibilidade, no sentido de validade interna, ou seja, apresentar resultados dignos de confiança; transferibilidade, não se tratando de generalização, mas no sentido de realizar uma descrição densa do fenômeno que permita ao leitor imaginar o estudo em outro contexto; confiança em relação ao processo desenvolvido pelo pesquisador; confirmabilidade (ou confiabilidade) dos resultados, que envolve avaliar se os resultados estão coerentes com os dados coletados; explicitação cuidadosa da metodologia, detalhando minuciosamente como a pesquisa foi realizada e, por fim, relevância das questões de pesquisa, em relação a estudos anteriores.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois focou-se na análise e descrição de fenômenos já existentes (STRYDOM, 2013). A pesquisa descritiva objetiva mapear a distribuição de um fenômeno na população estudada (GIL, 1991). A pesquisa descritiva “pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” (VERGARA, 2009, p. 42).

Quanto ao plano de coleta dos dados foi realizada uma pesquisa bibliográfica, uma estratégia de pesquisa que leva o pesquisador a entrar em contato com o que já foi publicado a respeito do assunto, sendo desenvolvidos com base em materiais que já sofreram tratamento

analítico, constituídos principalmente de livros, artigos em periódicos científicos (DRESCH et al., 2015).

Conforme Salomon (2004), a pesquisa bibliográfica fundamenta-se em conhecimentos proporcionados pela Biblioteconomia e Documentação, entre outras ciências e técnicas empregadas de forma metódica envolvendo a identificação, localização e obtenção da informação, fichamento e redação do trabalho científico. Esse processo solicita uma busca planejada de informações bibliográficas para elaborar e documentar um trabalho de pesquisa científica.

Quanto ao plano de análise dos dados a plataforma de busca e seleção utilizada foi o Google Acadêmico. As palavras-chaves usadas na busca foram clima organizacional, gestão de pessoas e pandemia. O período de publicação foi a partir de 2020 e foram selecionados artigos que possuem referência com o objetivo proposto neste trabalho.

Com a finalidade de executar a busca por publicações referente a temática escolhida, primeiramente foram escolhidos os seguintes descritores, conforme formato demonstrado a seguir no Quadro 2:

Quadro 2: Quadro de descritores

DESCRITORES
Clima Organizacional X Pandemia
Gestão de Pessoas X Pandemia
Clima Organizacional X Gestão de Pessoas X Pandemia

Fonte: Autor

Foram considerados válidos artigos publicados em português no período de 2020 à 2022, desde que tenham relação com o contexto pandêmico.

Entretanto, preferiu-se pesquisar esses termos de forma isolada a fim de identificar e assimilar quais foram seus possíveis e reais significados. Como instrumento de tabulação para a análise de dados, foi criado o Quadro 3 a seguir que referencia o título, o resumo, a área do conhecimento, a data de publicação, os autores e o capítulo dos resultados (QUINTO, 2021).

Quadro 3: Quadro de análise de dados

ESTADO DO CONHECIMENTO	
DADOS	INFORMAÇÕES BUSCADAS

Título	Palavras descritoras ou referências aproximadas
Resumo	Relação entre os conceitos e nível de embasamento teórico
Área do conhecimento	Área de origem da publicação
Data de publicação	Período em que foi publicado
Autores	Qual a formação dos autores
Capítulo dos resultados	Respostas à problemática da pesquisa

Fonte: Adaptado de Quinto (2021)

A partir da fonte de busca no Google Acadêmico com os descritores citados anteriormente, foi analisado o título dos trabalhos, realizando um filtro, pois nos títulos constam a principal temática, estas por sua vez presentes no texto.

O resumo apresenta uma visão ampla do trabalho sobre os principais pontos da pesquisa, incluindo os seus resultados. Essa parte do documento é fundamental, especialmente quando o período para a pesquisa é limitado.

A área do conhecimento revela a origem dos trabalhos em específico. A data ou ano de publicação informa se tal documento é recente, atualizado ou antigo. Através dos autores podemos identificar quais suas áreas de formação e o grau de qualificação. E por fim, o capítulo dos resultados que teve como objetivo a busca de respostas à problemática da pesquisa.

