

## CLIMA ORGANIZACIONAL E OS DESAFIOS ENCONTRADOS NA PANDEMIA: CASO DE UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA

Josyane Godoy de Moraes <sup>1</sup>  
Fernando Ramos Lengler <sup>2</sup>

### RESUMO

O clima organizacional representa o ambiente da organização considerando as relações humanas e os recursos disponibilizados para a realização do trabalho. Neste conceito, considera-se também a qualidade e a busca pela melhoria do desempenho organizacional com base na mudança do comportamento das pessoas para o crescimento profissional e da organização. A razão da pesquisa é caracterizada pela seguinte questão: analisar quais os impactos das ações de Recursos Humanos no clima organização de uma empresa de tecnologia em Florianópolis, buscando entender como mantiveram seus colaboradores engajados e motivados tanto por meio do trabalho home office, presencial ou híbrido. Quanto à metodologia da pesquisa, trata-se de um estudo de caso desenvolvido com base em pesquisa descritiva e análise de dados coletados com a gestora do setor de Recursos Humanos da empresa em estudo que se encontra localizada em Florianópolis. Para dar sustentação a pesquisa, o referencial teórico aborda temas como: clima organizacional, motivação, cultura, liderança e comunicação. Os dados coletados para a análise são referentes a dois períodos de coleta de informações dentro da organização: janeiro a março de 2020 e janeiro a março de 2021, sendo assim realizada a análise dos dados quantitativos entre os dois períodos. Por fim os resultados alcançados referem-se aos métodos que foram aplicados neste período de pandemia para manter o engajamento e motivação dos colaboradores sem perder a qualidade do trabalho, buscando melhorar o desempenho, resultados e mantendo a organização bem-posicionada no mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Motivação. Engajamento. Pandemia. Covid-19.

### 1 INTRODUÇÃO

No contexto da vida atual, o conceito qualidade de vida no trabalho vem se destacando e ganhando cada vez mais importância para as pessoas que buscam trabalhar em empresas que lhe tragam motivação e engajamento, porém, é um dos grandes desafios da administração e do desenvolvimento de pessoas nas empresas contemporâneas. É comum ouvirmos falar de empresas que são melhores para se trabalhar, que chamam atenção e que se destacam no mercado, isso se deve à participação humana, ou seja, de pessoas capacitadas e competentes para exercer com excelência a sua profissão. Para a

---

<sup>1</sup> Aluna do Curso de Administração. Artigo apresentado para a disciplina de TCC I. Faculdade CESUSC, Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina – CESUSC. Endereço eletrônico para contato: josyane.moraes@faculdadecesusc.edu.br

<sup>2</sup> Professor Orientador. Doutorando e Mestre em Administração. Faculdade CESUSC, Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina – CESUSC. Endereço eletrônico para contato: fernando.lengler@cesusc.edu.br

empresa se tornar mais produtiva, é necessário ter funcionários comprometidos, empenhados, responsáveis e capacitados para exercer as suas atividades com mais eficiência.

O clima organizacional é um assunto que vem crescendo e tomando cada vez mais força dentro das organizações, pois ele reflete no grau de satisfação das pessoas que estão inseridas no ambiente interno de trabalho e está vinculado a motivação, comprometimento e identificação com os interesses da empresa. Dentro de uma organização existem diversos fatores como diagnósticos, criatividade, inovação, comprometimento das pessoas envolvidas e, principalmente, competências, liderança, comunicação e motivação que auxiliam e se relacionam com o crescimento da empresa.

As organizações além de serem formadas por máquinas, normas e regulamentações, são formadas principalmente por pessoas que são peças fundamentais para a transformação do negócio, são elas que auxiliam na construção de novas ideias e trazem consigo a bagagem de suas experiências anteriores, que, muitas vezes podem contribuir positivamente para o crescimento e desenvolvimento da organização. Entender seus colaboradores pode ser a peça fundamental para o desenvolvimento da empresa, portanto é importante obter o conhecimento e melhor entendimento sobre o assunto para desenvolver as pessoas que fazem parte desse negócio.

Uma das formas é buscar ferramentas que possam auxiliar nesse entendimento, desenvolver indicadores de satisfação que tragam resultados e conhecimento sobre os indivíduos que estão inseridos e presentes diariamente, aplicando suas habilidades e dispostos a se adaptar aos aspectos culturais da empresa, buscando visualizar tal forma que possam auxiliar no desenvolvimento e crescimento da organização, mas, também sendo valorizado e estimulados de forma que se sintam parte da organização, desenvolvendo um sentimento de pertencimento àquele ambiente e trazendo sinergia entre colaboradores e organização.

Por meio da constituição de uma organização e do ambiente de trabalho a cultura organizacional é transformada. Normalmente ela representa as referências e padrões da empresa, dando significado e direcionamento de como a empresa deseja que seja conduzida e como será o funcionamento do negócio. A cultura organizacional impacta no dia a dia da organização, uma vez que são os valores, as crenças e a tecnologia que irão atuar no modo do colaborador desenvolver seu trabalho. Reconhece-se também que os indivíduos nas organizações atuam de acordo com valores, pressupostos e crenças compartilhadas, que constituem a cultura organizacional (Freitas, 1997), e que os indivíduos não podem ser dissociados em suas emoções e experiências por sua própria natureza humana (DAVEL E VERGARA, 2001).

A cultura e o clima estão interligados com as políticas de Recursos Humanos da empresa, modelo de gestão, processo de comunicação e valorização profissional, tais segmentos que são de grande importância para a prospecção de resultados da empresa. As empresas que investem no desenvolvimento de seus colaboradores e acreditam na importância do clima organizacional normalmente obtém resultados mais satisfatórios, isso se deve ao fato da construção de uma equipe de excelência com colaboradores motivados e engajados. Nem sempre ter recursos financeiros é a chave para o sucesso, investir em pessoas pode ser uma das estratégias mais bem-sucedidas para o crescimento organizacional, porém uma tarefa desafiadora e em constante construção.

No atual cenário de pandemia que se vivencia, buscamos entender como as empresas de tecnologia estão conseguindo manter o engajamento e motivação de seus colaboradores, visto que, dentro de um espaço físico existe uma interação entre colegas, reuniões, trocas de informações além de manter a vida social ativa, e compartilhada com

colegas em um ambiente descontraído e propício para o engajamento. Porém, nos tempos atuais o cenário é outro, as empresas tiveram que se reinventar, muitos dos colaboradores tiveram que criar seus espaços de trabalho em suas próprias casas, atender as demandas de trabalho muitas vezes de uma forma desafiadora já que o convívio familiar se tornou muito mais presente.

Neste sentido a proposta deste trabalho é analisar a empresa foco do estudo, que atua no mercado de trabalho no ramo da tecnologia e está localizada na cidade de Florianópolis. O principal fato a se entender é: quais foram os desafios dos gestores de Recursos Humanos desta empresa neste momento de pandemia, como mantiveram seus colaboradores engajados e motivados da mesma forma de quando o trabalho era 100% dentro da sede da empresa, sem um cenário de pandemia. Este trabalho busca avaliar os aspectos mais relevantes sobre o assunto proposto e as medidas inseridas nesse momento vivido por todos, buscando entender como a empresa está enfrentando esse desafio e como busca manter a motivação dos colaboradores por meio do trabalho em home office ou híbrido.

Novas rotinas tiveram que ser estabelecidas nas organizações para enfrentar este momento turbulento de pandemia, algo que aparentemente duraria meses, hoje já se contabiliza mais de um ano e não sabemos até quando essa pandemia pode se prolongar. Mas as empresas tiveram que agir, montar suas estratégias que pudessem mantê-las de forma eficiente no mercado, buscando que suas equipes estivessem motivadas e engajadas para manter a alta performance e qualidade do trabalho. Mas quando falamos de motivação, um sentimento interno de cada indivíduo, sabe-se que é uma situação desafiadora no qual percebe-se que neste momento de pandemia os sentimentos e a resistência às mudanças drásticas de rotinas estão aflorando outros sentimentos, muitas vezes sendo o oposto da motivação.

Hoje se vivencia uma nova realidade e por mais difícil que seja, precisamos nos adaptar ao “novo normal”. As organizações buscam manter dentro de sua cultura formas que possam auxiliar no acolhimento e motivação de seus colaboradores, logo, isso reflete no clima organizacional como todo. Percebendo essa situação de pandemia, talvez muitas organizações tenham tido que alterar sua cultura, já que o lado humano e de acolhimento estão se destacando.

Desta forma o objetivo geral deste estudo é: **analisar quais os impactos das ações de Recursos Humanos no clima organização de uma empresa de tecnologia em Florianópolis.**

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O ser humano é um recurso essencial e fundamental para o desenvolvimento das organizações, ele é o maior patrimônio de uma organização. Por meio dos seus conhecimentos trazidos de suas mentes, surgem ideias que contribuem para o desenvolvimento das empresas. Segundo Chiavenato (2004), as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. É neste ambiente, que os colaboradores compartilham conhecimento e desenvolvem as suas competências.

Para entendimento mais abrangente do assunto, o capítulo que se inicia a seguir aborda os conceitos de clima organizacional, cultura, motivação, liderança e comunicação.

## 2.1 CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional se refere ao modo como é visualizado pelos colaboradores o ambiente de trabalho, tais ambientes como a gestão, estrutura e processos de uma organização. Os colaboradores buscam trocar ideias e informações com seus semelhantes que convivem diariamente no mesmo ambiente, buscando entender o clima de uma determinada organização (LACOMBE, 2012; SOUZA, 2014; GIL, 2016).

Para Chiavenato (1999, p. 440)

“o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo”.

