

**O RH NO PERÍODO PANDÊMICO:** Desafios e métodos de ambientação para o clima organizacional dentro da empresa \*

**HR IN THE PANDEMIC PERIOD:** Challenges and adaptation methods for the organizational climate within the company

Maria Veronica de Sousa \*\*  
Tammyris Cristina de Oliveira Pacheco \*\*  
Edilson Silva Diniz \*\*\*

## **INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR FRANCISCANO**

---

### **RESUMO**

Este trabalho discorre sobre o período pandêmico como contexto histórico que rodeia o mundo fazendo-se um contraponto até os dias atuais se tratando de um período em que ocorre uma série conturbada de mortes constantes e cuidados essenciais para com todos ao redor. O clima organizacional vêm sendo um aliado importante nesse momento agindo fortemente para melhoria das organizações, o trabalho é difícil, já que para a maioria das empresas do mundo fica a dúvida de como saber se é ou não possível adaptar-se ao período turbulento e trazer a garantia para uma melhor condição e desenvolvimento da mesma e dos funcionários no meio e o rh vem agindo fortemente como principal aliado dentro das organizações e dentro disso o artigo apresenta alguns métodos utilizados por empresas para uma ampla organização do momento conturbado para lidar com clima entre funcionários e desenvolvimento da empresa.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento; Pandemia; Clima organizacional; Empresas; Motivação.

### **ABSTRACT**

This work discusses the pandemic period as a historical context that surrounds the world, making a counterpoint to the present day, as it is a period in which there is a troubled series of constant deaths and essential care for everyone around. The organizational climate has been an important ally at this time, acting strongly to improve organizations, the work is difficult, as for most companies in the world, the question remains as to whether or not it is possible to adapt to the turbulent period and bring the guarantee for a better condition and development of the same and of the employees in the environment and the hr has been acting strongly as the main ally within the organizations and within this the article presents some methods used by companies for a wide organization of the troubled moment to deal with the climate between employees and company development.

**Keywords:** Development; Pandemic; Organizational climate; Companies; Motivation.

## **1 INTRODUÇÃO**

No início da pandemia empresas enfrentaram muitos desafios, como a adaptação das pessoas à nova situação, a insegurança dos colaboradores sobre o

futuro profissional, a reorganização da comunicação interna e outras questões para as quais elas não estavam preparadas e com um clima organizacional abalado. Os desafios foram ainda maiores para a área de Recursos Humanos, que teve que se

---

\* Artigo apresentado ao curso de Gestão em Recursos Humanos pelo IESF.

\*\* Graduando Curso de Gestão de Recursos Humanos pelo IESF

\*\* Graduada do Curso de Gestão e Recursos Humanos pelo IESF

\*\*\* Graduado em Administração e Marketing pela FAMA. Mestrado em Ciências da Educação pela Escola Superior João de Deus, Lisboa, Portugal.

reinventar, foi necessário construir novos formatos de trabalho e usar a comunicação de forma a ser o mais transparente possível naquele momento em que ninguém tinha certeza de nada e a preocupação de quem trabalha com gestão de pessoas estava voltada, quase que exclusivamente, a promover um clima de estabilidade e assim proporcionar um pouco mais de calma e segurança num cenário marcado pelo incerto e a área de rh também viu aumentar suas responsabilidades no que se refere aos cuidados com as pessoas, que devem ser devidamente valorizadas, principalmente neste momento, então entender o que os colaboradores precisam e desejam para se sentirem bem e motivados refletirá positivamente nos resultados da organização.

A empresa que conhece os colaboradores pode aproveitar melhor seus talentos e equilibrar os setores e para isso, é fundamental saber lidar com os perfis diferentes dentro da empresa e o papel do rh foi e é essencial quanto a ambientação no período pandêmico. As empresas viram desafios em meio o período turbulento, se fazendo perguntas de como agir mediante os medos e incertezas e de como prosseguir? Logo o RH vem surgindo com métodos de ambientação e objetivos a serem alcançados e colocados, começando assim a conviver com desafios que envolvem a adaptabilidade das pessoas, a comunicação interna, a insegurança dos profissionais sobre o futuro e muito mais.

Este trabalho apresenta como hipóteses o fato da importância do setor de RH para as empresas, visto que no período de pandemia as empresas tiveram que se adequar a essa nova realidade, muitas vezes com demissões em massa, férias, afastamentos por comorbidades e trabalho home office, ou seja, é uma temática que necessita de constante atenção.

Objetiva-se através desta pesquisa analisar os principais desafios e métodos de ambientação para o clima organizacional de uma empresa no período pandêmico, através dos seguintes objetivos específicos: compreender a importância da gestão de pessoas e do clima organizacional nas empresas; analisar as principais estratégias utilizadas para manter o RH atuante no período pandêmico.

Como procedimento técnico foi adotado a revisão bibliográfica, levando em consideração, estudos de publicações nacionais e periódicos indexados, impressos e virtuais, específicos da área (livros, monografias, dissertações e artigos), com utilização das seguintes bases de dados eletrônicas: *SCIELO (Scientific Electronic Library Online)*, Google Scholar e repositório de algumas universidades. Para escolha de cada artigo foi definido como critério de inclusão, artigos originais publicados em periódicos, livros e monografias publicados em português. Como critérios de exclusão estão os artigos sem texto completo e artigos repetidos.

Logo novas medidas, hábitos e frequências foram criadas, todas pautadas pela comunicação interna e para manter os colaboradores cientes das atitudes da empresa, dos caminhos que estavam sendo tomados no momento de crise foi uma maneira de trazer garantia e segurança para os profissionais. Para o lado empresarial, a crise econômica trouxe um aprendizado importante sobre a eficiência operacional, a capacidade de manter sua entrega, mesmo com um quadro mais reduzido de trabalhadores, porém toda essa eficiência, não pode comprometer a saúde dos colaboradores sendo portanto, proporcionar um ambiente seguro e minimamente estável mas que vão conseguir fazer com que os colaboradores atuem de forma mais eficiente e saudável dentro de seu ambiente de trabalho e manter o clima

organizacional. Hoje vemos empresas preocupadas em oferecer relações mais humanas, com investimentos em seus colaboradores e, conseqüentemente, na melhora do clima do ambiente de trabalho e da performance de diferentes áreas. Todo esse cuidado com os colaboradores e a preocupação com o bem estar de cada um está atrelada a cultura organizacional estabelecida em cada instituição. O bom desempenho dessas culturas de forma institucional e abrangentes foram essenciais para a construção do novo normal trazido pela pandemia, as formas de trabalho já vinham se reinventando ao longo do tempo e a pandemia foi capaz de acelerar esse processo.

