

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CÂNDIDA BRAGA VANDERLEI GOMES

UM CLIMA DE INCERTEZAS? Crise do coronavírus e seus reflexos no clima organizacional de uma empresa de serviços gráficos em São Luís-Maranhão

São Luís
2020

CÂNDIDA BRAGA VANDERLEI GOMES

UM CLIMA DE INCERTEZAS? Crise do coronavírus e seus reflexos no clima organizacional de uma empresa de serviços gráficos em São Luís-Maranhão

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís

2020

Cândida Braga Vanderlei Gomes.

Um clima de incertezas? Crise do coronavírus e seus reflexos no clima organizacional de uma empresa de serviços gráficos em São Luís- Maranhão / Cândida Braga Vanderlei Gomes. – 2020.
28 f.

Orientador(a): Ademir da Rosa Martins.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2020.

1. Clima Organizacional. 2. Covid-19. 3. Crise Econômica. 4. Empregos. I. Martins, Ademir da Rosa. II. Título.

CÂNDIDA BRAGA VANDERLEI GOMES

UM CLIMA DE INCERTEZAS? Crise do coronavírus e seus reflexos no clima organizacional de uma empresa de serviços gráficos em São Luís-Maranhão

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 05/01/2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ademir da Rosa Martins (orientador)

Dr. em Informática na Educação

Universidade de Federal do Maranhão

Prof. Nilson Costa Santos

Dr. em Engenharia Elétrica

Universidade Federal do Maranhão

Prof^a Aline Alvares Melo

Dr^a em Administração

Universidade Federal do Maranhão

*Dedico a Deus, por ser minha fonte de
coragem e fé nesta vida.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a Deus, por toda força e direção concedida a mim durante esta trajetória como discente.

Aos meus pais e irmãos por todo o apoio e incentivo prestados durante o curso de Administração.

Ao meu professor orientador pela compreensão, paciência e serenidade comigo durante o trabalho de orientação deste artigo, muito obrigada!

A todos que direta e indiretamente contribuíram para que fosse possível este momento, muito obrigada!

RESUMO

Este artigo analisa como o clima organizacional de uma organização pode ser afetado por uma situação externa que gera incertezas em relação a continuidade existencial desta. A problematização surgiu a partir da contextualização do surgimento da Covid-19, a sua rápida ascensão ao patamar de pandemia global, seus reflexos na economia global, especialmente nos empregos, e de como esta nova realidade vem interferindo ou não no clima organizacional das organizações. Como plano de fundo para solucionar tal questão, utilizou-se, como estudo de caso, uma empresa de serviços gráficos, a Gráfica Otta, em São Luís, Maranhão. O estudo realizado indica que de fato ocorre interferências na percepção do clima organizacional da empresa causados pelos efeitos econômicos da crise gerada pela pandemia da Covid-19. Os resultados em sua maior parte, apresentam um contexto que envolve as percepções pessimistas, contudo, acompanhadas de expectativas de melhora da realidade em um médio prazo por parte dos funcionários.

Palavras-Chave: Clima Organizacional. Covid-19. Crise Econômica. Empregos.

ABSTRACT

This article analyzes how the organizational climate of an organization can be affected by an external situation that generates uncertainties regarding its existential continuity. The problematization arose from the contextualization of the emergence of Covid-19, its rapid rise to the level of a global pandemic, its reflexes on the global economy, especially in jobs, and how this new reality has been interfering or not in the organizational climate of organizations. As a background to solve this issue, a graphic services company, Gráfica Otta, in São Luís, Maranhão, was used as a case study. The study carried out indicates that in fact there are interferences in the perception of the organizational climate of the company caused by the economic effects of the crisis generated by the Covid-19 pandemic. The results, for the most part, present a context that involves pessimistic perceptions, however, accompanied by expectations of improvement in the reality in the medium term by employees.

