

## CLIMA ORGANIZACIONAL: COMO MANTER EM TEMPOS TURBULENTOS

Kathllen Sobrinho dos Santos<sup>1</sup>  
Matheus Ferreira Leonardelli Teixeira<sup>2</sup>

**RESUMO:** Esse artigo tem por objetivo investigar como manter o clima organizacional favorável ao desempenho funcional em tempos turbulentos. A metodologia aplicada no processo de investigação permite classificar a pesquisa como exploratória, com uso de levantamento bibliográfico para coleta dos dados, e abordagem qualitativa do problema. A análise dos dados é crítica de conteúdo. Os principais resultados obtidos permitem concluir que, para manter o clima organizacional favorável ao desempenho funcional em tempos turbulentos, como o verificado durante a crise sanitária da Covid-19, é preciso trabalhar a motivação dos colaboradores, de modo que eles criem os sentimentos de pertença e integração à empresa, superando, assim, o cenário externo adverso que se apresenta.

**Palavras-chave:** Gestão Empresarial. Gestão de Pessoas. Comportamento Motivacional.

**ABSTRACT:** This article aims to investigate how to maintain an organizational climate favorable to functional performance in turbulent times. The methodology applied in the investigation process allows classifying the research as exploratory, using a bibliographic survey for data collection, and a qualitative approach to the problem. Data analysis is content critical. The main results obtained allow us to conclude that, in order to maintain the organizational climate favorable to functional performance in turbulent times, such as the one verified during the Covid-19 health crisis, it is necessary to work on the motivation of employees, so that they create feelings of belonging and integration to the company, thus overcoming the adverse external scenario that presents itself.

**Keywords:** Business Management. People management. Motivational Behavior.

### 1 INTRODUÇÃO

O tema abordado nesse artigo é “Clima organizacional: como manter em tempos turbulentos”. O enfoque central é nas medidas possíveis de serem tomadas para manter o clima organizacional favorável ao desempenho funcional em tempos de crise, e a questão a ser respondida é a seguinte: que tipo de ações é preciso tomar para que, em tempos de crise, seja possível manter o clima organizacional favorável ao desempenho funcional?

O objetivo é investigar como manter o clima organizacional favorável ao desempenho funcional em tempos turbulentos.

---

<sup>1</sup>Graduação em Administração, Universidade Estácio de Sá.

<sup>2</sup>Graduação em Administração, Universidade Estácio de Sá.

A metodologia aplicada no processo de investigação permite classificar a pesquisa como exploratória, com uso de levantamento bibliográfico para coleta dos dados, e abordagem qualitativa do problema. A análise dos dados é crítica de conteúdo.

A relevância do trabalho é percebida a partir da constatação de que o clima organizacional, assim como o comportamento motivacional do trabalhador, influencia e é influenciado por fatores externos, razão pela qual, em tempos de crise, em que paira o medo e a incerteza, trabalhar aspectos que possam impulsionar as pessoas para produzir mais é estratégia bem adotada para gestão de pessoas.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 TRABALHO HUMANO: UM BREVE HISTÓRICO

Para iniciar esta seção, cumpre esclarecer que, em termos de prestação de serviços laborais, pode-se afirmar que a origem da história do trabalho humano está no momento em que o ser humano buscou satisfazer as suas necessidades biológicas relacionadas à sobrevivência. Remonta-se, pois, à economia de subsistência, em que o trabalhador decidia o que produzir, como produzir, quando e a que ritmo. Ele era, pois, dono do seu tempo. Não havia separação entre o trabalho e o espaço familiar: eles optavam pela duração e pela intensidade do labor, indo segundo as necessidades de produção. Assim, sempre que elas eram satisfeitas, ampliavam-se, contribuindo para que novas relações fossem criadas (TEIXEIRA; LORENZZON, 2016).

A partir do capitalismo, contudo, passou-se a difundir a ideia de que o trabalho seria elemento implementador das riquezas e do crescimento econômico. Assim, passou-se a contemplá-lo como mercado de grande valor para o processo econômico, e de alta centralidade, reduzindo-o à condição de atividade vital humana. Ou seja, transformou-se em emprego, meramente. Assim, no contexto atual, experimentou-se a retirada de uma parte da população aquilo que era tido anteriormente como satisfativo de necessidades de sobrevivência, ao reduzir o trabalho a esta forma exploradora e comedida de prestação de serviços (SOUZA; SOUZA; PRACIANO, 2020).

Em Arendt (2014), ao versar sobre a condição humana, verifica-se que o trabalho humano que fora desenvolvido ao longo dos passos trilhados pela humanidade, se revela como sendo de tamanha importância. Tanto que a filósofa busca, em sua obra, esclarecer as estruturas

condicionantes da experiência humana ou as que integram tal experiência ao versar sobre os modos e o sentido das atividades humanas relacionados às suas respectivas dignidades.