## **2 RECURSOS HUMANOS E EVOLUÇÃO**

A área de Recursos Humanos está ligada à Segunda Revolução Industrial, entre o fim do século XIX e início do século XX. Inicialmente, o setor se chamava “Relações Industriais”, pois sua atuação era mais presente dentro das indústrias. A área cuidava das tarefas mais administrativas e burocráticas de supervisão de desempenho dos trabalhadores e nesse primeiro momento, não havia preocupação com a saúde e o bem-estar do colaborador, além disso, eles eram vistos apenas como mão de obra mas logo após o fim da Segunda Guerra Mundial, na maior parte dos países industrializados passou a existir uma condição social de pleno emprego. Algo que garantiu avanços para a vida dos trabalhadores, apoiados pela ampliação do modelo do chamado “Estado de Bem-Estar Social”. Foi o início da evolução do RH.

Assim, o RH deixou de focar na adequação dos trabalhadores à empresa e passou a se preocupar em oferecer benefícios aos colaboradores e também buscar formas de motivá-los e engajá-los. Para que eles produzissem mais e melhor, trazendo os melhores resultados para a empresa e além disso, nessa mesma época, surgiram novas teorias administrativas, como a pirâmide de necessidades de Maslow e esse e outros estudos trouxeram novas perspectivas para a área. Assim, o setor de RH passou a ter uma abordagem mais humanizada dentro das organizações.

O conceito de Recursos Humanos nasceu da necessidade em cuidar da mão de obra de uma empresa, algo que vai desde o processo de recrutamento e desligamento de pessoas ao trabalho de manter os colaboradores motivados, produtivos e capacitados e está diretamente relacionado aos ativos mais valiosos de uma empresa e a sua mão de obra que por sua vez, estão ligados a todo tipo de solução empregada para a produção de um negócio desde a tecnologia à infraestrutura e com isso, é fácil perceber que o rh concilia e atua no intermédio dos interesses da empresa com os dos colaboradores de acordo com as leis trabalhistas traduzindo em diversas etapas, responsabilidades e atividades.

O papel do RH é progredir na organização, seus gestores têm que sentar à mesa de decisões, é preciso que as organizações tenham a consciência que o RH tem que participar da formulação estratégica da empresa e atuar como parceiro. (CHIAVENATO, 2010, p. 156)

O conceito de recursos humanos remonta às últimas décadas do século 19, quando a revolução industrial já havia acelerado a produção em massa, o setor foi concebido para intermediar os objetivos de uma empresa com os objetivos pessoais dos seus respectivos profissionais e o tempo mostrou que o conceito estava longe de ser assim, tão simples pois em meados da década de 1930 após a popularização da Teoria das Relações Humanas, percebeu-se que os resultados de uma empresa

estavam atrelados a fatores psicológicos, fatores que têm tudo a ver com o momento vivido pelos seus colaboradores e não bastava demandar por produtividade, apenas.

O foco passou a ser também a consideração pelo bem-estar das pessoas e o assunto foi potencializado pela configuração social que se instaurou no período pós-guerra, entre as décadas de 1940 e 50 foi quando surgiram novas teorias administrativas como a pirâmide de necessidades de Maslow, expondo novas perspectivas e entre elas, a de que um conceito conseguiria ser mais imparcial na busca por resultados, mas sem perder a atenção no desenvolvimento dos profissionais nesse processo.

Abraham Maslow foi um importante teórico comportamental, elaborando fundamentos científicos para auxiliar na medição motivacional humana e ao observar as nossas próprias necessidades, classificou e organizou todas elas em 5 diferentes níveis. Para melhor compreensão, o estudioso decidiu organizá-las dentro de uma pirâmide. Assim, o método ficou também conhecido como a Pirâmide de Maslow nas quais as necessidades que ficam na base foram denominadas de primárias ou de sobrevivência. À medida que se sobe na pirâmide, outras necessidades mais elaboradas vão tomando significado. É importante ressaltar que, para Maslow, as necessidades básicas, ou seja, as que ficam na base, quando não satisfeitas, sempre se tornarão prioridade tomando o lugar das outras momentaneamente, até que sejam de fato satisfeitas. (CHIAVENATO, 2010, p. 165)



Figura 1 - Pirâmide de Necessidades de Maslow  
Fonte: Imagem por Adriel Santos Borges. Licença CC BY-SA 4.0

- **Necessidades fisiológicas:** Inclui necessidades como sono, fome, abrigo e sexo, é o nível mais baixo da pirâmide, porém teoricamente o mais importante pois são necessidades ligadas à sobrevivência mais imediata, por isso são consideradas instintivas e acabam dominando o comportamento humano. Sabe aquela fome no meio do trabalho ou aquele sono? Então, Maslow diz que essa fome e sono dominarão o indivíduo até que sejam saciados, logo querer comer e dormir passará a ser a

prioridade no momento e sabendo disso, podemos constatar que um administrador deve garantir que sua equipe tenha todas as necessidades fisiológicas minimamente atendidas, do contrário, seus colaboradores apresentarão enormes dificuldades de concentração, por exemplo.