Keywords: Organizational Climate. Covid-19. Economic Crisis. Jobs.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Teorias administrativas, suas ênfases e visão	12
Quadro 2 - Modelos de estudo sobre clima organizacional	15
Figura 1 - Covid-19 faz mercado de trabalho piorar no Brasil em 2020	17
Gráfico 1 - Crise econômica e ânimo na Otta	20
Gráfico 2 - Medidas dos governos e ânimo na Otta	20
Gráfico 3 - Governo e garantias da Otta e empregos.....	20
Gráfico 4 - Confiança na volta da normalidade.....	20
Gráfico 5 - O ambiente ainda é propício às atividades	21
Gráfico 6 - Ambiente e comportamento dos colegas.....	21
Gráfico 7 - Existência de menos tensão no ambiente	21
Gráfico 8 - Segurança do emprego em relação a crise.....	22
Gráfico 9 - Volta da normalidade manterá o emprego.....	22
Gráfico 10 - Realocação rápida caso perca o emprego.....	22

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	A CONCEPÇÃO DO FORMAL E DO INFORMAL NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL MODERNA.....	11
3	O CLIMA ORGANIZACIONAL	13
4	A PANDEMIA DA COVID-19 E IMPACTOS NO MERCADO DE TRABALHO.....	16
5	ASPECTOS METODOLÓGICOS	18
6	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL DA GRÁFICA OTTA	19
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
	REFERÊNCIAS	24
	APÊNDICE A - FORMULÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO	28

UM CLIMA DE INCERTEZAS? Crise do coronavírus e seus reflexos no clima organizacional de uma empresa de serviços gráficos em São Luís-Maranhão

Cândida Braga Vanderlei Gomes *
Ademir da Rosa Martins †

Resumo: Este artigo analisa como o clima organizacional de uma organização pode ser afetado por uma situação externa que gera incertezas em relação a continuidade existencial desta. A problematização surgiu a partir da contextualização do surgimento da Covid-19, a sua rápida ascensão ao patamar de pandemia global, seus reflexos na economia global, especialmente nos empregos, e de como esta nova realidade vem interferindo ou não no clima organizacional das organizações. Como plano de fundo para solucionar tal questão, utilizou-se, como estudo de caso, uma empresa de serviços gráficos, a Gráfica Otta, em São Luís, Maranhão. O estudo realizado indica que de fato ocorre interferências na percepção do clima organizacional da empresa causados pelos efeitos econômicos da crise gerada pela pandemia da Covid-19. Os resultados em sua maior parte, apresentam um contexto que envolve as percepções pessimistas, contudo, acompanhadas de expectativas de melhora da realidade em um médio prazo por parte dos funcionários.

Palavras-Chave: Clima Organizacional. Covid-19. Crise Econômica. Empregos.

Abstract: This article analyzes how the organizational climate of an organization can be affected by an external situation that generates uncertainties regarding its existential continuity. The problematization arose from the contextualization of the emergence of Covid-19, its rapid rise to the level of a global pandemic, its reflexes on the global economy, especially in jobs, and how this new reality has been interfering or not in the organizational climate of organizations. As a background to solve this issue, a graphic services company, Gráfica Otta, in São Luís, Maranhão, was used as a case study. The study carried out indicates that in fact there are interferences in the perception of the organizational climate of the company caused by the economic effects of the crisis generated by the Covid-19 pandemic. The results, for the most part, present a context that involves pessimistic perceptions, however, accompanied by expectations of improvement in the reality in the medium term by employees.

Keywords: Organizational Climate. Covid-19. Economic Crisis. Jobs.

1 INTRODUÇÃO

As organizações sempre foram, desde suas origens pós-industriais, o reflexo da vida moderna, onde as relações de produção e trabalho sempre andaram lado a lado na produção de riqueza, mas, principalmente, de uma ideologia de bem-estar social e econômico por meio do emprego formal do trabalhador. Por serem estruturas complexas, no que tange a sua própria estrutura, que parte de uma lógica organizativa formal, e das relações com seus colaboradores, as organizações constroem e nutrem uma identidade que com o passar do tempo caracteriza sua cultura organizacional.

Contudo, este longo processo de construção cultural com base em elementos de formalidade e informalidade, sofrem uma interferência significativa do chamado clima organizacional, resultado, principalmente, da interação das pessoas envolvidas com a organização e de como estas percebem as situações diante de determinadas realidades em um limitado espaço de tempo. A globalização da economia e, conseqüentemente, do mercado de trabalho ficaram altamente conectadas e sensíveis a todos os acontecimentos internos, mas, também, mais do que nunca, externos a elas, pois as suscetíveis mudanças do contexto global que afetam a economia acabam impactando substancialmente as organizações.