Aliás, a noção de dignidade advinda do trabalho também é bem exposta em Morin (2001), segundo quem a atividade laboral confere ao homem estabilidade (ainda que temporária, em razão da finitude do vínculo de emprego), *status* e fortalecimento de sua imagem social. Por esta razão, conforme a autora, as organizações devem proporcionar melhores condições de trabalho, para aumentar a qualidade de vida de seus funcionários e, assim, lhes proporcionar Bem Estar no Trabalho – BET. Isso porque, ainda de acordo com Morin (2001), o sentir-se como um ser potencial, realizado plenamente em suas atividades do trabalho, pode contribuir para a tomada de decisões e intervenções dos gestores direcionadas à estratégia do negócio.

Nesse mesmo sentido, tem-se que, para Araújo e Taegtow (2008), o trabalho é visto como um modo de realização plena do ser humano, e assim dispõe em seu estudo:

A relação que um indivíduo pode estabelecer entre a série de atos que realiza, em seu trabalho individual e social, pode ser repleta de “sentido”, e vincular o conceito de sentir-se valorizado aos demais sentimentos de realizar um trabalho de utilidade é um meio de produção da vida do indivíduo. O ser humano busca esse ideal, em sua consciência, em sua configuração que deseja imprimir ao trabalho, antes e depois de sua realização, ressaltando o sentimento de liberdade na capacidade de colocar finalidade em tudo. O trabalho, ainda nos dias atuais, mostra-se como fundador de realização do ser social e como condição para sua existência. Ele é uma embarcação sólida na vida de cada ser humano; precisa de oceanos para navegar, portanto, as âncoras são lançadas temporariamente (ARAÚJO; TAEGTOW, 2008, p. 54).

Tomando-se, pois, as lições de Morin (2001), conjugadas com as de Araújo e Taegtow (2008) e Arendt (2014), tem-se que o trabalho assume significados diversos conforme o indivíduo. Ou seja, a representação do trabalho é individual, e reflete pontualmente no grupo em que este se encontra inserido e no social, que abrange a sociedade como um todo.

No caráter individual, segundo Araújo e Taegtow (2008), a identificação do trabalho estaria no resultado da tarefa; já na perspectiva do grupo, se faria presente no sentimento de pertencimento a uma classe unida pela execução de um mesmo trabalho; no social, o sentimento de contribuição para a sociedade advinda da execução de seu trabalho. Em meio a esses sentidos, os autores apontam, ainda, a utilidade da tarefa executada para a organização que o indivíduo integra, além da autonomia e liberdade em sua execução, da evolução profissional e pessoal experimentadas, do sentimento de desenvolvimento que surge daí e da autorrealização e satisfação. Tem-se, portanto, que o sentido de trabalho muda conforme a visão de cada indivíduo.

A partir desses apontamentos, deve-se, ainda, remeter para a constatação de que, conforme Teixeira e Lorenzton (2016), o sofrimento no trabalho é algo experimentado desde sempre, já que a própria filosofia cristã, apregoada na Bíblia Sagrada, fazia tal referência (comerás do teu pão com o suor do teu rosto...).

A bem da verdade, há muito mais o que se discorrer sobre o histórico do trabalho humano. Estas são, porém, linhas apertadas sobre o mesmo, tidas como absolutamente necessárias para a abordagem, na seção seguinte, da relação estabelecida entre o trabalho e a saúde-doença mental do indivíduo.

De todo modo, aproveitando as palavras de Araújo e Taegtow (2008), pode-se contemplar o trabalho como momento fundante de realização do ser social, em sentido restrito, enquanto condição para sua existência. Para os autores, a própria etimologia do termo “trabalho” já designaria qualquer atividade humana cuja finalidade seria a obtenção de um resultado útil, que se torna fundamental para a constituição da condição humana.

## 2.2 PSICOLOGIA DO TRABALHO: EVOLUÇÃO HISTÓRICA

De acordo com Peiró (2011), há uma linha tênue entre o trabalho e o trabalhador, ressaltando-se elementos da teoria psicodinâmica, de Dejours – com a qual essa autora se baseia para elaborar o presente estudo.