- **Necessidades de segurança:** Essas incluem a busca por proteção, segurança e a fuga contra perigos. Aqui o indivíduo busca se cercar de coisas que possam dar a sensação de que tudo está sob controle, ainda que este possa ser uma ilusão! Quando o indivíduo se sente mais seguro, ele pode apresentar uma atitude mais calma. Caso alguma coisa ameace essa segurança, a incerteza pode dominar seu comportamento. Logo, o administrador deverá refletir sobre esses pontos em seus momentos para tomada de decisão. Muitas vezes, o aumento da insegurança e a falta de confiança no líder são fatores habituais de seu fracasso. Hoje em dia, diversos aspectos também podem trazer uma maior sensação de segurança no trabalho, por exemplo, a questão de se ter uma renda fixa, que não seja muito flutuante ou que sofra volatilidade.

- **Necessidades sociais:** Diz respeito a toda interação do indivíduo com as demais pessoas. Aqui, incluem aquelas necessidades de pertencer a um grupo, ter amizades, relacionamentos amorosos e, também, de dar e receber afeto. Segundo Chiavenato, quando essas necessidades não estão sendo atendidas, o indivíduo pode se tornar hostil e resistente à socialização, ficando cada vez mais isolado. Logo, dentro do contexto de uma organização, isso inclui oferecer condições sadias e favoráveis (não forçadas) à socialização entre seus membros e todas as suas partes.

- **Necessidades de estima:** Essas necessidades englobam a busca por aprovação social e por algum tipo de prestígio, nesse sentido, o ser humano procura se reconhecer e ser igualmente reconhecido por aquilo que de melhor faz. É a vontade de obter respeito pelos seus pares. Em uma instituição, a necessidade de estima está presente na busca por premiações, pelo aumento do salário, pela promoção de cargo. Inclui também qualquer tipo de reconhecimento dos superiores hierárquicos ou colegas de trabalho.

- **Necessidades de autorização:** Por fim, a necessidade que fica no topo da pirâmide, a única que, quanto mais é saciada, mais continua a se desenvolver.

O RH do presente é muito mais do que um setor burocrático, ele faz uso da estratégia para otimizar ao máximo os processos e recursos na empresa é uma área que aprendeu a estar alinhada com os objetivos e metas a serem atingidas e, por isso, consegue desempenhar suas funções com muito mais precisão, já que ele está mais consciente de que o ativo mais importante de uma empresa é o humano então, há também uma valorização muito maior dos colaboradores, o que é positivo para a empresa como um todo e é evidente, então, que mudanças são necessárias para melhorar a rotina do setor de recursos humanos e por isso, cabe aos gestores e funcionários estarem sempre a par das tendências para criar uma boa relação entre colaboradores e empresa e é importante analisar que o conceito se metamorfoseou continuamente desde a sua primeira concepção, há quase 150 anos e agora, vivemos um período de dinamismo e de antecipação às urgências e esse setor tão imprescindível para o mercado é, portanto, o primeiro contato de um empreendimento com novas tendências para o seu desenvolvimento essas inovações são numerosas e não param de surgir e por isso, é essencial que seus colaboradores estejam sempre capacitados e de olho nas inovações do mercado.

O comportamento humano é influenciado pelas atitudes e normas informais existentes nos grupos dos quais participa. É dentro da organização que surgem as oportunidades de relações humanas, devido ao grande número de grupos e interações resultantes (CHIAVENATO, 2003, p.107). Com isso os gestores devem entender que diferentes perfis de funcionários têm necessidades diferentes, podemos

ter melhores resultados dos colaboradores e estabelecer um ambiente em que cada pessoa é motivada e encorajada por fazer uso adequado das relações humanas e oportunidades mais dúvida que sempre fica mediante os colaborador é de como decorrências na hora dos desafios.

## 2.1 Gestão de Pessoas

De acordo com Oliveira (2004), a Gestão de Pessoas é dever e parte integrante das funções gerenciais de toda a empresa, principalmente dos líderes. Para que uma empresa se mantenha competitiva, ela depende, fundamentalmente, das pessoas que a compõem. O principal papel da Gestão de Pessoas é cuidar e desenvolver os talentos da empresa, ao mesmo tempo em que contribui para o alcance dos resultados do negócio. Com a finalidade de construir a melhor equipe e, conseqüentemente, a melhor empresa, a área de Recursos Humanos tem uma série de responsabilidades, que de acordo com Chiavenato(2010), podem ser agrupadas em 6 processos básicos de Gestão de Pessoas:

i. Agregar pessoas: São os processos realizados para inserir novas pessoas na empresa, abrangendo atração e seleção de talentos. Com importância estratégica para a empresa, o preenchimento de uma posição de trabalho requer um cuidado minucioso de identificação, atração e seleção do profissional mais adequado, de acordo com os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho na função. ii. Aplicar pessoas: Corresponde aos processos de modelagem do trabalho, constituindo o desenho organizacional, análise e descrição de cargos, direcionamento das pessoas e avaliação de desempenho. O modelo de trabalho adotado contribui para a construção da empresa que se deseja. iii. Recompensar pessoas: São os processos que consideram a satisfação das necessidades das pessoas que compõem a empresa. Inclui o atendimento a necessidades básicas, como remuneração, benefícios diretos e indiretos, transporte, estudo e alimentação, mas também considera a satisfação de necessidades mais elevadas, como realização pessoal e profissional, motivação, colaboração, parceria, flexibilidade, reconhecimento, autonomia, entre outros. Apesar de a questão financeira ser fundamental, os anseios dos profissionais em relação à empresa vão muito além de dinheiro. Ter um ambiente que facilite as relações e o aprendizado, apoiar o desenvolvimento dos colaboradores, respeitar suas necessidades e anseios e reconhecer o seu trabalho devem ser considerados pela Gestão de Pessoas como fatores tão ou mais importantes para a motivação de equipes e a retenção de talentos.

iv. Desenvolver pessoas: São alguns dos processos mais aplicados. Corresponde às ações sistemáticas para, através da aprendizagem, gerar novos conhecimentos e promover o desenvolvimento dos talentos da empresa. Envolve gestão do conhecimento, treinamento e desenvolvimento, gestão de competências, aprendizagem, gestão da mudança, inovação, trilhas de carreira, estratégias de comunicação. Os desafios para a área de Gestão de Pessoas são desenvolver competências essenciais, garantir a atualização de informações, o compartilhamento do conhecimento e a aprendizagem contínua. Desta forma, ela contribui para a formação de equipes preparadas para atuarem em um cenário de constantes mudanças, tornando a empresa adaptável ao mercado e competitiva.