Todos esses dados resultaram no propósito final dos objetivos desta pesquisa, que busca compreender, à luz da literatura, quais foram as dificuldades enfrentadas pelas empresas na gestão do clima organizacional, em tempos de pandemia, no período de 2020 à 2022.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado a análise dos resultados construído conforme o método disposto no cap. 3. Para a busca dos artigos na plataforma Google Acadêmico, resultou em 35.320 textos. Contudo, para esta análise foram selecionados 6 artigos conforme o Quadro 4 a seguir. O critério fundamental para esta seleção foi o clima organizacional associado ao contexto pandêmico e a gestão de pessoas como elementos essenciais apresentados no título das publicações.

Quadro 4: Quadro dos Artigos

ARTIGOS	TÍTULO	AUTORES	ONDE FOI PUBLICADO / ANO
Artigo 1	O impacto da covid-19 no clima organizacional de um grupo empresarial – o caso do dstgroup.	Liliana Pereira Fernandes	Universidade do Minho / 2022
Artigo 2	A influência do stress no clima organizacional, durante a Pandemia Covid-19 – Um estudo de caso nas Unidades do Exército do Grande Porto.	Elsa Joana Gonçalves Martins	Instituto politécnico de gestão e tecnologia / 2023
Artigo 3	O impacto da pandemia da Covid-19 na motivação no ambiente de trabalho: estudo de caso em um restaurante do Lago Sul – DF.	Marcelo dos Santos Lôbo	Universidade de Brasília / 2022
Artigo 4	A contribuição da inteligência emocional nos processos de liderança no ambiente organizacional em épocas de Pandemia.	Cesar Augusto Barella Filho Domingos Luiz Palma Luana Bonavigo Flávia Maria Zorzi Branco André Figueiredo Pedrosa	ANAIS de Psicologia, UCEFF / 2022
Artigo 5	Consequências da Pandemia no Clima Organizacional.	Milena May Felix	Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL
Artigo 6	O impacto do clima organizacional na performance dos funcionários de diferentes empresas do município de Anta Gorda/RS.	Camila Tomazi	Universidade de Passo Fundo – UPF, 2022

Fonte: Autor

4.1 O conceito de clima organizacional e sua relação com o contexto pandêmico nos artigos analisados.

No entendimento dos autores dos artigos pesquisados, puderam ser percebidas definições que compartilham elementos a cerca da conceituação do clima organizacional. A fim de deixar evidente tais conceituações, elaborou-se o Quadro 5.

Quadro 5: Conceito de Clima e outras variáveis

ARTIGOS	ELEMENTOS CONDICIONANTES DO CLIMA	CONCEITO DE CLIMA E OUTRAS VARIÁVEIS
Artigo 1	Percepção psicológica, satisfação, relação existente com os demais membros, saúde mental.	O clima se constrói por meio das percepções que os trabalhadores têm e partilham sobre o impacto psicológico do clima laboral no desenvolvimento das suas próprias funções e no seu bem-estar.
Artigo 2	Bem-estar físico e emocional, gestão de stress	Corresponde a um conjunto de atitudes e valores existentes em uma organização e que

		afetam diretamente no comportamento das pessoas e em seus relacionamentos interpessoais.
Artigo 3	Inteligência emocional, autoconhecimento, feedbacks	O comportamento organizacional é fundamental para o desenvolvimento da organização, pois permite analisar o impacto das pessoas no ambiente interno, assim como os fatores que as motivam, e aplicar os conhecimentos adquiridos para melhorar a eficácia organizacional.
Artigo 4	Busca pelo aperfeiçoamento profissional, resiliência, inteligência emocional dos líderes.	Em organizações empresariais o uso da inteligência emocional é fundamental pois torna o ambiente mais salubre, permitindo que o fluxo de tarefas diárias seja realizado com fidedignidade. O controle das emoções reflete diretamente nos demais integrantes de um grande grupo.
Artigo 5	Gestão de pessoas, cultura organizacional, competitividade, desafios profissionais.	Clima é o indicador de satisfação e insatisfação do colaborador, através de uma pesquisa de clima é possível saber o que ele pensa sobre diversos aspectos da empresa, aspectos como, política da empresa, modelos de gestão, a missão, a forma de comunicação e até mesmo se o colaborador se identifica com a empresa.
Artigo 6	Gestão de pessoas, motivação, trabalho em equipe, pesquisa de clima.	O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está diretamente relacionado a um conjunto de variáveis, com destaque para a motivação, a identificação com a empresa e a colaboração entre as pessoas.