Estudiosos como Patrizi, criou em 1899 um laboratório para estudar a fadiga, Mosso e Kraepelin em 1990 pesquisaram conceitos sobre a carga de trabalho e o psicofisiológico, já em 1903, Lahy foi um dos pioneiros na utilização de teste na seleção de trabalhadores. Em 1913 nasce a psicologia industrial, obstinada em compreender: o comportamento humano na organização do trabalho; seleção de trabalhadores; os elementos que influenciam na eficiência do trabalhador; o indivíduo que possuem mais qualidades para determinada vaga, com auxílio de teste psicológicos, entre outros. Tudo em busca de moldar o indivíduo para o cargo em questão (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Com o passar do tempo, após primeira e segunda guerra mundial, assim como, a revolução industrial, essa área da psicologia foi sofrendo alterações em sua nomenclatura (psicologia industrial, psicologia do trabalho e psicologia organizacional e do trabalho) além da alteração no campo de atuação. Estudos apontam que inicialmente o psicólogo industrial tinha objetivo único em recrutar e selecionar pessoas com amparo de teste psicológico, sua única preocupação era com a produção, as relações entre os funcionários ou entre os chefes não eram

consideradas, isso porque na época não havia harmonia ou dissociação de homem, trabalho e máquina (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Depois, com foco na alta produção e qualidade de mão-de-obra, a psicóloga do trabalho desconsiderava o homem pertencente nas organizações, nem mesmo o significado de trabalho. Mais tarde, o psicólogo do trabalho passou a ter uma visão mais humanitária, vislumbrava o trabalhador como um ser humano com direito de dignidade humana nas suas relações e ambiente de trabalho, onde, buscou compreender esse ser e suas subjetividades e implicações frente o trabalho (TEIXEIRA; LORENZZON, 2016).

Na atualidade, Psicologia Organizacional do Trabalho – POT tem sido uma área da psicologia que visa tem aumentado cada vez mais sua abordagem e área de abrangência. Voltado para uma atuação de sistema e em equipe, a POT tem valorado a saúde física e mental do trabalhador; garantido segurança e conforto, bem como, assegurado os direitos dos trabalhadores previsto na CLT de 1943. Práticas de saúde no trabalho; curso de desenvolvimento de pessoa; planos de formação; análise de problemas laborais como: aposentadoria, inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, diminuição do estresse, entre outro (TEIXEIRA; LORENZZON, 2016).

Em ultima análise, hoje, a função do psicólogo especialista em POT é atenuador e conscientizador do ofício dos diversos grupos compõem a organização, levando em consideração a subjetividade de cada trabalhador, os aspectos envolvido na relação do trabalho e seus executores, a saúde psíquica, física e emocional, assim como, cada atividade, técnica, instrumentos e atuação da instituição em cada papel de atuação (TEIXEIRA; LORENZZON, 2016).

Ocorrência como assédio moral, aumento do estresse e violência psicológica têm sido pauta de investigação e discussão no meio de estudos e autores. Da mesma maneira que a procura por conciliar a vida profissional e familiar, conforme a transparência, justiça e ética. Há muito mais o que se discorrer sobre o histórico do trabalho humano. Estas são, porém, linhas apertadas sobre o mesmo, tidas como absolutamente necessárias para a abordagem, na seção seguinte, da relação estabelecida entre o trabalho e a saúde-doença mental do indivíduo.

### **2.3 TRABALHO E SAÚDE-DOENÇA MENTAL**

Primeiramente, cumpre esclarecer que se optou por fazer menção ao binômio saúde-doença ao invés de se escolher somente um deles pela razão de que ambos estão relacionados.

Segundo Codo, Soratto e Vasques-Menezes (2004), saúde mental consiste na capacidade de construir a si próprio e à espécie, produzindo e reproduzindo representações desses perante o outro. Diante disso, conforme os autores, sofrimento psicológico, distúrbio psicológico ou doença mental seriam o rompimento de tal capacidade.

Em contrapartida, doença mental consistiria, em última instância, em um conflito que o indivíduo trava consigo mesmo, com o seu outro. Sob esta mesma perspectiva, doença ou sofrimento mental ocorreriam quando esferas significativas, assim tidas as que são capazes de transformar e gerar significados da vida do sujeito, são afetadas (CODO; SORATTO; VASQUES-MENEZES, 2004).

Para Moscovici (2003), as representações sociais compreendem formas dinâmicas de conhecimentos socialmente elaborados, que se encontram sujeitas à diversidade e à variação características da sociedade moderna. Em consequência, as representações guardariam relação com formas de conhecimento partilhados que apontam para maneiras comuns de construir a realidade em determinados grupos sociais, sendo, assim, capazes de orientar condutas.

Nesse mesmo sentido, Souza, Souza e Praciano (2020) dispõe que as representações sociais devem ser tomadas como um objeto de estudo tão legítimo em razão de sua importância na vida social e da elucidação possibilitadora dos processos cognitivos e das interações sociais, ainda que estas consistam em saberes advindos do senso comum.