v. Manter pessoas: São os processos para criar condições ambientais e

psicológicas favoráveis ao bom desempenho do trabalho. Inclui cultura organizacional, gestão do clima, segurança no trabalho, programas de qualidade de vida, relações sindicais.

vi. Monitorar pessoas: São os processos cuja finalidade é acompanhar as atividades realizadas pelas pessoas e os respectivos resultados gerados. Inclui banco de dados e sistemas de informações gerenciais. Esses processos são importantes para que a área de Recursos Humanos possa avaliar se todos os demais processos estão sendo efetivos, direcionando todas as práticas de Gestão de Pessoas. Esses 6 processos possuem o mesmo grau de importância para a efetividade das ações de Gestão de Pessoas. Ao estruturá-los de forma eficiente conseguiremos apresentar práticas éticas e socialmente responsáveis e proporcionar qualidade de vida no ambiente de trabalho, contribuindo para que a empresa desenvolva produtos e serviços competitivos e de alta qualidade.

## 2.2 Clima Organizacional

Segundo Chiavenato (2004), comportamento organizacional representa uma área do conhecimento humano extremamente sensível a certas características que existem nas organizações e no seu ambiente. Um bom clima organizacional tem processos bem definidos, norteados pelos valores, objetivos e crenças na qual todos se identificam podemos dizer que esse clima é responsável por estimular a criatividade e busca de soluções inovadoras, alta produtividade, engajamento nos objetivos da empresa, comprometimento, entre outros dessa forma, o clima organizacional é algo subjetivo, pois é baseado na percepção dos colaboradores em relação a empresa, e também relativo, pois essa percepção pode variar de pessoa para pessoa. Por ser algo subjetivo, o clima organizacional é percebido nas entrelinhas das atividades rotineiras de uma empresa, como por exemplo na confiança que o empregado tem em seu líder, na colaboratividade de seu time, na crença no produto ou serviço que a empresa oferece ou na felicidade do empregado ao sair de casa para ir trabalhar. Ao investigar o clima organizacional, a empresa tem o intuito de conhecer melhor sobre as pessoas que a compõem e qual o pensamento delas em relação a tudo que acontece no ambiente de trabalho.

O clima organizacional é a atmosfera psicológica de cada organização. Se existe elevada motivação no ambiente das organizações, o clima será de colaboração. Baixa motivação irá gerar um clima de desinteresse e apatia. (CHIAVENATO, 1994, p.45)

A pesquisa nas empresas possuem diversas finalidades e é através dessa prática que os gestores obtêm um feedback de como estão os processos e comportamentos na corporação. A pesquisa de clima organizacional é uma das mais importantes na empresa e tem como objetivo final fornecer um diagnóstico de como está o relacionamento interpessoal, a satisfação e as expectativas dos funcionários em relação ao trabalho. Com a aplicação da pesquisa, a equipe de Recursos Humanos será capaz de identificar pontos fortes e de melhoria dentro da empresa. Tendo em mãos relatos sinceros sobre a realidade organizacional será mais fácil definir uma estratégia para melhorar o ambiente corporativo.

Após realizar a pesquisa de clima em sua empresa e identificar os pontos que precisam ser melhorados, agora você pode partir para a ação nessa etapa, é importante também começar pelo planejamento. Sem ele você não consegue nortear suas ações, definir seus objetivos e nem ter métricas para mensurar resultados

portanto inicie seu projeto para melhorar o clima organizacional fazendo um planejamento de ações que irão estimular seus colaboradores de acordo com os objetivos estipulados pela empresa e sempre levando em consideração a Missão, Visão e Valores corporativos. Chiavenato (1994, p.53) também dizia que: O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

O Clima Organizacional é percebido tanto a partir de coisas que são ditas como através de coisas que são evitadas explicitamente, porém ditas de modo não verbal. A postura, o modo de olhar, de sorrir, o tom de voz, entre inúmeros outros sinais não verbais, transmitem muito mais claramente o clima de um grupo do que aquilo que é falado. Estes sinais são tão fortes que o estado emocional transparece, mesmo contra a vontade do indivíduo e quase sempre de modo imperceptível para ele. O impacto de um ambiente conturbado e estressado produz muito mais efeitos no indivíduo do que a palavra que é dita e falada, é uma fotografia ou um demonstrativo de lucros e perdas de como se gerencia a organização, segundo a percepção dos profissionais. "O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente" (ROBBINS, 2005, p. 54).

Numa análise um pouco mais detalhada, podemos compreender o clima de uma empresa analisando uma série de Indicadores que geralmente são diferentes e específicos para cada organização, em suma a percepção das pessoas sobre a empresa quanto a esses diversos Indicadores e estes demonstram como as pessoas se sentem com relação a empresa e, conseqüentemente, qual é o nível de motivação e como elas reagem a essa percepção.

As mudanças sociais, políticas, econômicas que ocorrem no mercado interferem diretamente e afetam o comportamento, a motivação e as necessidades dos profissionais nas empresas e dependendo da "temperatura" dessas ocorrências que o mercado apresenta, ocorrem alterações na percepção que o colaborador possui de sua empresa: da integração das áreas à concretização dos objetivos, das perspectivas de crescimento da empresa ao desenvolvimento do profissional, da elaboração do planejamento à tomada de decisões. Todos estes fatores são afetados e impactam diretamente no ambiente de trabalho e nos resultados obtidos pela empresa. Efetivar a Gestão do Clima Organizacional como um processo perene e contínuo, cada vez mais assumido pelos líderes da organização é o que vai diferenciar a organização. Vários estudos sobre o Clima Organizacional sinalizam que as pessoas se dedicam ao trabalho o mínimo suficiente para manterem-se no emprego; isto revela que poderiam se dedicar mais obtendo resultados muito mais expressivos. Algumas pesquisas mostram que os profissionais dedicam 25% da sua capacidade as próprias pessoas afirmam isso.