Fonte: Autor

Conforme o exposto no Quadro 5 pode-se perceber que houve um esforço dos autores dos artigos 1, 2, 5 e 6 em apresentar um conceito de clima organizacional. No entanto, os autores dos artigos 3 e 4 apresentaram variáveis que influenciam diretamente no clima organizacional, tais como: a motivação no ambiente organizacional, a inteligência emocional e o papel dos líderes enquanto sujeitos fundamentais para a gestão do clima. Além disso, fatores externos impactam o clima, tal como a pandemia Covid-19.

De acordo com o Artigo 1 o clima organizacional foi naturalmente impactado com a aplicação das medidas de contenção da pandemia, uma vez que ocorreram mudanças de paradigma ao nível de procedimentos, políticas e práticas (FOSS, 2020; SLAVKOVIC apud FERNANDES, 2022), bem como na percepção sobre o impacto psicológico que os trabalhadores tiveram em relação ao seu posto de trabalho (BOIRAL et al., 2021). A situação de isolamento social, a condição econômica que acabou gerando uma série de demissões e

fechamento de empresas, dentre outras questões, acabaram por gerar insegurança nas populações, e isso afetou o ambiente psicológico de quase todos os espaços sociais.

Sabe-se, que um dos pontos mais importantes em relação ao clima organizacional é a percepção que o trabalhador tem e partilha sobre o impacto psicológico do clima no seu próprio local de trabalho (FERNANDES, 2022). Assim sendo, a satisfação com o exercer das suas funções e o ambiente e/ou relação existente com os demais membros da sua equipe são deveras importante para a construção de um clima organizacional saudável e aprazível.

Com a pandemia da covid-19, as organizações viram-se obrigadas a implementar medidas e planos de contingência para que pudessem continuar a laborar, tendo em consideração também, que as mesmas tinham de ir de encontro às medidas impostas pelo governo (FERNANDES, 2022).

Toda essa situação também é retratada no Artigo 2. Na perspectiva de Silva et al. (2022) desde o surgimento da pandemia Covid-19, vários setores organizacionais sofreram um grande impacto, sendo um deles, o setor do RH. O setor do RH, após o surgimento da pandemia, deparou-se com vários desafios, como, por exemplo, promover o bem-estar físico e emocional dos colaboradores (MARTINS, 2023).

De acordo com a Ordem dos Psicólogos (2020) e Navas (2021), as condições impostas pela pandemia ressaltam e corroboram a importância de se investirem esforços para a construção e manutenção de um bom clima organizacional e uma boa política de gestão de stress.

Para Navas (2021), proporcionar e manter um bom clima organizacional bem como, implementar uma política eficiente de gestão de stress é uma ótima estratégia competitiva, uma vez que se tratam de dois critérios muitas vezes usados pelos próprios colaboradores na decisão de permanência ou não na empresa.

Este novo paradigma trouxe uma mudança em contexto organizacional significativa e que acabou por ser acelerada devido à pandemia que, também antecipou outras tendências tais como o teletrabalho e a seleção de colaboradores via online (CAVALLINI, 2020 apud MARTINS, 2023).