Para Kahale (2003, p. 25):

“Um clima organizacional bem trabalhado pode trazer alguns benefícios para a organização: retenção de talentos; diminuição do índice de doenças psicossomáticas; treinamentos sintonizados com os objetivos da empresa, gerando resultado; alta produtividade, melhoria na comunicação interna da empresa, aumento no comprometimento dos funcionários com a empresa (sentem-se responsáveis por ela – co-autores); credibilidade; integração – união; adequação do processo de seleção/premiação e outros”

O clima organizacional é uma mistura de sentimentos, ideias e conceitos que os colaboradores formam por meio do ambiente de trabalho que convivem na maior parte do seu dia, podendo ser positivo ou negativo, dependendo de como os grupos se relacionam, exercem suas atividades e, se são motivados para buscar melhor desempenho e comprometimento. O clima negativo pode trazer consequências como diminuição da produtividade, já o clima positivo envolve motivação e aumento da produtividade. (SOUZA, 1980).

Souza (1978, p. 56) ainda complementa que:

“o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização”.

Para Chiavenato (2004, p. 87), o conceito de clima organizacional:

“envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influenciada no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionada com o grau de motivação de seus participantes”

Para Luz (2014), apesar dos indicadores não apresentarem elementos que descubram as causas do clima organizacional, eles servem para verificar que algo pode não estar apropriado dentro da organização. Entre eles estão:

- a) o turnover, que representa a rotatividade de pessoal, e quando este indicador se apresenta elevado, pode indicar a falta de comprometimento das pessoas com a empresa;
- b) o absenteísmo, que indica o excessivo número de faltas e atrasos, indicando o mesmo problema observado no turnover; os programas de sugestões, que podem obter resultados negativos em números bem como em qualidade;
- c) a avaliação de desempenho, que pode confirmar como o desempenho de determinado colaborador vem sendo apresentado;
- d) os conflitos interpessoais e interdepartamentais, que se destaca como o fator mais visível do clima organizacional, dado que a sua intensidade pode qualificar o clima como tenso ou agradável;
- e) e os desperdícios de material, que denota um pouco de revolta por parte do colaborador, levando-o a danificar bem como desperdiçar material fornecido pela empresa.

Além do clima organizacional é interessante analisar a cultura organizacional da empresa, no que diz respeito ao clima organizacional percebe-se ser uma forma individual de perceber como são realizadas as práticas administrativas daquele ambiente, ou seja, pode-se dizer que é um entendimento pessoal ou uma percepção própria sem influências sociais. Mas, quando se fala de cultura organizacional trata-se de algo já estabelecido pela organização desde a sua abertura, trazendo regras, formas de agir e executar suas tarefas que já foram determinadas e enraizadas pela organização e são apenas transmitidas aos colaboradores que por sua vez, são influenciados conforme a cultura da empresa (BUONAFINA, 2013).

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional conforme o autor Freitas (1997) é o conjunto de crenças, atitudes e valores que são criados como forma de orientação para as ações realizadas dentro de uma organização. Por meio das práticas realizadas diariamente são percebidas a formação da cultura organizacional, podendo os gestores em um determinado momento identificar a necessidade de buscar novas alternativas para melhorias e mudanças dentro da organização.

Freitas (1991), aponta que a cultura organizacional influencia nas práticas organizacionais, devido já existir a missão, visão e valores da organização. Se existir a necessidade de alguma mudança não pode ser de um dia para o outro, pois, envolve diversas variáveis e a cultura já está estabelecida desde o nascimento da organização, logo, qualquer mudança poderia trazer insatisfação e desconforto para os colaboradores. O autor também menciona ser difícil manter o controle sobre a cultura da empresa, principalmente a administração, pois todos os demais setores se moldam e se apoiam, sendo quase impossível de monitorar, porém muito fácil de influenciar.

Para Marchiori (2008), o assunto cultura organizacional quando se refere ao resultado vindo do comportamento das pessoas é formado por meio das próprias pessoas que são envolvidas na organização. A cultura em si, mostra ser construída por meio de uma realidade que é vista por meio de um processo contínuo de criação, algo que pode ser chamado de fenômeno vivo, dos quais se modifica e se reinventa a todo momento de acordo com o mundo que se vive no presente (MATURANA, 1998; MORGAN, 1996).

De acordo com os autores Katz e Kahn (1970, p; 85):

"toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e usanças. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal.

Também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e leiaute físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema".

A cultura representa a maneira como a organização visualiza a si própria e seu ambiente. Os principais elementos da cultura organizacional são:

- a) O cotidiano do comportamento observável. Como as pessoas interagem, a linguagem e gestos utilizados, os rituais, rotinas e procedimentos comuns.
- b) As normas. Ou regras que envolvem os grupos e seus comportamentos, como nos momentos de lazer, nas refeições, nos dias informais.
- c) Os valores dominantes. Defendidos por uma organização, como a ética, o respeito pelas pessoas, a qualidade de seus produtos ou preços baixos.
- d) A filosofia administrativa. Que guia e orienta as políticas da organização quanto aos funcionários, clientes e acionistas.
- e) As regras do jogo. Como as coisas funcionam, o que um novo funcionário deve aprender para sair-se bem e ser aceito como membro de um grupo. Os sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou elementos externos (CHIAVENATO, 2008, p. 176).

Segundo Chiavenato (2004) o ambiente organizacional apresenta certas propriedades que podem provocar motivação para determinados comportamentos, algumas das dimensões do clima organizacional são:

- a) Estrutura organizacional – Pode impor limites ou liberdade de ação para as pessoas por meio de ordem, restrições e limitações impostas na situação de trabalho, como regras, regulamentos, procedimentos, autoridade, especialização etc. Quanto mais liberdade, melhor o clima;
- b) Responsabilidade – Pode coibir ou pode incentivar o comportamento das pessoas através de dependência do superior, negação da iniciativa pessoal, restrição quanto a decisões pessoais etc. Quanto mais incentivar, melhor o clima organizacional;
- c) Riscos – A situação de trabalho pode ser essencialmente protetora para evitar riscos ou ser impulsionadora no sentido de assumir desafios novos e diferentes. Quanto mais impulsionadora, melhor o clima;
- d) Recompensas – A organização pode enfatizar críticas e punições, como pode estimular recompensas e incentivos pelo alcance de resultados, deixando o método de trabalho a critério de cada pessoa. Quanto mais estimular recompensas e incentivos, melhor o clima;
- e) Calor e apoio – A organização pode manter um clima frio e negativo de trabalho como pode criar um clima de calor humano, boa camaradagem e apoio à iniciativa pessoal e grupal;
- f) Conflito – A organização pode estabelecer regras e procedimentos para evitar choques de opiniões diferentes, como pode incentivar diferentes pontos de vista e administrar os conflitos decorrentes por meio da confrontação. Quanto mais incentivo a diferentes pontos de vista, melhor o clima.

### 2.2.1 Consolidado de modelos

De acordo com o conhecimento levantado pelos autores Litwin e Stringer (1968), Kolb (1986), Coda (1997), Sbragia (1983), Luz (1995), pode-se observar que alguns indicadores são representados em diversos modelos e outros são exclusivos. Por exemplo,

o fator consideração/prestígio/tolerância trazido por Sbragia (1983) que descreve o quanto as pessoas são tratadas como pessoas, ou seja, o grau de humanização existente dentro da empresa e o fator relação empresa x sindicato x funcionário trazido especificamente pelo modelo de Luz (1995) que traz a verificação do sentimento de atendimento às queixas e reclamações dos funcionários bem como o grau de satisfação dos mesmo em relação ao sindicato.

Observa-se também, que o modelo de Sbragia (1983) e o modelo de Luz tem maior abrangência dentro dos fatores/indicadores.

Quadro 1: Comparativo entre dos fatores/indicadores de pesquisa de clima organizacional

FATORES /INDICADORES	MODELO DE LITWIN & STRINGER	MODELO DE KOLB	MODELO DE SBRAGIA	MODELO DE LUZ	MODELO DE CODA
Estrutura/ Regras	X	-	X	X	X
Responsabilidade/ Autonomia	X	X	X	X	X
Motivação (recompensa, promoção, remuneração, justiça)	X	X	X	X	X
Valorização pessoal	-	X	X	-	-
Relacionamento/cooperação	X	-	X	X	X
Conflito	X	-	X	-	-
Identidade/orgulho	X	-	X	X	-
Clareza organizacional	-	X	X	X	X
Liderança/Suporte	-	X	-	X	X
Participação/iniciativa/integração	-	X	X	X	-
Consideração/prestígio/tolerância	-	-	X	-	-
Oportunidade de crescimento/ incentivos profissionais/desafios	X	-	X	X	X
Comunicação	-	X	X	X	X
Estabilidade de emprego	-	-	-	X	X
Condições físicas segurança	-	-	X	X	-
Relação empresa x sindicato x funcionários	-	-	-	X	-

Fonte: Adaptado de Pereira (2003), Bispo (2006)

Litwin e Stringer (1968), Sbragia (1983), Luz (1995) e Coda (1997), reforçam o indicador de estrutura e regras que se relacionam com a cultura organizacional das empresas, enquanto Kolb (1986) aponta dentro do seu modelo a valorização pessoal que demonstra uma relação com o clima organizacional.

É possível verificar que o modelo de Luz (1995) contém uma abrangência elevada sobre o ambiente organizacional, desta forma aprofundando mais a pesquisa de clima organizacional.