Melo (2020), por sua vez, dispõe que o estudo de uma representação social exige a investigação do conteúdo desta, bem como das funções que ele assume nos universos cognitivo e social dos indivíduos, e quais os processos psicológicos e sociais que tornam possível construir esse mesmo conteúdo. Com isso, e considerando-se que o trabalho é um elemento central para a formação do ser humano (MARX, 1985; ENGELS, 1999), pode-se contemplar suas repercussões sobre a saúde mental do indivíduo.

Contudo, estabelecer o nexos causal entre o trabalho e o desgaste mental ainda é um grande desafio. Isso porque, segundo Paparelli, Sato e Oliveira (2011), é raro que se considerem os elementos sociais que se fazem presentes no processo de saúde/doença psíquica, razão pela qual os motivos do adoecimento são atribuídos, muitas vezes, ao indivíduo, culpabilizando-o, individualizando um problema que é social em sua essência.

Nesse contexto, conforme os autores, o trabalhador é tratado como irresponsável e descuidado diante dos acidentes que ocorrem consigo em razão da estafa mental e do próprio adoecimento, desconsiderando-se como gatilhos para isso o estabelecimento de prazos

impossíveis de cumprimento diante da extensão de tarefas, das pressões por resultados, e das inúmeras exigências perpetradas nesse sentido, tudo isso característico do trabalho contemporâneo, especialmente em países de economia dependente, como é o caso do Brasil (PAPARELLI; SATO; OLIVEIRA, 2011).

Além disso, como mencionado na seção anterior, deve-se considerar que é comum entender o trabalho como algo naturalmente doloroso, como se não fosse possível modificar os aspectos que geram a doença no trabalhador (TEIXEIRA; LORENZZON, 2016).

Em contraste com essa visão, Seligmann-Silva et al. (2010) desenvolve o conceito de “exaustão mental” para analisar o processo de saúde/doença mental relacionada ao trabalho. Essa concepção origina-se das proposições de Laurell e Noriega (1989) sobre a saúde dos trabalhadores, que, utilizando a perspectiva dialética do materialismo histórico, buscam integrar o processo biopsicossocial saúde/doença, correlacionando potências e cargas de trabalho vivenciadas pelos trabalhadores.

Dito isso, Seligmann-Silva et al. (2010) afirma que o trabalho no capitalismo implica na deformação do corpo e do potencial psíquico. Portanto, o componente desgastante no trabalho é maior do que o componente de reposição e desenvolvimento de habilidades no trabalho. Assim, segundo o autor, com base na teoria da medicina social latino-americana, a tensão é vivenciada pelos trabalhadores em situações em que o trabalho consome seu corpo e suas potencialidades psíquicas, principalmente devido às cargas de trabalho a que estão expostos e às condições precárias encontradas no ambiente de trabalho.

No que se refere especificamente ao esgotamento mental, o autor afirma que é a integração entre os fatores ambientais e psicossociais, o mundo subjetivo e a identidade do trabalhador em seus contextos micro e macro, bem como as relações de poder presentes em todas as esferas são os que promovem esse estado no indivíduo. Assim, além do esgotamento físico, haveria ainda os diversos impactos na saúde mental do trabalhador, que correspondem tanto ao esgotamento mental literal – orgânico, que envolve, por exemplo, danos físicos, biológicos e neurológicos devido à exposição a substâncias neurotóxicas – e à fadiga mental e física, que envolve alterações psicológicas e fisiológicas transitórias e cumulativas; e, por fim, situação que afete a subjetividade e a identidade do trabalhador, por meio da erosão de seus valores e caráter (SELLIGMANN-SILVA, 2011).

Também a cultura organizacional, o uso de tecnologias, a política de pessoal adotada internamente, as políticas econômicas e conexas, as sociais e a intersetorialidade, a

territorialidade conjuntura socioeconômica, dentre inúmeras outras questões, também podem ser contempladas como fatores a serem considerados como impactantes do BET do indivíduo. Sem se esquecer, contudo, da individualidade, que é igualmente um patamar de análise, abrangendo a trajetória pessoal e histórica do trabalhador, que se confronta com os demais patamares por meio de seu trabalho (SELLIGMANN-SILVA et al., 2010).

De todo modo, o que se tem é que o impacto do meio ambiente do trabalho no ser humano é real, podendo contemplar tanto fatores internos à organização, como o clima e a cultura organizacional, por exemplo, como externos. Nesse artigo, o foco será no clima organizacional e no impacto que um fator externo tem sobre ele, qual seja, a pandemia causada pela Covid-19, destacando-se, conforme a literatura pesquisada, de que forma é possível mantê-lo em níveis que colaborem para uma melhor qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores.