As organizações e colaboradores dependem um do outro, criando assim uma relação recíproca de direitos e obrigações em que ambas as partes estão envolvidas e beneficiam (CHIAVENATO, 2020). Durante e após a pandemia, a busca deste benefício mútuo foi mais evidente, pois toda a gente se encontrava num momento frágil e procurava mais motivação no contexto profissional. Sobre este assunto, Chiavenato (2020) refere que o clima

organizacional é uma causa que interfere diretamente na motivação dos indivíduos, tal como nas suas atitudes e comportamentos.

Quinteiro et al. (2019), mencionam que para se ajustarem às novas realidades que surgiram, decorrentes da pandemia, as empresas tiveram de criar estratégias que permitissem adaptar, reduzir ou até mesmo suspender temporariamente a atividade. Enfrentaram várias fontes de pressão, como por exemplo, o cumprimento de normas decretadas pelo governo, o acesso limitado a recursos, gestão financeira e dos recursos humanos. Todo este cenário contribuiu para a vivência de situações estressantes no seio das chefias e que por isso, é necessário entender que medidas adotaram para superar ou minimizar esta fase (QUINTEIRO et al., 2019).

A pandemia impôs adaptações muito rápidas às mudanças. No que respeita aos recursos humanos, os transtornos apresentados pela pandemia, contribuíram para que apresentassem mais flexibilidade, por outro lado, aos colaboradores trouxeram um cenário de medo e angústia (SER, 2021 apud MARTINS, 2023).

Segundo o Artigo 3 a pandemia do Covid-19, que vem assolando o mundo oficialmente desde 2020, trouxe grandes desafios para a sociedade e principalmente para as micro e grandes empresas. Dentre esses desafios, destaca-se saber trabalhar o equilíbrio emocional dos colaboradores da organização (LÔBO, 2022).

É sabido que o equilíbrio emocional é uma competência comportamental que interfere diretamente no sentir e, conseqüentemente, nas ações do indivíduo. Um grande aliado tem sido a utilização de ferramentas de inteligência emocional para obtenção de autocontrole dos colaboradores e, assim, auxiliar no equilíbrio das emoções e fomentar a automotivação (LÔBO, 2022).

Há diversas áreas das quais pode-se trabalhar a motivação, e uma delas é através do autoconhecimento. O autoconhecimento permite conhecer e entender os fatores intrínsecos e, dessa forma, identificar a melhor maneira de motivar a si mesmo. Afinal, não adianta conhecer o mundo externo, construir e criar tecnologias que atendam às necessidades dos outros, sem conhecer a si próprio e suas próprias necessidades (LÔBO, 2022).

Outra solução para estimular e trabalhar a motivação de um indivíduo é através dos *feedbacks*. Os *feedbacks* permitem avaliar o desempenho de um colaborador, identificando os pontos que precisam ser melhorados e valorizando seus pontos fortes. Dessa forma, o colaborador estará trabalhando continuamente no seu desenvolvimento e, conseqüentemente, contribuindo para o desenvolvimento organizacional (LÔBO, 2022).

Fica evidente no Artigo 4 que a atualidade advém de uma contínua busca pelo aperfeiçoamento profissional, tendo em vista a formação de líderes, que saibam posicionar-se defronte os desafios, dificuldades e intempéries (FILHO et al., 2022). Exemplo disto se deu durante o período pandêmico, pertinente até hoje, que reformulou os modelos de negócio e, não somente, impactou a todos de forma ampla, tanto economicamente quanto socialmente, fazendo com que os gestores e gerentes mantivesse a motivação de suas equipes para produzirem, somarem resultados positivos e manterem os empreendimentos em funcionamento (FILHO et al., 2022).

Entretanto, o método de trabalho “*home office*” corroborou com a solução das problemáticas do isolamento social. Todavia, com o passar dos meses em atividades, esse novo método de trabalho passou a modificar o comportamento dos operadores que diante de todo o contexto fenomenológico, desenvolveram psicopatologias, dificuldades com a ausência de socialização, entre outros (ARAÚJO; LUA, 2021 apud FILHO et al., 2022).