## 2.2 MOTIVAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

A motivação está ligada com ações que é percebida por meio do comportamento humano. Vergara (1999), afirma que a motivação não é algo pronto, mas sim, um processo que a todo momento muda de acordo com o fluxo da vida. O autor aponta que a



motivação é algo intrínseco, que está dentro de nós e que nasce dos nossos desejos interiores.

Segundo Chiavenato (2004) a motivação é algo interno digno de uma atenção pois a partir dessa motivação que são percebidos resultados e satisfação dos colaboradores em realizar suas tarefas. Cada indivíduo é único e por isso percebe-se que cada um possui diferentes habilidades, trazendo contribuições que auxiliam no alcance dos objetivos de uma organização. A motivação é algo individual vindo do interior de cada pessoa, mas, pode ser influenciado a todo momento por situações externas e até mesmo pelo ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 1999).

A motivação é uma ação de estímulo ao indivíduo que busca preencher suas necessidades, atingir metas que são estabelecidas e trazer melhorias para o seu ambiente empresarial (MONTANA, 1999). Para Pereira (2004), a motivação está ligada ao alcance de um objetivo, para a pessoa despertar motivação precisa ter um objetivo a ser trilhado. O comportamento humano se direciona sempre para ir em busca do alcance de objetivos, mas, nem sempre tem a consciência disso e por este motivo nossa mente acaba não compreendendo a razão de muitas das nossas ações.

Segundo autores, o tema motivação vem sendo estudado e desenvolvido por meio de diversas teorias que buscam explicar a verdadeira origem da motivação. Estudos científicos mostram que muitas das teorias são complementares a outras, buscando cada vez entender melhor o inter-relacionamento entre elas (BOAS, ESTEVES, FERREIRA, 2006).

Robbins (2004) define a motivação como um processo de determinação, força e empenho do colaborador em busca do alcance de objetivos tanto para organização quanto para a vida pessoal.

Segundo Neves (1998), é importante entender o comportamento humano para compreender suas ações e o que motiva cada indivíduo. A motivação nem sempre é um fenômeno observável, por isso é importante entender o comportamento de cada indivíduo para buscar resultados desejáveis tanto para organização como satisfação pessoal do colaborador.

Outros autores trazem o conceito de motivação como um mecanismo biológico e psicológico que busca liberar ações internas dos colaboradores com intuito de despertar motivação para que possam executar suas atividades com maior desejo e persistência de realização (LIEURY; FENOUILLET, 2000).

“A pessoa traz à Organização sua ‘bagagem psicológica’, conhecimentos, características, preconceitos, experiências anteriores. O indivíduo afeta a Organização e recebe sua influência, modificando seus comportamentos, atitudes e visão de mundo, como consequência do desempenho de papéis e das experiências compartilhadas nas diversas interações” (FIORELLI, 2000, p. 112, 113).

As pessoas são motivadas por diversos estímulos, sejam eles pessoais ou organizacionais e muitas vezes essa motivação vem com o intuito de se alcançar algo tanto no pessoal quanto no profissional, afinal são as necessidades que dão impulso ao comportamento das pessoas. Diversas teorias retratam as necessidades motivacionais das pessoas, dentre elas, algumas delas são: Teoria das Necessidades Básicas de McClelland, Hierarquia das Necessidades de Maslow e Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

### **2.2.1 Teoria das Necessidades Básicas de McClelland**



De acordo com Limongi-França (2012, p. 24-25), para McClelland “as pessoas apresentam necessidades básicas que se manifestam com determinada intensidade em momentos específicos”. Esta teoria das necessidades defende a existência de três fontes fundamentais de motivação para os indivíduos: A necessidade de realização, que corresponde ao desejo de atingir objetivos que significam verdadeiros desafios, por meio do esforço individual e em circunstâncias de alguma competitividade; A necessidade de filiação que corresponde ao desejo de manter relações pessoais, estreitas e amigáveis; A necessidade de poder que corresponde ao desejo de controlar e influenciar o ambiente envolvente, incluindo as pessoas e outros recursos, para o seu benefício ou o de outros, assim como também, assumir responsabilidades.

Em resumo, as necessidades desta teoria são relacionadas com sucesso, associação (afiliação) e poder conforme demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 2: Três necessidades estudadas por McClelland

Conceito	Símbolo	Definição
Necessidade de realização ( <i>achievement</i> )	nAch	Necessidade de sucesso, avaliado segundo algum padrão internalizado de excelência.
Necessidade de filiação ( <i>affiliation</i> )	nAff	Necessidade de relacionamento e amizade.
Necessidade de poder ( <i>power</i> )	nPow	Necessidade de controlar ou influenciar direta ou indiretamente outras pessoas.

Fonte: Maximiano (2011)

Essa teoria pode ser classificada como uma teoria de conteúdo, pois está voltada para o que motiva o comportamento. O conteúdo desse modelo está baseado nas predisposições específicas interiorizadas pelas pessoas por meio do processo de socialização. O sucesso representa um interesse em fazer as coisas melhor, ultrapassando os padrões de excelência. A afiliação pode ser definida como um interesse recorrente em estabelecer, manter ou restaurar um relacionamento afetivo com outras pessoas. E o poder representa um interesse recorrente em ter impacto sobre pessoas (REGO, 2000).

Sendo assim, não importa qual seja o tipo de motivação do colaborador, ele será influenciado por ela durante sua gestão. Por se tratar de predisposições específicas, – sucesso, afiliação e poder – as mesmas vão sendo adquiridas ao longo do tempo, com determinada experiência, afinal o cargo que o colaborador ocupar poderá influenciar no tipo de motivação que se adequar à situação.

### 2.2.2 Hierarquia das Necessidades de Maslow

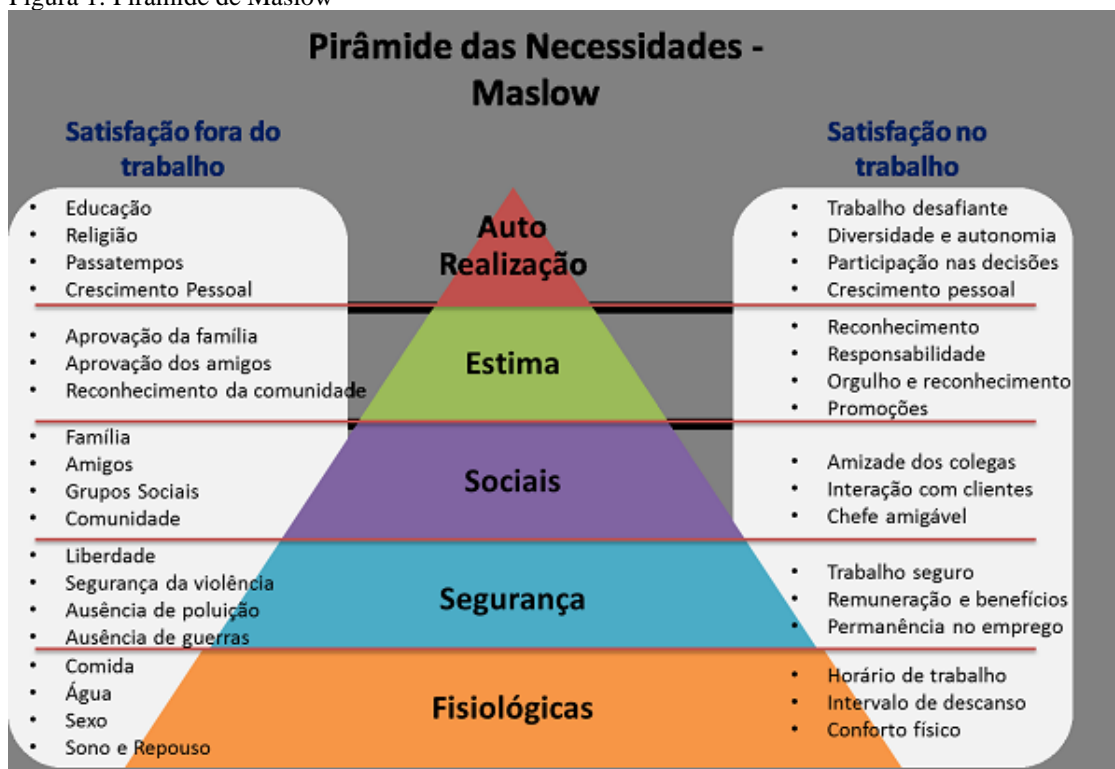
Para entender a motivação, devem ser avaliados os comportamentos de cada indivíduo, que normalmente começa quando uma pessoa tem uma ou mais necessidades importantes. Cada pessoa dispõe de metas e objetivos diversos umas das outras, logo, a motivação pode provocar reações diferentes para cada indivíduo. O grande desafio dos

gestores consiste em motivar os colaboradores, pensando nos objetivos e metas pessoais, mas com foco nas metas e de acordo com o que é melhor para a organização (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow traz a ideia de que as pessoas atuam em cima de necessidades específicas e que uma vez ao satisfazê-las, surge uma nova necessidade, que está acima na hierarquia. Dessa forma, à medida que as pessoas satisfazem as necessidades de um determinado nível, o próximo entra como motivação para ser alcançado.

Maximiano (2012, p. 265) afirma que “A mais importante das explicações modernas sobre o conteúdo da motivação estabelece que as pessoas sejam motivadas essencialmente pelas necessidades humanas”. Nesse contexto, o autor apresenta o desenvolvimento da ideia de Maslow, segundo o qual as necessidades humanas dispõem-se numa determinada hierarquia, conforme Figura 1.