#### **2.4 COMO MANTER O CLIMA ORGANIZACIONAL EM TEMPOS TURBULENTOS**

De acordo com Daft (2008), é possível compreender a estrutura organizacional como sendo um conjunto de tarefas formais distribuídas a indivíduos e departamentos. Para Wagner III e Hollenbeck (2009, p. 327), ela se revela como uma “rede relativamente estável de interdependências entre as pessoas e as tarefas que compõem a organização”. Nesse mesmo sentido, segue Maximiano (2007), que define estrutura organizacional como sendo uma estrutura dinâmica e estável criada por um conjunto ou sequência de procedimentos ou decisões, capaz de definir o trabalho que as pessoas realizam no contexto organizacional.

Sob tais perspectivas, é possível entender a estrutura organizacional como um componente que propicia a interação entre as partes que compõem um todo, que é a organização, para atingir um objetivo comum. Para Hall (2004), as formas de divisão, organização e coordenação dos trabalhos ocorridas na estrutura organizacional geram um entrelaçamento interdependente de atividades e indivíduos no ambiente laboral.

Na visão de Lacombe e Heilborn (2011) e Maximiano (2007), a modelagem de uma estrutura organizacional deve ser formatada, principalmente, pelo critério da departamentalização. Segundo este critério, as atividades das organizações devem ser identificadas para possibilitar posterior agrupamento em departamentos ou blocos de trabalho. Deve-se, ainda, destacar que, a depender dos produtos e serviços oferecidos por uma organização, é possível que sejam adotados critérios diversos de departamentalização visando atender os seus objetivos principais.

Para Lacombe e Heilborn (2011), seriam os seguintes: funcional, geográfico, de produto ou serviço, de clientela, de processo, de absorção pelo maior usuário ou equipamento, de tempo ou turno, e de conveniência empírica. Já segundo Maximiano (2007), além dos critérios funcional, geográfico, de produto ou serviço, de clientela, de processo e de absorção pelo maior usuário ou equipamento, existiriam ainda os seguintes critérios a nortear a elaboração de uma estrutura organizacional: de volume de trabalho, de projeto, de unidade de negócio, e de área de conhecimento.

A importância de se estudar a estrutura organizacional é logo entendida ao se considerar que, conforme Wagner III e Hollenbeck (2009), é destacada a sua influência sobre os agrupamentos e o comportamento organizacional, na medida em que impacta diretamente a flexibilidade, eficiência e interação com o ambiente ao qual pertence, separando as diferentes partes da organização entre si e, ao mesmo tempo, ajudando a mantê-las interligadas.

Segundo sustenta Bergamini (2013), o fracasso da maioria das empresas não reside na falta de conhecimento técnico. Antes, para a autora, tal insucesso está relacionado à maneira adotada no âmbito organizacional de se lidar com as pessoas. É este o contexto propício para a atuação do profissional em Gestão de Pessoas, na medida em que esta, nas organizações contemporâneas, contempla um conjunto de práticas e políticas cuja adoção se faz necessária para que se possa conduzir aspectos da posição gerencial relacionados aos recursos humanos de uma empresa, incluindo, em tal perspectiva, elementos como recompensas, seleção, recrutamento, treinamento e avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2014).

Na visão de Lacombe e Heilborn (2011), as práticas organizacionais revelam-se como o mais complexo componente da cultura corporativa, incluindo rituais, comportamentos e cerimônias, como encontros sociais das equipes de trabalho, reuniões semanais ou mensais, controle diário de e-mails, dentre outros. Deve-se pontuar ainda que, embora sejam implementadas por razões instrumentais, o seu principal objetivo é transmitir aos membros da organização mensagens sobre a cultura, assim compreendidos os valores que a tipificam, que são reforçados todas as vezes que uma prática é posta em ação.

Desse modo, é possível destacar que os valores e as práticas organizacionais mantêm estreita relação, tendo em vista que as práticas são influenciadas fortemente pelos valores básicos da organização, embora também estejam sujeitas à influência de fatores externos (imitação ou pressões competitivas) ou internos (sistemas de controle de gerenciamento) (CHIAVENATO, 2014). A aprendizagem, conforme Maximiano (2007) ocorre por meio dos

processos de socialização existentes no ambiente de trabalho, objetivando ensinar, especialmente novos membros, meios de como lidar e proceder com tal contexto.

Para Maximiano (2007, p. 254), um dos temas centrais do enfoque comportamental é o estudo da motivação. Isso se dá porque, de acordo com o autor, “é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas para o comportamento de alto desempenho e produtividade”. De acordo com o autor, profissional que trabalha motivado rende mais, desempenhando suas atividades com mais responsabilidade, apresentando melhor desempenho. Isto porque, impulsionado, ele quer atingir seus objetivos, intrinsecamente ligados à satisfação de suas necessidades, motivo pelo qual busca incessantemente meios para satisfazer-se, obtendo, assim, autorrealização no seu ambiente de trabalho.