Outro fator de forte influência para o desgaste emocional e psicológico de profissionais integrados em empresas que aderiram o trabalho remoto foi a sobrecarga de tarefas, minimização do quadro de colaboradores e redução nas cargas horárias de trabalho, reproduzindo um acúmulo de tarefas (MATTEI; HEINEN, 2020 apud FILHO et al., 2022).

Nesse contexto, a liderança surge como uma ferramenta de impacto no clima organizacional. A compreensão das transformações humanas decorrentes da pandemia da Covid-19 e também das formas de liderança em ambientes organizacionais possibilita uma aproximação com as reais demandas do mundo contemporâneo para ajustamentos nas perspectivas corporativas, interpessoais e definição de estratégias voltadas a resultados mais consistentes (FILHO et al., 2022).

Para Goleman (1995) e Giroto (2008) uma diferença fundamental para o bom exercício da liderança, é justamente, a capacidade de administrar conflitos, que resultam em pressão, quando desordenados. Para tanto, é preciso que o profissional saiba conduzir a equipe de forma em que a comunicação seja clara – evitem-se os ruídos, os sentimentos sejam respeitados e a educação seja, impreterivelmente, mantida. O mesmo que Pereira et al. (2019) revela, pois, para o estudioso o indivíduo deve exercer controle sob atitudes precipitadas em situações de conflito como também construir saídas e soluções coerentes para os problemas que surgem, proporciona um ambiente organizacional mais ordenado. Perceber, observar, compreender e interpretar racionalizando as emoções interpessoais e dos demais seres humanos (GIROTO, 2008 apud FILHO et al., 2022). Assim, por meio dos artigos

pesquisados, pode-se perceber que o clima organizacional é uma construção cotidiana, respaldada nas relações que os membros de uma organização estabelecem entre si, e com o meio. As organizações podem, proativamente, agirem no sentido de implementar políticas e processos capazes de fomentar um clima positivo: monitorando o clima por meio de pesquisas (TOMAZZI, 2022); capacitando lideranças (FILHO et al., 2022); gerenciando o stress e zelando pelo bem-estar físico e emocional de seus colaboradores (FERNANDES, 2022); capacitando trabalhadores para que tenham segurança em desempenhar suas funções (FILHO et al., 2022); desenvolvendo a cultura do feedback e praticando a gestão com transparência (LÔBO, 2022).

Todas essas ações, auxiliam na construção e manutenção de um bom clima, atuando como elementos condicionantes. Contudo, situações críticas, como a Pandemia Covid-19, afetam o funcionamento destes elementos exigindo maior atenção das organizações no cuidado com o clima a fim de garantir a competitividade organizacional e a produtividade dos colaboradores.

4.2 Relação e impacto do clima organizacional na produtividade dos colaboradores.

De acordo com os artigos investigados, existe uma relação estreita entre o clima organizacional e a produtividade dos colaboradores.

Segundo o Artigo 1, por meio do estudo do clima organizacional é possível verificar se os objetivos que a organização definiu foram criadores de motivação, produtividade e satisfação nos trabalhadores (SCHWARTZ & DAVIS, 1981 apud FERNANDES, 2022).

De acordo com o Artigo 2, para Martins (2023) o estudo do clima organizacional aplica-se em vários contextos (escolar, industrial, hospitalar, familiar, serviços, etc.) e relaciona-se com inúmeras variáveis organizacionais como por exemplo: desempenho, produtividade, satisfação, eficácia etc., tendo como objetivo apresentar o resultado da realidade que se vive em determinado contexto e ajudar os responsáveis das organizações a interferir eficazmente no presente e no futuro das suas instituições. Para Neves (2000) a conclusão destas investigações refere que o clima organizacional influencia a motivação e o comportamento dos indivíduos, bem como a sua produtividade em contexto organizacional.

Conforme o Artigo 3, para Lôbo (2022) a motivação em um ambiente de trabalho é extremamente importante, pois com colaboradores motivados, a produtividade e o desempenho são maiores, tendo em vista que os colaboradores estão satisfeitos e se sentem

estimulados a trabalhar. Esta deve ser trabalhada com muita atenção, tendo em vista que os fatores motivacionais de um indivíduo podem não ser os mesmos fatores que motivarão outro. Além disso, a motivação depende de fatores externos (oriundos do meio em que se vive) e de fatores internos do indivíduo (CHIAVENATO, 2020).