Figura 1: Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado de Maximiano (2012)

A figura 1 apresenta uma pirâmide de hierarquia, na qual é preciso atender a uma necessidade de posição antes que a outra se manifeste. As necessidades fisiológicas são as necessidades básicas: as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocuparem com o grau mais elevado. São as necessidades orgânicas do ser humano. As necessidades de segurança são as necessidades de estar seguro, protegido contra ameaças, contra riscos, contra a perda de emprego. Implicam plenitude e sobrevivência. Já as necessidades sociais são as necessidades de amizade e aceitação em um grupo de amigos, da comunidade e do trabalho. Estas complementam as necessidades de estima, correspondendo à estima por parte dos outros. E, por fim, o desenvolvimento de si mesmo só poderá ser satisfeito em decorrência do atendimento de todas as restantes. Trata-se de se autoconhecer e alcançar o autodesenvolvimento e realização pessoal (MAXIMIANO, 2012).

Em relação à hierarquia das necessidades, Maximiano (2012) afirma que há uma grande influência das necessidades umas sobre as outras, devido a fatores internos de uma pessoa, como sociais, biológicos e psicológicos, e a fatores externos, como a organização. O autor complementa que, “[...] de acordo com a teoria de Maslow, as pessoas estão em processo de desenvolvimento contínuo” (MAXIMIANO, 2012, p. 268).

As pessoas trabalham por diversos motivos e cada uma delas busca atingir um ou mais objetivos que podem contribuir para o alcance do nível desejado de satisfação por meio do que esperam do trabalho. Algumas se motivam pelo dinheiro, outras pelo desafio ou simplesmente pelo poder (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

### **2.2.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**

Os estudos de Herzberg buscavam entender quais aspectos provocavam a satisfação e a insatisfação nos colaboradores em seu ambiente de trabalho. Para isso, o autor desenvolveu uma pesquisa na qual ele definiu dois fatores: motivacionais e higiênicos. Os fatores higiênicos estavam relacionados com: supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho físicas, salário, políticas da companhia e práticas administrativas, benefícios, e segurança de trabalho.

Quando estes fatores determinavam um nível abaixo do que o considerado aceitável, o resultado era a insatisfação no trabalho. Porém, o contrário não ocorre, pois esses fatores presentes não geravam a completa satisfação. Por outro lado, há os fatores motivacionais, relacionados com o conteúdo do cargo e das tarefas, nos quais o colaborador obtém crescimento, reconhecimento e realização. Neste fator, o colaborador sente satisfação ao adquirir qualquer característica destas, pois o homem tende a realizar-se em toda área de sua vida, e o seu trabalho é uma das mais importantes. A ausência dos fatores motivacionais não gera a insatisfação, porém não leva à satisfação (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

Nota-se que esta teoria está voltada para os aspectos internos da organização, mostrando assim quais fatores geram a satisfação ou não dos colaboradores. Esses fatores podem gerar impacto na percepção do clima organizacional, uma vez que, sejam eles higiênicos, sejam eles motivacionais, podem modificar o comportamento humano dentro da organização.

### **2.3 LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO**

A liderança é uma maneira de influenciar as pessoas positivamente para atingir objetivos tanto para o colaborador quanto para a organização. Um líder eficaz é aquele que consegue transformar pessoas dentro da organização, transforma habilidades em pontos positivos e por meio de mudanças e melhorias busca entender as necessidades para valorização dos seus colaboradores. Um líder de sucesso é aquele que conduz sua equipe de forma positiva e ao mesmo tempo traz resultados para a organização (NORTHOUSE, 2001).

Para muitos a boa liderança é caracterizada por um estilo autocrático, mantendo autoridade e controle sobre todas as situações, solucionando os problemas e obtendo respostas imediatas em qualquer circunstância do dia a dia (HUNTER, 2006).

O autor Cavalcanti (2006), menciona que a liderança vem sendo transformada com o passar do tempo, pesquisadores do tema buscam diferentes contextos cultural, social e ambiental trazendo ao longo dos anos novas informações sobre o assunto.

O líder quando positivo transmite bons pensamentos para as pessoas que lidera, agrega valor em conversas com seus liderados. Pequenas ações como um e-mail positivo, pode trazer para quem recebe um sentimento de grande reconhecimento. Ser positivo de alguma forma sempre soma na vida das pessoas (CHANDLER, RICHARDSON, 2008, p. 102).

Quem lidera acaba criando uma responsabilidade sobre seus liderados, logo, é importante como papel do líder auxiliá-los para que desenvolvam suas habilidades e possam potencializar tanto sua carreira profissional quanto na vida pessoal. O papel do líder é tornar seus liderados não só excelentes profissionais, mas sim pessoas melhores em todos os sentidos. A evolução dos colaboradores promove junto o crescimento das organizações (MAXVEL, 2008).

Sampaio (2004) vê a liderança como surgimento de um fator interpessoal, por meio da transformação de conhecimento em ação, atingindo um nível de desempenho desejado. Segundo o autor a liderança ocorre entre grupos sociais e é vista como uma qualidade social, trazendo características e personalidades individuais de cada líder.

Para obter uma liderança de excelência é importante existir uma boa comunicação. De acordo com o autor (RÜDIGER, 1998, p. 17), “A comunicação é o processo por meio do qual se tenta fazer com que nosso mundo tenha sentido”. São criados elos entre as pessoas e o mundo por meio da comunicação, trazendo assim relações para dentro das sociedades.

Segundo o autor Marchiori (2013) a ação de se comunicar deve transparecer confiança no que será comunicado dentro de uma organização, mostrando sempre credibilidade e trabalhando nos processos de descoberta para entender o atual momento vivido pela organização.

Dentro das organizações a comunicação tem um papel imprescindível para existência de um bom relacionamento entre as pessoas e a organização, inclusive o autor comenta ser um fator essencial (KUNSCH, 2003).

O papel dos líderes é uma das chaves para o sucesso e alcance dos objetivos de uma organização. É por meio do alinhamento das equipes que se encontram caminhos e estratégias para chegar ao propósito da empresa (HERSEY E BLANCHARD, 1986).

Segundo Wess (1995), o líder para ser eficiente precisa saber se comunicar e compreender as necessidades e anseios de sua equipe, tomando frente das situações dentro da organização. O líder é a pessoa referência dentro da organização, transmite credibilidade para seus liderados que acreditam de forma positiva nas tomadas de decisões. Há um bom relacionamento e uma certa admiração de sua equipe, visto que são transmitidas empatia, respeito, compreensão e uma boa comunicação entre eles.

Os autores White e Lippitt (1939), são considerados os fundadores da abordagem dos estilos de liderança. Segundo eles, o estilo de liderança interfere no processo de tomada de decisão e controle sobre as situações ocasionadas do dia a dia do trabalho, impactando diretamente no comportamento dos seguidores. Foram identificados pelos autores três estilos de liderança: autocrático, democrático e laissez-faire.

O líder autoritário determina as linhas orientadoras para o grupo, define as técnicas e os resultados a obter pelos seus subordinados. É um líder dominador e controlador, assume uma postura diretiva e retira espaço à criatividade dos subordinados. O líder autoritário acredita que as pessoas, de modo geral, não são ambiciosas e tendem a evitar o trabalho, razões que obrigam à coação no trabalho. Este líder assume uma posição pessoal, quer nos elogios, quer nas críticas que faz aos seus subordinados. Este tipo de liderança pode levar à ausência de iniciativa e espontaneidade por parte dos subordinados, e conseqüente foco nos objetivos traçados pelo líder, lucro e produção. A

liderança autoritária observa-se, geralmente, na execução de tarefas simples e rotineiras, onde a relação líder – subordinado é estabelecida num curto espaço temporal. O desenvolvimento do trabalho fica restrito à presença física do líder e das suas diretivas, a sua ausência leva à expansão de sentimento de indignação por parte dos subordinados, e à conseqüente redução dos níveis de produtividade.

Já o líder democrático tenta fazer o que a maioria dos subordinados pretende - estimula o debate entre todos os elementos, fazendo com que seja o grupo a determinar as técnicas e os resultados a atingir. O líder democrático é objetivo, quando crítica ou elogia, limitando-se aos factos. Este líder assume assim um papel essencialmente de orientação e de apoio ao grupo, tentando ser igual aos restantes elementos. Este tipo de liderança apresenta conseqüências positivas ao nível do relacionamento interpessoal do grupo, bom relacionamento e amizade entre os elementos, bem como do ritmo do trabalho, progressivo e seguro, estando na origem de elevados níveis de produtividade nas empresas que o adoptam.

Quanto ao líder *laissez-faire* é caracterizado por ser um líder que não se envolve no trabalho do grupo, permite que os subordinados assumam o processo de tomada de decisão, não impondo qualquer regra aos restantes elementos, que tendem a agir livremente, decidindo sobre as técnicas e divisão de trabalho. A liderança *laissez-faire*, na perspectiva dos autores proporciona a desorganização, a confusão, o desrespeito e a ausência de uma voz forte na determinação de funções e resolução de conflitos, e conseqüente, redução do grau de produtividade. A ausência de afirmação dos níveis hierárquicos pode levar à desmotivação e ao sentimento de abandono por parte dos subordinados.

É importante salientar que mesmo com a existência de estilos de liderança, na prática os líderes não assumem um único estilo, tudo dependerá dos resultados que a empresa deseja chegar para então moldar os seus líderes estrategicamente.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O conceito de clima organizacional representa o ambiente da organização e vem sendo um grande parceiro estratégico para as empresas que buscam além dos resultados manter uma equipe de alta performance. Segundo Chiavenato (1994), o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas cujas conseqüências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional e são essas expectativas que tendem a conduzir à motivação.

Empresas do ramo da tecnologia são vistas, por um senso comum, como empresas que oferecem ambientes despojados e motivacionais, o que pode pressupor qualidade e melhoria no desempenho e desenvolvimento de suas equipes.