Segundo Maximiano (2007), as teorias motivacionais que dão explicações para o desempenho das pessoas em situações de trabalho podem ser subdivididas em dois grandes grupos: as teorias de processo, referentes ao funcionamento do mecanismo da motivação; e as teorias de conteúdo, que correspondem a motivos específicos responsáveis por fazer com que as pessoas ajam como agem. Assim, em meio a isso, conforme Bergamini (2013), o objetivo de estudo da motivação seria compreender os motivos ou razões que impactam o desempenho das pessoas, que leva, assim, à produtividade dentro de uma organização.

10

Dentre eles, Chiavenato (2014) situa o clima organizacional, compreendido como sendo o conjunto de aspectos organizacionais relativos às características da empresa e à atmosfera psicológica, que pode ser sentido psicologicamente, estando intrinsecamente relacionado com as propriedades motivacionais do ambiente interno da organização. Segundo Maximiano (2007), o clima organizacional impacta e é impactado por fatores diversos, internos do indivíduo e a ele externos, influenciando, também, e sendo influenciado pelo comportamento motivacional.

Para situar a abordagem que se pretende nesse estudo, propõe-se, na sequência, fazer breve abordagem sobre a pandemia da Covid-19 no Brasil e o contexto relativo à saúde mental nas organizações no período.

A Covid-19 é uma doença causada pelo novo coronavírus, que apresenta sua propagação por meio de infecção respiratória, sendo este um dos principais fatores que associaram a essa disseminação em alta propensão. O primeiro caso da doença foi registrado em dezembro de 2019 na região de Wuhan, na China. Em pouco tempo, porém, o número de casos se estendeu

consideravelmente e em extensão ampla, principalmente em países da região, tais como Japão e Tailândia. (AQUINO et al., 2020).

A propagação da Covid-19 é ampla devido ao meio pelo qual ela se espalha, qual seja, através de gotículas respiratórias, em que uma pessoa infectada com o vírus transmite através de gotículas de saliva para os demais que estão a sua volta, se houver o contato com as mucosas dos olhos, nariz ou boca. Dentro dessa condição, os meios de prevenção e diminuição de casos se deu através do distanciamento social, isolamento, e uso de máscara para cobrir as regiões da boca e nariz, ou boca, nariz e olhos, em razão da mucosa desses últimos, com relatos de uso das *face Shields* (AQUINO et al., 2020). O fato é que a pandemia do novocoronavírus trouxe implicações diversas a diversos setores, afetando a vida humana em seus vários aspectos – inclusive no profissional, que é o foco do presente estudo.

Com a propagação exponencial da Covid-19, diversos profissionais foram obrigados a modificarem suas rotinas de trabalho, adotando o sistema de *home office* (teletrabalho) de forma compulsória e rápida. Além dessa mudança de local de trabalho, muitas pessoas tiveram que assumir, sem ajudas externas, as atividades de cuidado de suas casas e familiares, contribuindo, assim, para aumentar consideravelmente a diversidade e quantidade de tarefas diárias desempenhadas (MELO, 2020).

Sem contar os reflexos promovidos nos funcionários, que experimentaram acúmulo de tarefas laborais com as domésticas, as empresas também foram duramente impactadas. Isso porque, diante da incerteza do mercado, verificou-se, em pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2020, que cerca de 65% das empresas apresentaram menor faturamento anual em 2020 em comparação com 2019, com queda nas vendas de fim de ano para 66% dos ouvidos na pesquisa (57% MEI, 38% ME e 5% EPP), atuantes em todos os setores da economia (SEBRAE, 2020). Todos notaram o efeito negativo causado em seus negócios pelas medidas adotadas em razão da pandemia, sendo que 57% dos empresários entrevistados se mostraram preocupados com o futuro de suas empresas. Contudo, as áreas que mais foram penalizadas foram o comércio e a indústria (FARO et al, 2020).

Por outro lado, deve-se destacar que a pandemia global decorrente do novo coronavírus atingiu vários continentes, causando doença e morte de milhares de pessoas, impactando e impondo transformações à vida de indivíduos que, devido à grave ameaça, foram forçados para enfrentá-lo com maior ou menor desgaste, dependendo do contexto social, cultura, político e econômico em que estão inseridos. Foi esse o cenário instalado para se lidar com a pandemia

Covid-19, tendo sido assim apresentado à população de cada país, bem como a cada indivíduo (JACKSON FILHO et al, 2020).