Segundo Marchiori (2008, p. 209), se a organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento. Essa é uma força ociosa que precisa ser explorada pelas empresas para que elas consigam agregar maior valor aos seus produtos e serviços, obtendo melhor desempenho e maior produtividade.

Algumas ações que podem ser feitas: Programas de desenvolvimento e capacitação dos gestores de todos os níveis da organização visando melhorar a



qualidade da liderança e da gestão das pessoas; Introdução da Cultura do *Feedback* Continuado dos gestores, com frequência mínima de uma vez ao mês, visando criar equipes de alta performance (programas de *Team Building*). Uma empresa que valoriza o saber de seus colaboradores é uma empresa preparada para a competitividade do mercado de trabalho. Uma das ferramentas mais importantes para tornar seu empreendimento apto ao contexto econômico atual é a Pesquisa de Clima Organizacional.

Este processo consiste no mapeamento das satisfações e insatisfações dos membros da empresa quanto a realidade do ambiente de trabalho. Um diagnóstico da empresa e sua cultura é construído a partir de uma pesquisa sobre a percepção de seus colaboradores e essa ação tem por intuito a melhora do ambiente corporativo, aumentando a motivação das pessoas e fundamentando planos de ação que resolvam os problemas existentes.

O sucesso de uma empresa está, necessariamente, ligada ao talento e a dedicação das pessoas que a compõe e quando falamos de se preocupar com o clima organizacional, estamos assimilando o dever da empresa em voltar seu olhar para as pessoas que fazem a empresa acontecer, bem como suas performances e o resultado final entregue já que o ser humano é estimulado pelo ambiente que vive e quando se está em um ambiente organizacional feliz, que reconhece seus esforços, estimula o crescimento profissional e proporciona recompensas experimentais, ele tende a entregar seu trabalho com maior qualidade.

### 2.3 Pandemia da Covid

A pandemia mais recente é a de COVID-19, a qual foi declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 11 de março de 2020, doença causada por um novo tipo de coronavírus, o SARS-CoV-2, o qual desencadeia sintomas respiratórios como: febre, tosse e dificuldade respiratória. A doença pode levar à morte, sendo especialmente preocupante ao atingir idosos e pessoas com problemas de saúde, como problemas cardíacos e diabetes. Até o dia 23 de março de 2020, foram confirmados, no mundo, 332.930 casos de COVID-19 e 14.510 mortes, produzindo repercussões não apenas de ordem biomédica e epidemiológica em escala global, mas também repercussões e impactos sociais, econômicos, políticos, culturais e históricos sem precedentes na história recente das epidemias.



Figura 2 - Mortes durante a pandemia

A estimativa de infectados e mortos concorre diretamente com o impacto sobre os sistemas de saúde, com a exposição de populações e grupos vulneráveis, a sustentação econômica do sistema financeiro e da população, a saúde mental das pessoas em tempos de confinamento e temor pelo risco de adoecimento e morte, acesso a bens essenciais como alimentação, medicamentos, transporte, entre outros. O uso de máscaras adequadas e o distanciamento social são medidas efetivas, porém, em um país desigual como o Brasil, só essas recomendações não bastam para conter o avanço do vírus. É preciso dar condições para que as populações mais vulneráveis consigam se isolar, como alertamos desde o começo da pandemia. Depois de um ano, estamos todos cansados de falar sobre a covid-19 mas precisamos continuar pressionando as autoridades para que medidas de combate à pandemia, além disso, a necessidade de ações para contenção da mobilidade social como isolamento e quarentena, bem como a velocidade e urgência de testagem de medicamentos e vacinas evidenciam implicações éticas e de direitos humanos que merecem análise crítica e prudência.

Essa rápida disseminação de informações sem discriminação do que é verdadeiro e factível, daquilo que é falso ou não comprovado cientificamente, vem de todos os lados e fontes. Com isso podemos dizer que estamos rodeados de informações religiosas e também científicas. Partindo-se da perspectiva teórica de que as enfermidades são fenômenos a um só tempo biológicos e sociais, construídos historicamente mediante complexos processos de negociação, disputas e produção de consensos, objetivo das atividades deste eixo envolve compreender e responder parcialmente aos desafios colocados pela pandemia, organizando uma rede de pesquisadores do campo das ciências sociais e humanidades visando a investigação, resposta e capacitação como estratégias para o enfrentamento do Covid-19 no Brasil.

## **2.4 Desafios Organizacionais na Pandemia**

A pandemia do coronavírus trouxe às empresas três grandes desafios: cuidado com a saúde dos colaboradores, a garantia da continuidade dos negócios e o engajamento das pessoas na cultura da companhia. A boa notícia é que tem sido observada proatividade por parte das companhias e percebe-se uma sensação de genuína preocupação com a saúde de todos, no entanto, as ações têm sido tomadas sem um grande planejamento, como aconteceu com a política de home office.

A ansiedade em relação à estabilidade de emprego trouxe picos de saúde mental que exigiram cuidados e políticas específicas. Houve também impacto relacionado à preocupação com a cobertura dos planos, que levou as empresas a agir rapidamente, de forma a garantir seguros de vida e coberturas amplas a seus colaboradores. Agora, surge mais um ponto de atenção: com a estabilização dos números da pandemia, vem uma nova onda com mais desemprego, que deve provocar a volta de procedimentos represados. Sem tempo para planejar ou discutir com as equipes as mudanças que surgiram, muitas empresas perceberam nisso uma ruptura assim, romperam-se as formas de comunicação, as relações de trabalho, as respostas sumiram. Nesse processo de desconstrução e reconstrução das relações de trabalho, o setor de recursos humanos foi mais uma vez desafiado. Como manter o clima de satisfação e a equipe em desenvolvimento? Como entender quais são as verdadeiras necessidades e onde intervir? Alguns fatores que, com certeza,

contribuíram para esse cenário são uma queda em valores potencialmente limitantes, como burocracia, controle e hierarquia. Em contrapartida, agora, vemos um aumento na insegurança, cautela e confusão.