Pode-se dizer que manter equipes motivadas é um dos fatores imprescindíveis para o desenvolvimento da criatividade e inovação dos colaboradores. Na opinião do autor Chiavenato (1994, p. 53), “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno, mas, é desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.”

Desta forma, um dos propósitos deste trabalho é analisar os impactos da Pandemia de Covid-19 no clima organizacional de uma empresa de tecnologia de Florianópolis.



### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa descritiva pois tem a finalidade de descrever o objeto de estudo, as suas características e os problemas relacionados, apresentando os fatos e fenômenos e está relacionada com a pesquisa explicativa pois tem foco na identificação de fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de determinados fenômenos, explicando a razão de tal ocorrência. O autor Triviños (1987) menciona que a pesquisa descritiva, em alguns casos, se aproxima da explicativa e, em outros casos, se aproxima da exploratória por prestar uma ideia inovadora do problema.

Utilizou-se a abordagem quantitativa para análise dos resultados da pesquisa que segundo Tripoldi (1981, p. 48), a pesquisa de estudos quantitativos-descritivos se enquadra como uma categoria dentro da pesquisa que pode ser dividida em subcategorias, de modo geral é a “verificação de hipóteses e a descrição de relações quantitativas entre variáveis especificadas”.

### 3.2 SUJEITO E OBJETO DA PESQUISA

A cidade de Florianópolis é reconhecida hoje como referência nacional em relação ao assunto inovação, também chamada como “Ilha do Silício”. O crescimento consistente do setor tecnológico é a maior prova disso. O presente trabalho consiste em uma pesquisa que foi desenvolvida para conhecer os métodos utilizados na empresa de tecnologia em estudo, visando entender como é o processo de clima organizacional para o desenvolvimento de pessoas e criação de novos projetos de inovações.

Por meio da criação do questionário com perguntas de múltipla escolha, foi enviado para a gestora do setor avaliar e confirmar a possível aplicação aos colaboradores. A gestora informou que a empresa já realizava a aplicação de um questionário semelhante e disponibilizou o consolidado de respostas para análise das informações e construção do presente trabalho.

Foi agendada uma entrevista online com a gestora do setor de Recursos Humanos da empresa estudada e por meio desse encontro virtual, foi apresentada a ferramenta utilizada pela empresa para avaliação do clima organizacional. O objetivo dessa avaliação foi entender a ferramenta utilizada na organização como forma de engajamento e motivação, realizando a análise de dois períodos: 01 de janeiro de 2020 a 15 de março de 2020, período este que antecede o início da pandemia e 01 de janeiro de 2021 a 15 de março de 2021, momento que se faz presente a pandemia.

Com esse entendimento foi possível adaptar a ferramenta já existente às categorias do questionário criado com base teórica levantada para esta pesquisa. Sendo assim, o instrumento, com referência nos reconhecidos autores da área, foi consolidado e organizado para as devidas análises.

Também, após análise prévia dos resultados da ferramenta de pesquisa de clima, aplicada aos colaboradores, foi enviado de forma complementar e diagnóstica, à gestora do setor de Recursos Humanos, um questionário de perguntas abertas para aprofundar sobre as estratégias que a empresa desenvolveu e aplicou durante este período de pandemia. Sabendo que desde o início da pandemia a empresa optou pelo trabalho home office e após liberação do decreto de retorno, alguns colaboradores se mantiveram em home office e outros retornaram suas atividades presenciais ou de forma híbrida, cumprindo todas as medidas de segurança.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Empresa de tecnologia localizada em Florianópolis no estado de Santa Catarina, atuando no mercado há mais de 27 anos no ramo de provedores. Atualmente conta com aproximadamente 85 colaboradores, distribuídos nos seguintes departamentos: inovação, comercial, relacionamento com o cliente, industrial, relacionamento técnico, cadeia de mantimentos, produtos, marketing, gestão de pessoas e financeiro contábil.

A empresa visa buscar soluções e produtos que possam impactar regiões aonde a internet não chega, além disso desenvolvendo tecnologias para atender diferentes necessidades de seus clientes, reinventando no presente e conectando as pessoas.

A organização já faz pesquisa de clima, anteriormente utilizavam diversas ferramentas para realização dessa pesquisa, porém o engajamento dos colaboradores era baixo, não sendo efetivo para realização da avaliação do clima organizacional de modo geral, por isso migraram para outra plataforma para que pudessem obter todas as informações no mesmo local.

Há aproximadamente 2 anos a empresa utiliza a plataforma Feedz para melhorar o engajamento e motivação dos colaboradores. A pesquisa de clima é realizada semanalmente, por meio de perguntas aleatórias que são respondidas pelos colaboradores. Existe um banco de perguntas onde a cada semana são enviadas 10 perguntas aos colaboradores a serem respondidas, ao final do mês é feito a análise das respostas e realizado uma reunião com os líderes de cada time para desenvolvimento de estratégias que são construídas e aplicadas durante o mês seguinte.

### 4.2 DESCRIÇÃO DOS DADOS

Após análise do consolidado de respostas e classificação das perguntas conforme categorias estudadas, foi enviado um questionário de perguntas abertas para serem respondidas pela gestora do setor com intuito de dar sustentação aos dados da pesquisa.

As informações coletadas com a gestora auxiliaram no entendimento dos métodos aplicados pela empresa. Por meio do levantamento dessas respostas foi possível entender as estratégias aplicadas pela organização para manter o engajamento e motivação dos colaboradores, pois conforme análise dos gráficos, os resultados foram superiores e acima do esperado tratando-se de um cenário de pandemia.

A entrevista aplicada com a gestora teve caráter qualitativa, semiestruturada e individual e teve como objetivo trazer a compreensão da estratégia e os desafios enfrentados pela profissional da área e de toda a gestão da empresa, visto que, o cenário de pandemia é algo novo e desconhecido por todos, logo, pode ser considerado desafiador manter equipes de trabalho motivadas em seus trabalhos home office e presenciais com restrições.

A análise do consolidado de respostas foi referente ao primeiro trimestre de 2020 e primeiro trimestre de 2021, foram analisadas 113 perguntas do questionário, no qual se enquadravam com a pesquisa do trabalho, buscando classificar cada pergunta conforme as categorias estudadas: clima organizacional, motivação, cultura, liderança e comunicação que foram desenvolvidas por meio do estudo realizado pelos autores Litwin e Stringer (1968), Kolb (1986), Coda (1997), Sbragia (1983), Luz (1995), na qual trazem fatores e indicadores para aprofundamento dos estudos sobre o clima organizacional.



Na categoria clima organizacional foram unificadas as perguntas que se relacionavam a valorização e reconhecimento constante, procedimentos claros e bem definidos no que se refere ao quanto o colaborador receberá pelo seu esforço, qualidade no relacionamento entre colegas, oportunidades de crescimento e desenvolvimento por meio de incentivos, condições físicas e de segurança bem estruturadas no qual demonstra ser um bom lugar para se trabalhar.

As perguntas relacionadas a categoria cultura, referem-se as regras, estrutura e o quanto a identidade da empresa se associa ao orgulho dos colaboradores em pertencer, criando estabilidade e desenvolvimento de carreiras, igualdade entre gêneros, solução de conflitos, identificação com a missão e visão da empresa, buscando a construção da cultura organizacional por todos que pertencem a ela.

Na menção da motivação as perguntas relacionadas se referem a remuneração, promoções e esforços para recompensas, valorização da liderança direta como fonte de estimulação e inspiração para os colaboradores, feedbacks para melhora do desempenho, alcance dos objetivos, realização na vida pessoal, incentivo a ideias que podem ser levadas adiante, crescimento e desenvolvimento.

A categoria liderança expressa o contato entre líderes e liderados, trazendo a responsabilidade dos líderes de manter o bom relacionamento, a comunicação e confiança, trazendo também a autonomia aos seus liderados e obtendo uma relação de cooperação entre todos do time. A liderança traz o suporte necessário para execução das atividades, prestigiando os colaboradores, mantendo a confiança da equipe e tolerância em situações como erros não intencionais.

A comunicação se caracteriza por meio das informações que são levadas aos colaboradores, sejam relacionadas ao desempenho, feedbacks, orientação e suporte para atingir resultados. Também está dentro da comunicação os conflitos que surgem dentro das organizações, são momentos em que todos os colaboradores têm o espaço de expor sugestões, trazendo ideias que possam muitas vezes serem colocadas em práticas.

Como pode-se observar no quadro quantitativo abaixo, estão as categorias e os números de perguntas relacionadas com cada uma das categorias descritas acima. Entre as 113 perguntas estruturadas no questionário, pode-se classificá-las da seguinte maneira: 23 perguntas relacionadas ao clima organizacional, 29 perguntas sobre a cultura, 41 perguntas com relação a motivação, 11 perguntas referentes a liderança e 9 perguntas relacionadas a comunicação.

A seguir temos o quadro que demonstra as categorias mencionadas na fundamentação do artigo relacionando com as teorias de pesquisa de clima organizacional dos modelos desenvolvidos pelos autores Litwin e Stringer (1968), Kolb (1986), Coda (1997), Sbragia (1983), Luz (1995), mencionados no presente trabalho.