De acordo com o Artigo 4, o papel da liderança e o uso da inteligência emocional defronte aos conflitos recorrentes do cenário pandêmico e da crise socioeconômica experimentada é imprescindível para a manutenção das relações interpessoais entre equipes, engajando as atividades de acordo com as demandas pertinentes, proporcionando uma melhor produtividade e visando a operacionalidade das organizações – atendendo prontamente as dimensões humanas (FILHO et al., 2022).

Ainda assim, conforme o exposto no Artigo 6, a gestão de pessoas desenvolve um papel de fundamental importância na gestão de toda empresa. Além de ser uma ferramenta que permite a organização, o planejamento e a liderança, ela atua, diretamente, no controle do pessoal, incentivando a retenção do capital humano (TOMAZZI, 2022). Como ponto principal deste controle está a busca constante de alinhamento entre os interesses dos colaboradores e da organização, tendo em vista que a ocorrência deste alinhamento gera retorno positivo para ambas as partes e exerce influência nos níveis de eficiência e de produtividade (TOMAZI, 2022). Ainda, conforme Vecchio (2009), o reconhecimento da empresa para com seu colaborador, oriundo, dentre outras coisas, deste alinhamento entre interesses organizacionais e individuais, influencia positivamente na produtividade e no desempenho, melhorando os resultados da empresa.

Sabe-se, que as constantes mudanças tecnológicas e sociais têm influenciado, diretamente, na maneira de pensar e de agir do ser humano. Como resultado dessas mudanças, verifica-se que ocorrem constantes trocas de colaboradores nas organizações. Este movimento contínuo impacta de inúmeras formas o ambiente organizacional, interferindo também nos níveis de produtividade (TOMAZI, 2022).

Portanto, de acordo com os artigos estudados fatores como: a motivação, a liderança, o reconhecimento da empresa, alinhamento de interesses organizacionais e individuais, políticas de retenção de talentos, interferem no clima organizacional, influenciando assim na produtividade dos trabalhadores e nos resultados organizacionais.

4.3 Análise da relação entre clima organizacional e satisfação no trabalho.

Conforme o Artigo 1 a avaliação do clima organizacional deve ser tida como umas das prioridades da organização, sendo que a mesma deve ser realizado de forma periódica, de modo a determinar qual ou quais os aspetos que merecem maior atenção e que possam vir a ser melhorados (NEAL et al., 2000; OSTROFF et al., 2003; THUMIN; THUMIN, 2011 apud FERNANDES, 2022).

Ainda no campo da avaliação do clima organizacional, este pode ser positivo ou negativo. Sendo positivo, implica que as políticas, práticas e procedimentos são consistentes e que estas valorizam, estimulam e motivam os trabalhadores a trabalhar gerando uma satisfação no trabalho, isto porque se reveem nos ideais que a organização e os seus líderes delinearam e fortaleceram (SCHNEIDER et al. 2013; THUMIN; THUMIN, 2011 apud FERNANDES, 2022).

Segundo o Artigo 2, para Martins (2023) o tipo de clima que a organização proporciona aos colaboradores está indiscutivelmente relacionado com o grau de motivação, satisfação no trabalho e de interesse demonstrado pelos colaboradores que fazem parte da organização. Para que o sucesso e eficácia sejam alcançados é necessário conceber relações saudáveis entre o colaborador e a organização e em simultâneo que o objetivo da instituição esteja alinhado com os seus membros.

Assim, avaliar o nível de satisfação dos colaboradores no trabalho com as medidas tomadas pela empresa, torna-se uma estratégia de crescimento e auxilia a um novo padrão da normalidade. Só assim será possível avaliar se as decisões tomadas surtiram o efeito esperado (SER, 2021 apud MARTINS, 2023).