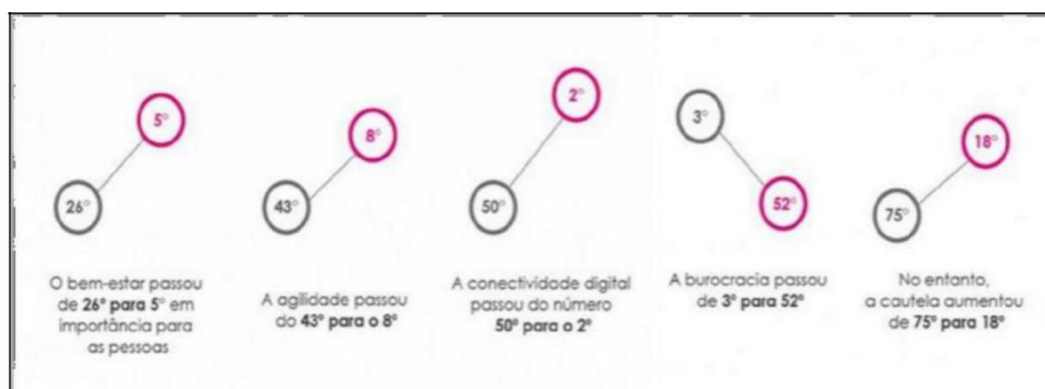


Figura 3 - Contrapartidas antes e durante a pandemia nas organizações <http://www.crescimentum.com.br>

Fonte:

A figura acima mostra o quão necessário o bem estar dos funcionários e as táticas de clima tem se desenvolvido com o tempo e o principal desafio é o de planejar e executar a estratégia em tempos de incertezas. Ainda não sabemos qual será o impacto da pandemia, e muito menos a sua duração, vai ser possível desenvolver um planejamento estratégico neste momento, e em relação à cadeia de fornecedores: é possível antecipar possíveis impactos? Quais vão são as melhores estratégias para as empresas neste momento? A crise gerada pelo coronavírus pode trazer oportunidades estratégicas para as empresas? Quais? O principal desafio a partir de agora, é analisar os erros e acertos que houveram durante esse tempo e saber identificar as oportunidades que essa crise nos trouxe até aqui, pois assim como várias empresas acabaram paralisando suas atividades diante dos prejuízos, várias outras se reinventaram e estão aproveitando os novos nichos de mercado que surgiram.

Serão novos tempos, novos mercados, mas principalmente uma nova maneira de trabalhar e gerir as equipes de trabalho num mundo cada vez mais globalizado onde as pessoas estão conectadas com tudo e com todos ao mesmo tempo, onde as informações surgem rápidas demais, os administradores não poderão ficar alheios ao tempo e não se adequarem à realidade vivida nos dias de hoje.

## 2.5 Motivação no Período Pandêmico

Como ter motivação em meio a uma pandemia tão devastadora? De uma hora para outra a rotina foi alterada por completo e o isolamento físico e social, a imprevisibilidade da volta ao normal e que tipo de “normal” se instalará quando a pandemia passar são questões que afetam a motivação. Angústia, ansiedade, tristeza, insegurança e diversos outros sentimentos possíveis de aflorar em um contexto de pandemia podem afetar a saúde mental, a motivação, o rendimento acadêmico, entre outros já que a ansiedade em relação à estabilidade de emprego trouxe picos de saúde mental que exigiram cuidados e políticas específicas.

Houve também impacto relacionado à preocupação com a cobertura dos

planos, que levou as empresas a agir rapidamente, de forma a garantir seguros de vida e coberturas amplas a seus colaboradores. Agora, surge mais um ponto de atenção: com a estabilização dos números da pandemia, vem uma nova onda com mais desemprego, que deve provocar a volta de procedimentos represados. A motivação intrínseca envolve comportamentos que têm finalidade em si mesmos e são pessoalmente recompensadores, como ajudar outras pessoas, participar de um esporte agradável ou estudar um tema fascinante.

Uma das principais ações para manter a motivação da equipe na pandemia é demonstrar preocupação com o bem-estar dos colaboradores. Isso quer dizer que é essencial garantir um ambiente seguro para que eles possam trabalhar com tranquilidade, pois se um funcionário não se sente seguro no trabalho, é comum que seu rendimento e disposição caia, afinal, ele estará preocupado com a sua saúde. Para mudar isso e oferecer tranquilidade aos seus trabalhadores, principalmente considerando o número de casos COVID-19, e caso a sua empresa tenha decidido por retornar ao trabalho presencial, é preciso se atentar a questões como: respeitar o distanciamento na disposição das mesas de trabalho, promover e estimular o distanciamento entre os colaboradores, oferecer álcool em gel e até máscaras de proteção, se for o caso, e criar ações que estimulem os profissionais a usar a máscara de proteção, com parte dessas medidas colocadas em prática, os colaboradores irão se sentir mais acolhidos pela empresa, e principalmente reconhecerão a preocupação dela em garantir um ambiente seguro para sua saúde.



Figura 4 - Climas pandêmicos

Fonte: <http://www.crescimentum.com.br>

Criar um laço de confiança com os colaboradores é essencial para o sucesso da empresa, independentemente da situação quando se fala de um cenário de pandemia essa realidade se torna ainda mais importante isso porque se o colaborador não conhece a realidade da empresa em meio a pandemia, a situação dela no mercado, em meio às incertezas do dia a dia, ele acaba se desmotivando porque perde a confiança na companhia por isso a importância da cultura organizacional.

A motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais... A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas. (CHIAVENATO, 1999, p.)

Portanto, é fundamental que os gestores e líderes sejam transparentes com seus funcionários expondo não só as dificuldades da empresa, mas reforçando que apesar das dificuldades eles contam com o apoio dos seus profissionais para vencer os desafios e além disso, esse é um bom momento para as empresas aperfeiçoarem as habilidades dos seus colaboradores, oferecendo esses tipos de formações valorizando assim, a evolução e o desenvolvimento profissional dos seus profissionais e demonstrando, concretamente, que eles têm grande valor para a companhia. Motivação é um tema de interesse geral. Todas as pessoas precisam se sentir motivadas para realizarem qualquer atividade. Os líderes precisam que seus funcionários estejam motivados a trabalharem para dar resultados para a empresa. Todos já devem ter ouvido falar sobre dois tipos de motivação: intrínseca e extrínseca. O que poucos sabem é que existem maneiras diferentes pelas quais as pessoas se motivam, e isso impacta na qualidade da experiência vivida por cada indivíduo.