Quadro 3: Categorias de análise e quantitativo de perguntas analisadas

CATEGORIAS	FATORES /INDICADORES	PERGUNTAS
Clima organizacional	Valorização pessoal	23 perguntas
	Clareza organizacional	
	Oportunidade de crescimento/ incentivos profissionais/desafios	
	Condições físicas segurança	
Cultura	Estrutura/ Regras	29 perguntas
	Identidade/orgulho	
	Cultura Organizacional	
	Estabilidade de emprego	

<b>Motivação</b>	<b>Motivação (recompensa, promoção, remuneração, justiça)</b>	<b>41 perguntas</b>
	<b>Participação/iniciativa/integração</b>	
<b>Liderança</b>	<b>Responsabilidade/ Autonomia</b>	<b>11 perguntas</b>
	<b>Relacionamento/cooperação</b>	
	<b>Liderança/Suporte</b>	
	<b>Consideração/prestígio/tolerância</b>	
<b>Comunicação</b>	<b>Conflito</b>	<b>9 perguntas</b>
	<b>Comunicação</b>	
	<b>Relação empresa x sindicato x funcionários</b>	

Fonte: Adaptado de Pereira (2003), Bispo (2006), Autor (2020)

A partir da análise dos dados recebidos entre o primeiro trimestre de 2020 e primeiro trimestre de 2021, as perguntas foram distribuídas conforme as categorias em estudo. Conforme demonstrado no gráfico abaixo, no ano de 2021 a categoria comunicação teve média de 4,39 das respostas, o que demonstra satisfação dos colaboradores quanto a comunicação que se dá diretamente com seus líderes, da mesma forma, a categoria liderança também mostra resultados representativos, média de 4,30 das respostas. Pode-se perceber que se tratando da comunicação e liderança a organização conseguiu positivamente transmitir eficiência nessa área, visto que, as notas são acima de 4.0 nessas categorias. As demais categorias, clima, cultura e motivação também são demonstradas com menção 4.0, porém, mantendo pouca diferença comparado ao ano anterior.

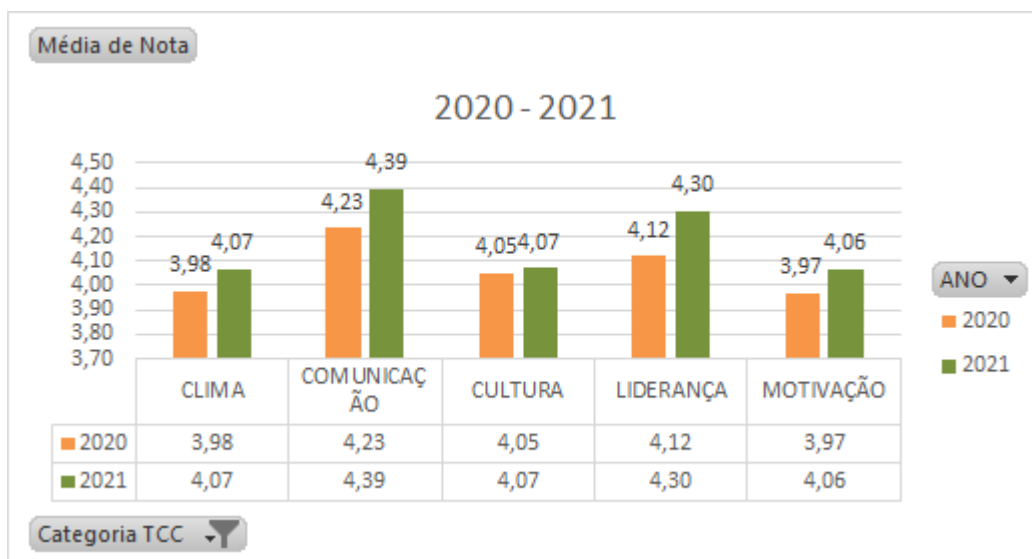
Para um cenário de pandemia, as respostas são surpreendentes, pois visualmente quem vê do lado externo talvez não perceba o quanto os resultados podem ser positivos relacionados ao clima organizacional. Entre as áreas afetadas nota-se que manter os resultados do clima elevados podem ser desafiadores para os gestores, mas como mostra a pesquisa foram criadas estratégias mostrando que esse cenário pode ser diferente.

No gráfico a seguir temos o comparativo entre o ano de 2020 e de 2021 sendo analisado o mesmo período para entender se houve queda nos níveis de satisfação dos colaboradores.

Como pode-se perceber 2020 antes do início da pandemia os dados apresentam em todas as categorias resultados abaixo da média do ano de 2021.

Na categoria clima e motivação a média chega a ser menor que 4.0, o que mostra maior diversificação de respostas entre os colaboradores. A categoria de comunicação, cultura e liderança, se mantém acima de 4.0, porém, comparado ao ano de 2021 se manteve abaixo.

Gráfico 1 – Comparativo de Resultados da Pesquisa dos Colaboradores dos períodos 2020 e 2021



Fonte: Autor (2021)

Percebe-se que, comparando as categorias clima, comunicação, cultura, liderança e motivação entre o ano de 2020 e 2021 há uma diferença considerável.

A categoria clima obteve uma variação de percentual de 2,3% próximo da categoria motivação que teve 2,5% de aumento das notas comparado ao ano de 2020.

Na categoria comunicação o aumento foi de 3,7%, e na categoria cultura não houve mudanças relevantes nos resultados de um ano para o outro, tiveram uma diferença de apenas 0,5% comparado ao ano de 2020, por outro lado, as perguntas relacionadas com a categoria liderança mostraram um crescimento de 4,5% de um ano para o outro, o que é muito positivo pois percebe-se que a relação com os líderes teve ascensão durante o período analisado.

De modo geral, conforme a tabela a seguir, os percentuais de aumento de um ano para o outro nos mostram o quanto as estratégias aplicadas na empresa durante este período de pandemia tiveram resultados positivos, o que é excelente para o crescimento da organização.

Quadro 4 – Comparativo variação percentual dos períodos de 2020 e 2021

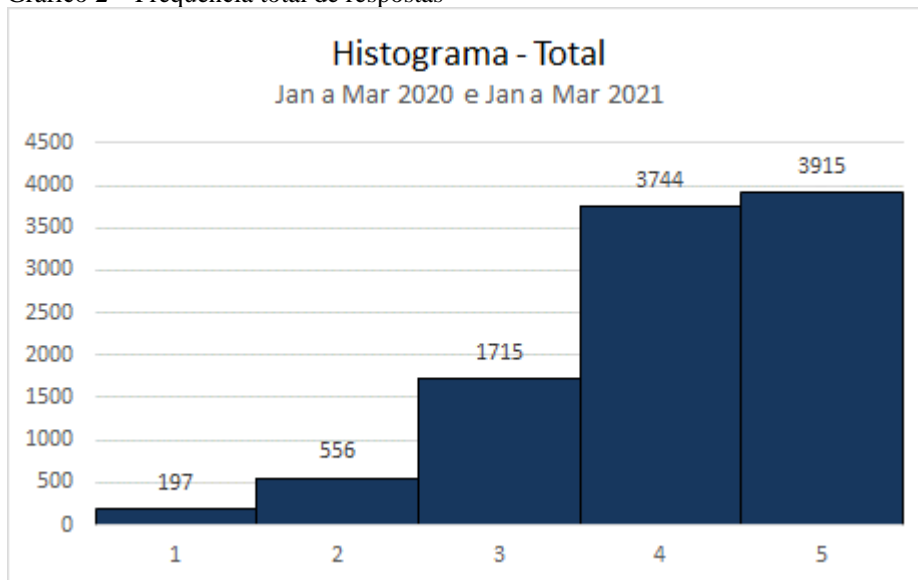
Categorias	2020	2021	Var. %
CLIMA	3,98	4,07	2,3%
COMUNICAÇÃO	4,23	4,39	3,7%
CULTURA	4,05	4,07	0,5%
LIDERANÇA	4,12	4,30	4,5%
MOTIVAÇÃO	3,97	4,06	2,5%

Fonte: Autor (2021)

Para visualização da frequência de respostas obtidas em cada categoria, foi utilizado o histograma de frequências assimétrico que é a ferramenta que apresenta distribuições de frequências quantitativas e representa graficamente os agrupamentos das frequências de dados (BARBETTA, 2014). Para compreender o número de respostas obtidas no questionário aplicado no período de 2020 e 2021 temos o gráfico 5 que traz o histograma e análise conforme dimensões que variam de discordo totalmente à concordo

totalmente. Com isso pode-se obter maior clareza dos resultados da pesquisa aplicada aos colaboradores.

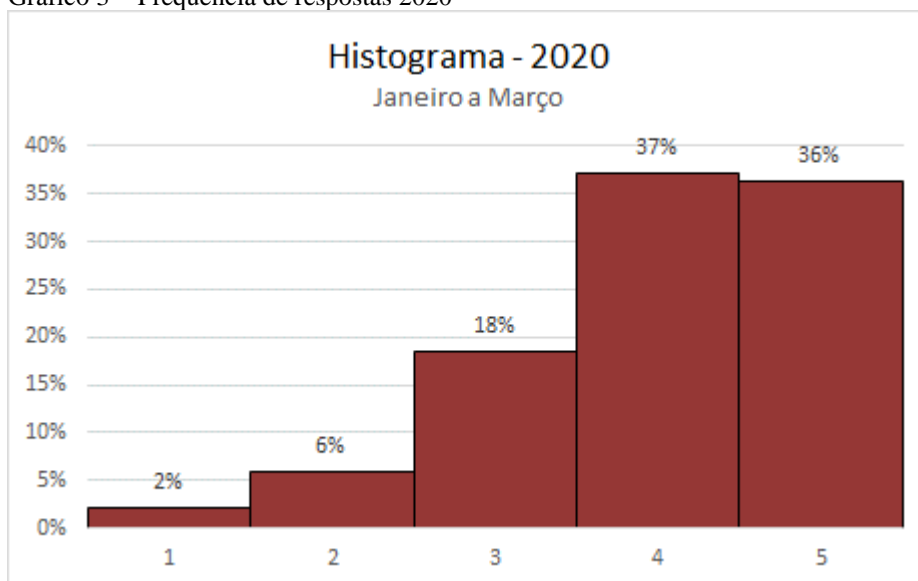
Gráfico 2 – Frequência total de respostas



Fonte: Autor (2021)

No consolidado de perguntas, obteve-se um total de 10127 respostas que estão distribuídas nas categorias em estudo, entre as respostas 39% correspondem a concordo totalmente e 37% concordo mostrando resultados positivos e acima de 75% das respostas. De modo geral, pode-se observar que há engajamento na aplicação da pesquisa de clima e respostas que mostram que existe o desenvolvimento de estratégias para alcance dos resultados esperados pela organização.