De acordo com o Artigo 5, para o autor Coda (apud Luz, 2018. p.11) o clima é o indicador de satisfação e insatisfação do colaborador. Através de uma pesquisa de clima é possível saber o que ele pensa sobre diversos aspectos da empresa, aspectos como, política da empresa, modelos de gestão, a missão, a forma de comunicação e até mesmo se o colaborador se identifica com a empresa.

Conforme o exposto no Artigo 6, Johan (2013) ressalta que através do clima organizacional é possível perceber como está o nível de satisfação dos funcionários e que o clima envolve tanto fatores materiais quanto fatores emocionais que se fazem presentes no ambiente de trabalho. Enfatiza que são inúmeros aspectos e as situações capazes de gerar satisfação a um indivíduo em seu trabalho (JOHAN, 2013 apud TOMAZI, 2022). Diante desta percepção, é possível entender que o grau de satisfação depende da visão coletiva que o grupo de colaboradores tem sobre os fatores e as condições emocionais que predominam na

empresa. A importância de manter a satisfação dos funcionários em nível alto reflete na permanência deles na empresa (TOMAZI, 2022).

Ainda assim, conforme o Artigo 6, Kanaane (2017,) aborda a importância de se diferenciar motivação de satisfação, visto que a satisfação pode estar vinculada a diferentes fatores como desejo, necessidade ou impulso, sem que corresponda a um motivo de conduta do trabalhador no local de trabalho (KANAANE, 2017 apud TOMAZI, 2022). Um funcionário pode estar parcialmente satisfeito em relação a seu emprego, porém não significa que ele esteja completamente realizado.

Dessa forma, pode-se compreender que o clima organizacional e a motivação são fatores determinantes para que uma equipe apresente bons resultados dentro da organização gerando satisfação no trabalho entre os colaboradores.

5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

Diante do exposto, visando responder a problemática levantada, a presente pesquisa contou com o objetivo geral de compreender quais foram as dificuldades enfrentadas pelas empresas na gestão do clima organizacional, em tempos de pandemia, no período de 2020 à 2022.

Dessa forma, com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo foram: compreender o contexto organizacional das organizações abordadas nos estudos analisados sob a percepção do clima organizacional; apresentar os impactos que o clima organizacional tem na produtividade dos colaboradores nas empresas; discutir a relação existente entre clima organizacional e satisfação no trabalho.

Conclui-se que as variáveis influenciam diretamente no clima organizacional, tais como: a motivação no ambiente organizacional, a inteligência emocional e o papel dos líderes enquanto sujeitos fundamentais para a gestão do clima. Ainda, fatores como o reconhecimento da empresa, alinhamento de interesses organizacionais e individuais, políticas de retenção de talentos, interferem no clima organizacional, influenciando assim na produtividade e na satisfação dos trabalhadores e nos resultados organizacionais.

Contudo, situações críticas, como a Pandemia Covid-19, afetam o funcionamento destes elementos exigindo maior atenção das organizações no cuidado com o clima a fim de garantir a competitividade organizacional e a produtividade dos colaboradores. A gestão do

clima organizacional, portanto, é recurso-chave para a construção de um ambiente de trabalho saudável, sobretudo, em situações extremas, onde os indivíduos encontram-se em sua coletividade, fragilizados e desafiados a conviver com circunstâncias que exigem grande esforço psicológico, tais como o luto, o isolamento, a insegurança, o medo e o pânico, todas situações desencadeadas pelo contexto pandêmico.

A responsabilidade das organizações está além de fornecer máquinas e estrutura física decentes para o bom desempenho das funções. É necessário e fundamental repensar a forma, os processos, as atribuições, os relacionamentos interpessoais, as exigências e responsabilidades projetadas sobre cada indivíduo, e o quanto isso está contribuindo para a manutenção de um ambiente digno e acolhedor.

Assim sendo, pode-se compreender que o clima organizacional e a motivação são fatores determinantes para que uma equipe apresente bons resultados em todos os aspectos, e não apenas financeiros, dentro da organização gerando satisfação no trabalho entre os colaboradores.