I. **Motivação intrínseca:** Se uma pessoa realmente quer ou deseja fazer algo mesmo sem receber benefícios tangíveis para isso, então ela possui motivação intrínseca. Logo, pode-se definir a motivação intrínseca como o ato de executar uma atividade por satisfação, ao invés de executar devido a alguma consequência externa. Uma pessoa intrinsecamente motivada é movida a agir por diversão ou um desafio, e não devido a pressões ou prêmios. A motivação intrínseca existe dentro das pessoas como também na relação entre as pessoas e as atividades que elas executam. Pessoas são intrinsecamente motivadas por algumas atividades e não por outras, e nem todas as pessoas são intrinsecamente motivadas por uma mesma tarefa. Por exemplo, uma pessoa pode ser apaixonada por cozinhar e sempre executa essa atividade por satisfação. Por outro lado, existem pessoas que não sabem, não gostam e não querem cozinhar de forma alguma, e preferem matar a fome somente com aquele resto de arroz com passas que sobrou do Natal passado. A motivação intrínseca existe quando a pessoa decide tomar uma ação por motivos de altruísmo, cooperação, o sentimento de pertencer, de amor ou de agressão. Quando motivadas intrinsecamente, as pessoas procurarão por atividades relacionadas à satisfação da curiosidade, entretenimento, novidades, bem como pela oportunidade de aprender algo novo e aprender novas habilidades.

II. **Motivação extrínseca:** Se uma pessoa sente que ela precisa fazer algo, isso envolve motivação extrínseca, uma vez que a motivação reside fora da pessoa. Essa motivação ocorre quando é determinado à pessoa a ação que ele deve executar, bem como a recompensa que ela receberá por essa ação. A motivação extrínseca tem como ponto de partida o desejo do indivíduo de obter uma recompensa externa, como, por exemplo, reconhecimento social e bens materiais. Na segunda metade do século XX, durante o período industrial, a motivação extrínseca era muito usada para encorajar as pessoas a realizarem atividades. Naquela época dominava a Teoria Behaviorista que definia que uma recompensa ou punição, se aplicada sistematicamente, condiciona e reforça repostas por parte dos indivíduos como antecipação a futuras recompensas ou punições. Estudos posteriores descobriram que determinadas recompensas extrínsecas podem destruir as motivações intrínsecas.

## **2.6 Estratégias para manter o RH no período pandêmico**

O contexto de pandemia exigiu das empresas uma adaptação acelerada às Mudanças, pois imposição pandêmica de isolamento, medidas mais extremas de cuidados higiênicos e tratativas individualizadas a cada perfil profissional. Se por um

lado, para as empresas essas adaptações trouxeram transtornos e exigiu do setor de recursos humanos uma flexibilidade maior, por outro lado, para os colaboradores, elas trouxeram angústia e medo do novo. Nem todos estavam preparados para o trabalho remoto. Ou seja, empresas não tinham suporte tecnológico eficiente. Colaboradores não tinham preparo emocional e estrutura física para garantir entregas produtivas fora do ambiente físico da empresa. Nesse contexto, mensurar o nível de satisfação dos colaboradores, com as medidas tomadas pelas empresas, no enfrentamento da pandemia, se torna uma estratégia de crescimento no novo padrão de normalidade e a partir da aplicação, é possível avaliar se as decisões tiveram o efeito esperado.

i. Aplicar a pesquisa de clima nesse período: nesse período de retomada do trabalho presencial dará oportunidade aos seus colaboradores de apontarem o que deu certo ou não e essas informações fornecerão ao setor de recursos humanos dados importantes sobre quais medidas devem ser mantidas ou até melhoradas dito isso a partir dos dados coletados é possível saber o que a empresa precisa fazer para proporcionar um melhor ambiente de trabalho. ii. A pesquisa de clima aplicada: na pós pandemia transmitirá aos seus colaboradores uma mensagem de confiança logo ela é uma poderosa ferramenta de engajamento, uma vez que demonstra ao colaborador que a organização se importa com aquilo que ele pensa e sente. iii. Fazer gestão de pessoas: não se resume a olhar somente o ambiente interno de trabalho. Uma empresa socialmente responsável se preocupa em entender em que contexto seu colaborador está inserido e o que é possível fazer para ajudar e a pesquisa de clima pode trazer dados importantes sobre o impacto da pandemia para cada colaborador e baseado nas informações colhidas, a empresa pode identificar situações que podem comprometer o desenvolvimento de um determinado colaborador. Dessa forma é possível desenvolver ações que alcancem não só as dificuldades diretamente ligadas à atividade desenvolvida. Mas que também tragam resultados no contexto social e familiar. Uma empresa que investe na Gestão de Clima Organizacional melhora a satisfação de seus colaboradores, aumenta a confiança destes em seus líderes e conseqüentemente promove o *employer branding*, se essas ações já eram necessárias num cenário comum, se tornaram essenciais no cenário de imprevisibilidade imposto pelo COVID-19 com isso ouvir seus colaboradores garantirão o sentimento de pertencimento e o encantamento que falamos lá no início.