Gráfico 3 – Frequência de respostas 2020

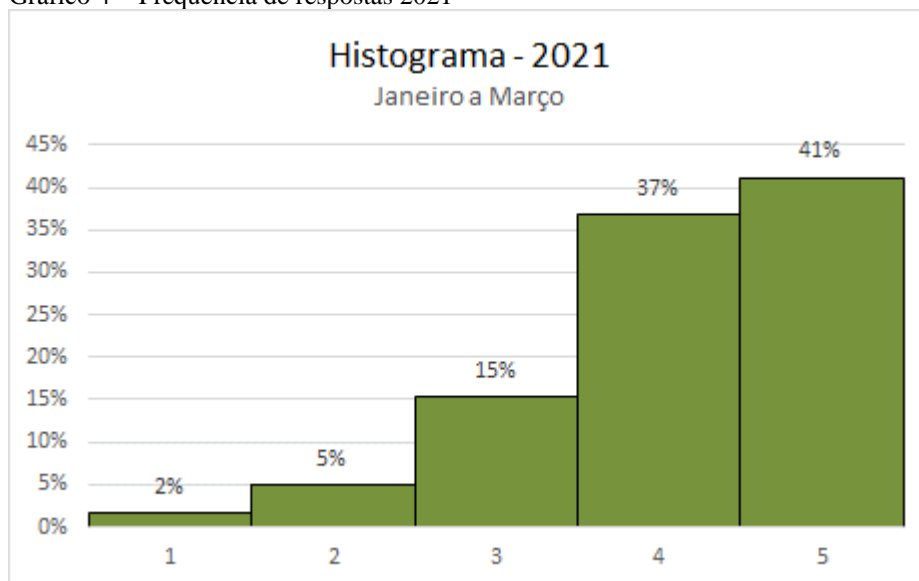


Fonte: Autor (2021)

Os níveis de respostas acima de 4 são observados tanto no ano de 2020 quanto no ano de 2021, o que mostra que não houve queda no engajamento dos colaboradores de

um ano para o outro mesmo se tratando de um período de pandemia com muitas mudanças imediatas.

Gráfico 4 – Frequência de respostas 2021



Fonte: Autor (2021)

No entanto, percebe-se ainda que a nota 1 representa 2% das respostas entre os dois anos e a nota 4 permanece com 37% das respostas, porém, o que chama atenção é a distribuição das demais respostas. A menção de nota 5 é vista no ano de 2020 com 36% das respostas e no ano de 2021 teve um aumento para 41% o que mostra que os colaboradores que tinham suas respostas com notas abaixo de 4, sendo 2 ou 3 passaram a responder com nota 5. Conclui-se que de alguma forma esses colaboradores foram atingidos pelas estratégias da empresa e mudaram suas respostas conforme mostra o gráfico.

Esse aumento reflete na satisfação e motivação dos colaboradores, além de ser um ponto positivo para a empresa que consegue perceber a efetividade de suas estratégias. A pesquisa de clima é uma forma de visualizar o crescimento da organização e a oportunidade de buscar por melhorias e amadurecimentos necessários para alcance de novas metas.

#### 4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados analisados referem-se ao ano de 2020 e 2021. Foram analisados dois períodos: antes da pandemia referente ao primeiro trimestre de 2020: 01 de janeiro a 15 de março e o primeiro trimestre de 2021: 01 de janeiro a 15 de março.

A proposta dessa análise é entender se houve mudanças no clima dentro da organização. Entre as perguntas já existentes no questionário da empresa, foram selecionadas as que se enquadravam nas categorias trazidas como estudo no presente trabalho, são elas: clima organizacional, motivação, cultura, liderança e comunicação que foram desenvolvidas após análise de estudo trazida pelos autores Litwin e Stringer (1968), Kolb (1986), Coda (1997), Sbragia (1983), Luz (1995) no que diz respeito ao clima organizacional. No total foram contabilizadas 113 perguntas para análise.

O engajamento dos colaboradores quanto a pesquisa é de quase 100% das respostas. Aproximadamente há 2 anos a pesquisa vem sendo aplicada por meio da



plataforma Feedz. Para motivar os colaboradores a responderem e perceberem o quanto é importante obter um número significativo de respostas, quando foi implementado a plataforma, a empresa realizou um evento de lançamento, no qual foram explicados os motivos pela troca e a importância da ferramenta. Além disso, todos os colaboradores receberam um treinamento quanto ao uso da plataforma. Um dos motivos da migração foi a facilidade de reunir todas as atividades organizacionais em uma só plataforma, otimizando o tempo dos colaboradores e mantendo todos sempre conectados.

Os líderes têm como papel serem responsáveis por incentivar seus liderados a responderem semanalmente a pesquisa. Como a pesquisa já é implementada há algum tempo e os colaboradores sabem da importância das respostas para o desenvolvimento da organização, não se tem resistência dos colaboradores para responder.

Os resultados são anônimos até mesmo para a gestora do setor que não tem acesso a quem respondeu, após a coleta das informações durante o mês, são analisados os dados obtidos e trabalhados com os líderes as dimensões que necessitam de estratégias para melhoria do desempenho dos times.

Novas metas são criadas para que as notas da pesquisa estejam cada vez melhor e mensalmente é escolhido a dimensão de menor nota para que seja trabalhado as estratégias com os líderes. Todo esse diagnóstico é feito por meio do setor de recursos humanos. Antes da plataforma ter sido implementada a pesquisa de clima já existia e era aplicada aos colaboradores, porém os resultados não eram analisados, logo, não fazia sentindo ter a pesquisa. Atualmente a empresa aplica e vem investindo cada vez mais em analisar esses resultados na busca de manter um ambiente satisfatório para os colaboradores.

Os resultados são apresentados de 1 a 5, considerando os seguintes indicadores: discordo totalmente, discordo, indiferente, concordo, concordo totalmente. Com base nas categorias analisadas pode-se perceber que em 2021 a média de respostas positivas foi acima de 4,0 o que demonstra que a maioria das perguntas tiveram como respostas de concordo a concordo totalmente. As notas que tiveram maior crescimento estão relacionadas a categoria de comunicação e liderança. Comparando com o ano de 2020 a categoria comunicação teve um aumento de 3,7% e a liderança de 4,5%. Com a análise do ano de 2020 para o ano de 2021, pode-se perceber de modo geral o aumento dos resultados obtidos, o que de fato causa surpresa devido ao cenário de pandemia onde muitas empresas não tiveram estruturas para lidar com o cenário atual muito menos manter o mesmo nível de clima organizacional. Já a empresa em estudo obteve resultados além do que se poderia esperar diante ao cenário de pandemia.

Na categoria clima teve um aumento de 2,3% a mais do que o ano de 2020, o que percebe-se também nas categorias de comunicação e liderança que tiveram um aumento considerável. A cultura foi uma das únicas categorias que não teve mudanças entre os períodos analisados, no bate-papo com a gestora, atualmente a empresa está em processo de alteração da sua cultura, visto que novas formas de acolhimento aos colaboradores foram desenvolvidas no decorrer dos últimos meses.

Todas as categorias demonstram resultados positivos, podendo ser observado visualmente por meio da construção do gráfico para visualização dos resultados.

Após realizada essa análise, aplicou-se a gestora um questionário de perguntas abertas com intuito de entender quais foram as estratégias submetidas desde o início da pandemia para que conseguissem manter o clima organizacional e as atividades em andamento.

Quando a empresa interrompeu suas atividades presenciais foi montado um comitê com toda a gestão no qual eram realizados encontros virtuais semanais para

analisar os próximos passos que seriam dados. A estratégia da gestão era sempre estar antecipados das decisões para não precisarem agir as presas e reagir a alguma norma imposta. Premissa: agir estrategicamente com foco nas pessoas e negócio. Foi elaborado uma matriz de risco para cada área e mapeamento conforme os tipos de risco, assim as ações preventivas são pautadas nessa matriz. O controle dessa matriz é realizado pela gestora do setor de Recursos Humanos que acompanha e atualiza a gestão semanalmente sobre a matriz.

Quanto ao engajamento dos colaboradores, reuniões gerais quinzenais são realizadas para atualizar toda a empresa sobre os próximos passos. Foi montado um *squads* com participantes de todas as áreas para que fosse informado as ações que seriam realizadas e assim atendessem o maior número de expectativas possíveis.

Com os líderes são realizadas reuniões semanais colaborativas e orientativas para que eles sejam os multiplicadores diários de todas as ações. Existe uma agenda com todas as ações previstas para o ano que atualmente foi adaptada para o virtual.

Para manter a motivação e não deixar de acontecer os eventos como por exemplo a ação de final de ano, foi contratado uma banda com transmissão ao vivo para todos terem interação, antes do evento foi enviado a festa in box em uma caixa de madeira com adesivo da empresa contendo espumante, taça personalizada e combo de *nuts* remetendo a uma festa saudável já que a empresa incentiva a saúde e bem-estar. A entrega do box foi realizada pelos gestores de cada área como forma de reconexão entre líderes e liderados, seguindo as medidas de segurança.