A partir deste estudo, como complementação para estudos futuros, sugere-se o estudo do clima organizacional nas organizações baseado na inteligência emocional, na liderança e na motivação dos trabalhadores no contexto organizacional.

REFERÊNCIAS

ALVES, Tielle Passos; LENZI, Greicy Kelli. Clima Organizacional, Motivação e Pandemia da Covid-19: Análise em uma Empresa Aérea. **Revista Brasileira de Aviação Civil & Ciências Aeronáuticas**, Florianópolis, jun. 2021.

BEZERRA, Aline de Sousa. **Clima Organizacional**: fatores que influenciam na empresa xyz. 2011. 62 f. Monografia (Especialização) - Curso de Curso de Bacharelado em Administração, Universidade Federal do Piauí – UFPI, Picos, 2011.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 2. ed. ia científica em ciências sociais São Paulo: Atlas, 1989.

DUTRA, Joel Souza; VELOZO, Elza Fátima Rosa; FISCHER, André Luiz; NAKATA, Lina Eiko. As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 10, n.1, p. 55-70, 2009.

FELIX, Milena May. **Consequências da Pandemia no Clima Organizacional**. Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, Florianópolis, 2021.

FERNANDES, Liliana Pereira. **O impacto da covid-19 no clima organizacional de um grupo empresarial – o caso do dstgroup**. Universidade do Minho – Novembro, 2022.

FILHO, Cesar Augusto Barella; PALMA, Domingos Luiz; BONAVIGO, Luana; BRANCO, Flávia M. Zorzi; PEDROSA, André Figueiredo. **A contribuição da inteligência emocional nos processos de liderança no ambiente organizacional em épocas de Pandemia**. ANAIS de Psicologia - UCEFF, 2022.

LÔBO, Marcelo dos Santos. **O impacto da pandemia da Covid-19 na motivação no ambiente de trabalho: estudo de caso em um restaurante do Lago Sul – DF**. Universidade de Brasília, 2022.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARTINS. Elsa Joana Gonçalves. **A influência do stress no clima organizacional, durante a Pandemia Covid-19 – Um estudo de caso nas Unidades do Exército do Grande Porto**. Instituto politécnico de gestão e tecnologia - Janeiro, 2023.

MARTINS, M. C. F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Leonir José; BIEGELMEYER, Uiliam Hahn; CASTILHOS, Nádia Cristina; CAMARGO, Maria Emília; ZANELLA, Tainá; POZZO, Danielle Nunes. Influências Ocasionadas pelo Clima Organizacional de uma Empresa no Momento da Crise de Pandemia. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, Mai./Ago. 2020.

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

QUINTO, Luísa Brock. **Agricultura Familiar, Economia Circular e Empreendedorismo Rural: uma análise da produção acadêmica nacional nos últimos 4 anos**. Universidade Franciscana – UFN, Santa Maria, 2021.

SILVA, Priscila Pereira Cavalcanti; STEFANINI, Claudio José. **Clima Organizacional: um estudo sobre aspectos motivacionais em uma repartição pública**. São Paulo, 2013.

SIQUEIRA, C. F.; NETO, J. L. A. **Fatores influenciadores na cultura e no clima organizacional que refletem na motivação, liderança e comunicação de uma empresa de Juazeiro do Norte – CE**. Id online Revista de Psicologia, Ceará, n. 25, p. 180-202, 2015.

SOUSA, Rayane Pereira. **Clima Organizacional: conhecendo o nível de satisfação dos funcionários de uma empresa do comércio varejista durante a pandemia da COVID-19**. João Pessoa, 2021.

TOMAZI, Camila. **O impacto do clima organizacional na performance dos funcionários de diferentes empresas do município de Anta Gorda/RS**. Universidade de Passo Fundo – UPF, 2022.

VIEIRA, Elisandra Albano. Estudo do Clima Organizacional diante da Pandemia do Corona Vírus no Setor Administrativo de uma Empresa de Revestimentos Cerâmicos do Sul de Santa Catarina. **Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC**, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.