Por outro lado, deve-se destacar que a pandemia global decorrente do novo coronavírus atingiu vários continentes, causando doença e morte de milhares de pessoas, impactando e impondo transformações à vida de indivíduos que, devido à grave ameaça, foram forçados para enfrentá-lo com maior ou menor desgaste, dependendo do contexto social, cultura, político e econômico em que estão inseridos. Foi esse o cenário instalado para se lidar com a pandemia Covid-19, tendo sido assim apresentado à população de cada país, bem como a cada indivíduo (JACKSON FILHO et al, 2020)..

A falta de tratamentos eficazes e seguros para a doença, somada ao seu curso acelerado e a insuficientes medidas de controle geraram muitas incertezas, afetando a dimensão psíquica dos indivíduos, promovendo intenso sofrimento e adoecimento mental. As consequências secundárias para a saúde mental muitas vezes são subestimadas ou negligenciadas, o que implica dificuldades no seu enfrentamento, contribuindo, com isso, para agravar e aumentar a situação de saúde das pessoas afetadas (CARVALHO et al, 2020).

De fato, a experiência com outras epidemias mostrou que as implicações para a saúde mental são mais prevalentes do que a própria epidemia, persistindo por muito tempo, em razão do impacto psicológico que se encontra relacionado à gravidade da exposição a traumas e perdas. As consequências psicológicas são mais intensas para os sobreviventes da doença, e a recuperação é apenas um dos desafios que enfrentam. Nesses casos, a experiência de rejeição e estigma no retorno ao convívio social predispõe ao aparecimento de doenças como depressão e do desenvolvimento do transtorno de estresse pós-traumático (ORNELL et al, 2020).

Outras consequências diretas da pandemia Covid-19 na vida das pessoas, com implicações para a saúde mental e o bem-estar, que foram identificadas até agora, foram as seguintes: imposição de trabalho remoto ou domiciliar (teletrabalho); perdas salariais; suspensão das aulas presenciais; desemprego; vida familiar conturbada; impedimento ao trabalho e livre circulação; falência de pequenas e micro empresas; ruptura da convivência social; mudança do modelo econômico; sentimento de abandono e desamparo; medo da morte; tragédias familiares, com pessoas morrendo e adoecendo repentinamente; incerteza sobre a eficácia das medidas de controle e falta de tratamento eficaz para a doença; entre outros (CARVALHO et al, 2020).

Estudos internacionais abordaram os efeitos da pandemia Covid-19 na saúde mental. Nos Estados Unidos da América – EUA, os sintomas de ansiedade e de depressão entre adultos aumentaram bastante durante a pandemia, estando associados ao número crescente de casos confirmados de Covid-19, bem como com preocupações com os possíveis impactos em sua saúde e, acima de tudo, as consequências econômicas da pandemia em o futuro próximo (SOUZA; SOUZA; PRACIANO, 2020).

Na China, um estudo com 1.210 participantes de 194 cidades, 75,2%, relatou temor de que familiares possam contrair a doença. Foram encontrados sintomas de estresse moderado a grave (8,1%), depressão (16,5%) e ansiedade (28,8%), com associação estatisticamente significativa entre esses transtornos mentais e ter Covid-19, ou outro transtorno de saúde, em estudantes e mulheres, na população estudada (JACKSON FILHO et al, 2020).

No Brasil, alguns estudos destacaram os impactos na saúde mental durante o período da pandemia. Pesquisa realizada com residentes no Rio Grande do Sul, estabeleceu-se associação entre o distanciamento social e o impacto na renda da família com a exposição e sintomas de transtornos mentais. Os resultados indicaram que os fatores não ser trabalhador da saúde, fazer parte do grupo de risco, ter renda reduzida no período e estar mais exposto a informações sobre infectados e mortos foram fatores com capacidade de causar mais danos à saúde mental neste período pandêmico (CARVALHO et al, 2020).

13

Diante disso, pode-se dizer que o impacto da estratégia de isolamento social no cotidiano das pessoas, associado a um contexto sociopolítico e econômico bastante conturbado como o vivenciado no Brasil teve consequências sociais e econômicas, com repercussões mais ou menos graves para diferentes grupos da população, incluindo a população economicamente ativa (ORNELL et al, 2020).

De todo modo, retomando-se o objeto de estudo, tem-se que, conforme Bergamini (2013) e Chiavenato (2014), a melhor forma de se melhorar o clima organizacional e, conseqüentemente, a produtividade e o desempenho dos trabalhadores é adotando e implementando ações voltadas à promoção de motivação e satisfação no trabalho.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como mencionado ao início, tratou-se este de artigo que tem por objetivo investigar como manter o clima organizacional favorável ao desempenho funcional em tempos turbulentos.