Neste momento, é importante que se tenha consciência que suas decisões estratégicas devem levar em consideração o bem-estar e as necessidades dos colaboradores como caminho a ser trilhado para ampliar o nível de engajamento das pessoas e desta forma, estará guiando a sua organização, sob uma cultura fortalecida por valores alinhados em todos os níveis, para encarar o novo normal já que não sabemos ainda para qual futuro estamos caminhando, mas sabemos que as organizações de culturas fortes obtêm melhores resultados e são mais resilientes para atravessar este período de incerteza, então, como se faz a gestão da sua cultura organizacional neste momento define muito sobre para onde está conduzindo o seu negócio e as suas pessoas e instituições orientadas por valores são mais bem-sucedidas e por meio de uma gestão da cultura organizacional mais consciente e que realmente gere impacto no dia a dia das empresas.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No mundo pandêmico, houve a necessidade de profissionais que consigam conciliar uma formação ampla com conhecimento específico sobre o uso das tecnologias e sobre a ampliação da nova forma das relações interpessoais e laborais

remotas, dentre outros expedientes, ou seja, este profissional continuará obtendo uma importância fundamental para as empresas e organizações, uma vez que se torne altamente capacitado e dinâmico frente às mudanças e, principalmente, com facilidades para resolver os problemas e propor as soluções mais adequadas, isso implica em algumas mudanças cruciais na área de recursos humanos, onde se aponta a aceleração de algumas tendências que já estavam em curso, aliado a toda uma nova estrutura que precisa ser revista para atender a nova realidade.

Será o caso, por exemplo, de se avançar com a flexibilização dos controles e com a menor dependência das estruturas físicas das empresas e logo, a primeira tendência será adotar a compreensão de que um profissional possui condições de trabalhar, alcançar seus resultados e, ao mesmo tempo, manter alto nível de produtividade, independentemente de estar distante do seu gestor ou então da própria estrutura física da empresa ou organização. Para a construção desta nova relação, a confiança ultrapassa o controle e os profissionais de recursos humanos deverão desenvolver técnicas e meios de reconhecimento e valorização dos funcionários através de diferentes métricas e indicadores e em segundo lugar, decorrente da primeira tendência, reside a questão da adequação formal e legal do chamado teletrabalho, impulsionado a partir do trabalho remoto ou home office.

A área de recursos humanos teve de buscar novas formas de viabilidade, orientação e subsídios nas relações de trabalho e na gestão de pessoas para alcançar resultados satisfatórios nesta nova modalidade de trabalho que estará cada vez mais presente na realidade das empresas e organizações. Em síntese, os recursos humanos na pós-pandemia estará fortemente baseado no uso da tecnologia, aproximando as pessoas e funcionários, mesmo que distantes dos locais específicos de trabalho e nesse sentido, cabe perquirir por modelos que continuem operando de maneira eficiente, porém providos das novas tecnologias que permitem a realização de entrevistas, avaliações, contratações e desenvolvimento de pessoas apoiadas em análises preditivas e nos algoritmos, enquanto direcionadores da eficiência das empresas e organizações e que sejam capazes de prover a realização de carreira para os profissionais e o clima organizacional andando junto mediante os problemas como um grande e essencial aliado para quebra de barreiras desse conflito e das gerações futuras dentro das organizações vale ressaltar também que as organizações empenham esforços para lidarem com as adversidades advindas da pandemia e, ao mesmo tempo, consolidaram importantes lições neste contexto de urgência e esperase, no entanto, que essas lições não se percam após o fim da pandemia.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, V.B. Um ano de pandemia: confira nossos textos e estudos. Instituto Pólis, 2020. Disponível em: <https://polis.org.br/noticias/um-ano-de-pandemia-confiranossos-textos-e-estudos/>

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Edição revisada, IESED Brasil S.A, Curitiba 2012.

CATHO EMPRESAS. Clima organizacional: é preciso acompanhá-lo durante o trabalho remoto? Disponível em: <https://paraempresas.catho.com.br/climaorganizacional/>

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999

CHIAVENATO, Idalberto: **Gerenciando pessoas** 3ª ed. São Paulo: 2010.

CHIAVENATO, Idalberto: **Gerenciando pessoas** 3ª ed. São Paulo: Makron Book, 1994

DAU, G. Pandemia: O papel estratégico do RH na crise. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/pandemia-o-papel-estrategico-do-rh-na-crise/>

DOS SANTOS, V.S. Pandemia. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/doencas/pandemia.htm>

ESTER. Como a Gestão de RH mudou com a pandemia: 5 profissionais relatam. Disponível em: <http://factorialhr.com.br/gestao-rh-pandemia/>

FIOCRUZ. **Impactos sociais, econômicos, culturais e políticos da pandemia**. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-epoliticos-da-pandemia>

LOUZADA, Fernanda; LEÃO, Geraldo Silveira. Gestão de Recursos Humanos: Um Olhar para o Futuro. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 02, Vol. 01. pp 201-213, Abril de 2017.

MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MARCHIORI, Eduardo. Os desafios das empresas em tempos de pandemia. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/colab/os-desafios-das-empresas-emtempos-de-pandemia/>

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 20.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PAULA, V.V.; NOGUEIRA, G.M. **A Importância Da Área De Gestão De Pessoas, Para O Sucesso Da Organização**. XIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2016. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_047.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf)

RAMOS, L. Teoria Comportamental na Administração: Foco, Objetivos e Aplicação! Disponível em: <https://dehumanas.com.br/teoria-comportamental-na-administracao/>

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ªed. São Paulo: Pearson, 2006.



ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VERÍSSIMO, L.; ETZBERGER, A. **Reflexões sobre a pandemia – Covid 19**. Disponível em: <https://blog.psicologiaviva.com.br/reflexoes-sobre-a-pandemia/>

VIDDIA. Os diferentes tipos de motivação e os impactos no desempenho. Disponível em: <https://www.viddia.com.br/tipos-motivacao-desempenho/>

A importância da Pesquisa de Clima pós-pandemia. Disponível em: <https://sertms.com/blog/pesquisa-de-clima-pos-pandemia/>

Entenda a evolução do RH: da sua origem ao pós-pandemia. Disponível em <https://blog.solides.com.br/evolucao-do-rh/>

Os 6 processos de gestão de pessoas e sua importância. Disponível em: <https://blogrh.com.br/os-6-processos-de-gestao-de-pessoas-e-sua-importancia/>

Pesquisa de Clima Organizacional. Disponível em: <https://insightjunior.com.br/pesquisa-de-clima->

Período aquisitivo e concessivo de férias: quais as regras e o que diz a lei? Disponível em: <https://xerpay.com.br/blog/periodo-aquisitivo-e-concessivo-de-ferias/>