Também são realizadas pesquisas online para avaliar o número de reuniões, interações para que nenhum dos colaboradores se sentisse sobrecarregado neste momento.

Criou-se um guia de trabalho home office, palestras no Dia das Mães e Dia dos Pais com contratações de profissionais conversando sobre assuntos relacionados a conciliação filhos e home office durante a pandemia.

O setor de Recursos Humanos é composto por duas psicólogas no qual foi disponibilizado aos colaboradores horas para uma escuta empática e ativa, por meio dessas conversas é possível atuar de forma assertiva e identificar possíveis sinais de alerta, podendo esse colaborador ser direcionado para um profissional que pudesse realizar atendimentos específicos. Os líderes também são treinados para fazerem essa gestão empática.

O plano de saúde da empresa cobre todo atendimento psicológico sem custos adicionais e o setor de Recursos Humanos orienta os colaboradores a buscarem esse apoio quando sentem necessidade.

De modo geral, as maiores queixas dos colaboradores no momento desde o início da pandemia foi lidar com o novo contexto de trabalhar em casa com os filhos, família e demais obrigações pessoais além das entregas acordadas com a empresa.

Apesar de todos os desafios, diversas mudanças ocorreram durante este período e que foram positivas para o amadurecimento da organização, mostrar maior vulnerabilidade, maior tolerância ao erro e trabalhos colaborativos e empáticos, além de uma comunicação mais clara e transparente, evoluindo e amadurecendo diariamente.



Figura 1 – Análise de estratégias



Fonte: Autor (2021)

O diagrama, foi utilizado para demonstrar o esquema de estratégias simplificada da organização, analisou-se as principais ações desenvolvidas pela organização durante o período de pandemia no qual apresenta afirmações sobre os resultados satisfatórios da pesquisa de clima organizacional entre as categorias mencionadas como estudo.

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho trouxe como tema a análise do clima organizacional, uma das ferramentas fundamentais para as organizações que buscam pelo conhecimento interno da organização e pelos pontos a serem melhorados.

Os colaboradores recebem semanalmente um questionário com 10 perguntas aleatórias que devem ser respondidas por todos, no final do mês a gestora do setor de Recursos Humanos reúne-se com os líderes de cada time e avalia as respostas para que seja iniciada a construção das estratégias a serem aplicadas no mês seguinte.

A plataforma utilizada pela a empresa há mais de 2 anos é a Feedz. Os líderes são as pessoas que incentivam os times, influenciando no comprometimento e engajamento de todos para obtenção de resultados e busca por melhorias.

Diante o período analisado entre 2020 e 2021 os dados demonstram resultados satisfatórios comparando um período ao outro, sendo ele antes e durante a pandemia de Covid-19. Percebe-se que as estratégias desenvolvidas logo no início da pandemia mostraram que mesmo com as dificuldades encontradas no decorrer do caminho, foi possível obter resultados positivos para a organização.

A gestora do setor de Recursos Humanos é responsável pela linha de frente e organizadora da gestão da empresa, em entrevista ela comenta que foi um momento de muitos desafios, mas com os objetivos traçados e vivendo um dia de cada vez foi possível continuar fazendo um bom trabalho, auxiliando os colaboradores por meio da motivação e de acolhimento a todos.

Pode-se concluir que a construção de estratégias e o apoio da gestão foram pontos fundamentais para alcance dos resultados analisados no presente trabalho. Os líderes tiveram papéis fundamentais, transmitindo aos seus liderados as informações e medidas de ação, trazendo a aproximação e reconhecimento dos colaboradores junto à organização, como mostrou no gráfico comparativo entre o ano de 2020 e 2021.

Os resultados mostram o quanto a empresa pode evoluir no seu crescimento e amadurecimento mesmo em um momento conturbado e cheio de desafios como vem sendo. Mesmo expostos a esses desafios, a organização teve a oportunidade de aprimorar sua pesquisa e trazer maior comunicação e relação entre os líderes e liderados, um ponto que anteriormente não havia sido observado da mesma forma como está sendo agora, mas que nos mostram através da análise realizada excelentes resultados tanto para organização quanto para os colaboradores que se sentem acolhidos.

Investir no clima da organização é uma forma de manter a empresa com seu trabalho eficiente e ao mesmo tempo atendendo a satisfação dos colaboradores por meio do equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A empresa, portanto, teve uma postura ativa, agindo de forma assertiva em suas tomadas de decisões e trazendo aos colaboradores bem-estar, senso de cultura, colaboração e satisfação aos que pertencem a organização e os resultados obtidos durante esse período de análise confirmam o quanto foi eficiente as estratégias e ações da organização.

## REFERÊNCIAS

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada a ciências sociais**. 9. ed, Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2014.

BOAS, A. A. V.; ESTEVES, R. C.; & FERREIRA, A. **Teorias de Motivação: um estudo de caso sobre a percepção das lideranças**, 2006.

BUONAFINA, P. M. A. de. **Efeito da diversidade cultural sobre o clima organizacional na percepção dos funcionários: Um estudo de caso na Indústria naval Suape- PE**. 2013. 90 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, Faculdade Boa Viagem - de Vry Brasil, Recife, 2013

CAVALCANTI, V. L. et al. **Liderança e motivação**. Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHANDLER, S. R.S. **100 maneiras de motivar as pessoas**. Rio de Janeiro, Sextante, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. 3ª edição. São Paulo: Makron books, 252 p, 1994.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9a Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CODA, R. (1997); **Psicodinâmica da Vida Organizacional**; São Paulo: Ed. Atlas.

KOLB, D. A. *et al.* (1986); **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas.

DA LUZ, J. P. (2001); **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo para o Banco do Estado de Santa Catarina**, (Tese de Doutorado); Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DENZIN NK, LINCOLN YS (editors). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, Sage, 1994.

- FIORELLI, J. O. **Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional: Grandes Temas em Debate**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 3, n. 31, p.73-82, set. 1991.
- FREITAS, A.B. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M.P. (Org.). Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997. p. 38-54.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- GIL, A. C. **Teoria Geral da Administração: Dos clássicos à pós-modernidade**. São Paulo: Atlas, 2016.
- GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução Fernando Moreira Leal; André Siqueira Ferreira. São Paulo: Ática, 2006.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora EPU, 1986.
- HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The Motivation to Work**. 2 ed. New York: Library of Congress, 1959.
- HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KAHALE, F. **Pesquisando a Motivação: A Pesquisa de Clima Organizacional**. Instituto MVC, 2003.
- KATZ, Daniel & Kahn, Robert. **Psicologia social das organizações**. São Paulo, Atlas, 1970.
- KOLB, D. A. *et al.* (1986); **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Editora Summus, 2003.
- LACOMBE, F. J. M. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K. **Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates.** Journal of Social Psychology, Washington, v. 10, n. 2, p. 271-301, Mayo, 1939.

LIEURY, A.; FENOUILLET, F. **Motivação e aproveitamento escolar.** São Paulo: Loyola, 2000 (Trabalho originalmente publicado em 1996).

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento Organizacional, Conceitos e Práticas.** 1 ed.. São Paulo: Saraiva, 2006 – 2012.

LITWIN, G. H. & STRINGER, R. A. (1968); **Motivation and organizational climate;** Cambridge: Harvard University Press.

LUZ, R. (1995); **Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional.** 1 ed.. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação Organizacional:** um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. São Caetano, SP: Editora, Difusão, 2008.

MARCHIORI, M. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional.** Rio de Janeiro: Editora Difusão/Senac, 2013.

MATURANA, H. **Da Biologia à psicologia,** 3a ed. PortoAlegre : Artes médicas, 1998.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração.** Edição Compacta. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MONTANA, P. J. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1999.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas.1996.

NEVES, A. L. **Motivação para o trabalho: dos conceitos às aplicações.** 1ª edição. Lisboa: MR – Artes Gráficas, Lda. 1998.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership Theory and Practice,** 2. ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2001.

PEREIRA, L. A. (2003). **Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica.** (Dissertação Mestrado); Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

- PEREIRA, A. M. **Introdução à Administração**. 3 ed. São Paulo. Saraiva. 2004.
- REGO, Arménio, **Os motivos de sucesso, afiliação e poder – Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida**. Psicologia: Teoria e Pesquisa. Brasília, v.18, n.1, jan./abr. 2002.
- RIZZATTI, G. (2002); **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. (Tese Doutorado); Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento organizacional**. (7ª ed.), tradução de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- RÜDIGER, F. **Introdução à teoria da comunicação: problemas, correntes e autores**. São Paulo: Editora: Edicon, 1998.
- SAMPAIO, A. **Comportamento e Cultura Organizacional**, Lisboa, Edital, 2004.
- SBRAGIA, R. (1983); "Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa", **Revista de Administração**, 18 (2), p. 30-39, 1983.
- SOUZA, C. P. S. da. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- SOUZA, E.P. de. **Percepção de clima conforme escalão hierárquico**. Revista de Administração de Empresas — RAE, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 51-56, 1980.
- SOUZA, E. L. P. **Clima e Cultura Organizacional: Como se manifesta e como se maneja**. São Paulo, Edgard Blucker, 1978.
- TRIPOLD, T. et al. **Análise da pesquisa social**. 2 ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.
- TRIVINÕES, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, S.C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- WEISS, D. **Como tornar-se um verdadeiro líder**. Tradução de Reinaldo Guarany. São Paulo: Editora: Nobel, 1995.