Do levantamento bibliográfico realizado, os principais resultados obtidos foram no sentido de que o clima organizacional é afetado por fatores internos e externos ao ser humano. Assim, por exemplo, situações de crise, como a da crise sanitária causada pela Covid-19 recentemente, impactam negativamente o comportamento dos funcionários, afetando a sua motivação para o trabalho, e conseqüentemente, o seu desempenho. Ocorre, porém, que o clima organizacional também impacta o comportamento motivacional do trabalhador, de modo que é possível trabalhá-lo para se alcançar ótimos resultados.

Pode-se concluir que o clima organizacional pode ser considerado um importante fator que impacta o comportamento motivacional dos trabalhadores, quer para incentivá-los no desempenho de suas atividades laborais, quer para expô-los a um tipo de situação em que se torna insustentável a sua permanência na empresa, e, com isso, o seu comportamento motivacional e desempenho são impactados negativamente, assim como, em decorrência, os resultados organizacionais.

Desse modo, para manter o clima organizacional favorável ao desempenho funcional em tempos turbulentos, como o verificado durante a crise sanitária da Covid-19, é preciso trabalhar a motivação dos colaboradores, de modo que eles criem os sentimentos de pertença e integração à empresa, superando, assim, o cenário externo adverso que se apresenta.

14

Por todo o exposto, acredita-se que o objetivo da pesquisa foi atingido, bem como respondida a questão-problema objeto do estudo. Para pesquisas futuras, sugere-se um aprofundamento na questão aqui proposta, de modo a se confirmar – ou refutar – os resultados apresentados.

## REFERÊNCIAS

AQUINO, E. M. M. L. L.; et al. Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, n. 25, suppl. 1, p. 2423-2446, jun. 2020. DOI:10.1590/1413-81232020256.1.10502020.

ARAÚJO, M. P.; TAEGTOW, L. O sentido do trabalho como realização plena do ser humano. **RPR**, v. 2, p. 45-56, 2008.

ARENDT, H. **A condição humana**. 1. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

CARVALHO, P. M. M.; et al. The psychiatric impact of the novel coronavirus outbreak. **Psychiatry Res**, v. 286, n. 112902, p. 1-2, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.

- DAFT, R. **Organizações: teoria e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2008.
- FARO, A.; et al. COVID-19 e saúde mental: a emergência do cuidado. **Estud. Psicol.**, Campinas, v. 37, e200074, 2020.
- HALL, R. H. **organizações – estruturas, processos e resultados**. 8. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2004.
- JACKSON FILHO JM; et al. A saúde do trabalhador e o enfrentamento da COVID-19. **Rev Bras Saúde Ocup.** v. 45, e14.
- MARX, K. **O Capital**. São Paulo: Nova Cultural Ltda., 1985. Vol. II. (Série Os Economistas).
- MELO, L. F. de. **Teletrabalho em tempos de coronavírus**. São Paulo: Juruá, 2020.
- MORIN, E. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 43, p. 8-9, jul-set. 2001.
- MOSCOVICI, S. **Representações sociais: investigações em psicologia social**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.
- ORNELL F.; et al. “Pandemic fear” and COVID-19: mental health burden and strategies. **Braz J Psychiatry**, v. 42, n. 3, p. 232-5, 2020.
- LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LAURELL, A. C.; NORIEGA, M. **Processo de produção e saúde: trabalho e desgaste operário**. São Paulo: Hucitec, 1989.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2007.
- PAPARELLI, R.; SATO, L.; OLIVEIRA, F.. A saúde mental relacionada ao trabalho e os desafios aos profissionais de saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 36, n. 123, p. 118-127, 2011.
- PEIRÓ, J. M. del. **Psicología del Trabajo y de las organizaciones y sus conexiones con las diversas áreas de la psicología**. In: GONDIM, S. M. G.; CHAVES, A. M.; (org.). Práticas e saberes psicológicos e suas conexões. Salvador: EDUFBA. 2011. p. 93-118.
- SELIGMANN-SILVA, E.; et al. O mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador. **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo, v. 35, n. 122, p. 187-191, dez. 2010.
- SOUZA, A. S. R.; SOUZA, G. F. A.; PRACIANO, G. A. F. A saúde mental das mulheres em tempos da COVID-19. **Rev Bras Saúde Mater Infant**, v. 20, n. 3, p. 659-661, 2020.

TEIXEIRA, E. S.; LORENZZON, G. S. Saúde mental e trabalho: um estudo com agricultores orgânicos no Sudoeste do Paraná. **Grifos**, v. 24, p. 179-198, 2016.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2009.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2014.