No final de 2019, surgiu na cidade Wuhan na China continental um vírus inicialmente identificado como Coronavírus, e logo mais como Covid-19, cuja disseminação em poucos meses ocasionou a maior pandemia de saúde pública do início do século XXI. Com uma carga

* Graduanda do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 05/01/2021, na cidade de São Luís/MA. Endereço eletrônico: braga_candida@hotmail.com;

† Professor Orientador. Dr. em Informática na Educação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Endereço eletrônico: ademir.martins@ufma.br.

de contágio altíssima e com uma taxa de mortalidade girando em torno de 5% dos infectados, segundo a Organização Mundial de Saúde-OMS (2020), a Covid-19 afetou muito além da saúde humana. Com medidas para evitar a calamidade pública e colapso nos sistemas de saúde, os governos colocaram em medidas de isolamento social bilhões de pessoas em todo o mundo. Porém, estas medidas acabam por surtir efeitos econômicos devastadores, pois negócios em todos os lugares que dependem da movimentação humana entram em dificuldade ou simplesmente faliriam, afetando diretamente milhões de empregos.

As organizações grandes, pequenas e médias que ainda resistem encontram-se em um grande dilema de como manter a atividade e os empregos frente às incertezas econômicas causadas pela Covid-19. Com base neste contexto, a presente pesquisa buscou atender a seguinte problemática de “como a crise econômica afetou o clima organizacional das empresas que ainda persistem a funcionar?”, colocado aqui de uma forma geral, porém, na presente pesquisa, focado a partir da realidade de uma empresa maranhense.

Para solucionar este questionamento, a pesquisa tem como objetivo principal buscar a compreensão de como a crise econômica causada pela Covid-19 afeta o clima organizacional de uma organização, ou seja, como os colaboradores desta manifestam suas percepções acerca dos fatos que podem afetar a empresa e seus empregos. Para tal utilizou-se de uma metodologia que buscou compreender uma organização e seus elementos em uma pesquisa de campo em uma empresa de serviços gráficos na cidade de São Luís no Maranhão, e suas dificuldades relacionadas crise causada pela Covid-19. Tendo como base a percepção dos colaboradores quanto à crise da Covid-19 sobre sua organização, delineou-se os seguintes objetivos específicos: a) identificar como o clima organizacional é afetado pela crise e pelas medidas econômicas e políticas de enfrentamento; b) identificar a influência da crise no clima organizacional quanto à operacionalização das atividades e no ambiente de trabalho; c) identificar a influência da ameaça à empregabilidade no clima organizacional e as expectativas e anseios frente ao futuro profissional na organização onde trabalham ou fora dela.

A pesquisa justifica-se, uma vez que a crise sanitária em questão afetou significativamente a geração de emprego e renda, principalmente quando esta acelerou um processo já em curso a respeito da digitalização dos serviços. Sabe-se que após uma crise, a maior parte das organizações adequam-se para sobreviver e jamais voltam a serem o que eram antes, especialmente em relação aos níveis de emprego, por este motivo, compreender os anseios de trabalhadores que ainda enfrentam expectativas acerca dos seus empregos é importante para uma observação profunda do sentimento organizacional em si e contribuir expressamente com o ensino científico do país.

Como estratégia didática, a presente pesquisa estruturou-se na presente forma, através de sete estruturadas seções. A seção 1 é composto por esta introdução, onde somos apresentados à contextualização, a problemática, aos objetivos centrais, hipóteses e justificativas para tal. Na seção 2 abordaremos os elementos da formalidade e da informalidade organizacional e sua construção da identidade organizacional moderna. Na seção 3 compreendemos o conceito de clima organizacional assim como seus aspectos e sua ligação com a dinâmica perceptiva pelos colaboradores em nível temporal devido fatores internos e externos a organização. Na seção 4 somos apresentados à crise pandêmica da Covid-19 e seus impactos na economia e principalmente no mercado de trabalho. Na seção 5 compreendemos os procedimentos metodológicos que foram necessários para a consolidação prática da pesquisa e, assim, proporcioná-la de cunho científico. Na seção 6 somos apresentados aos resultados dos dados obtidos e suas análises e, por fim, na seção 7 são dadas as considerações finais acerca desta pesquisa sobre a dinâmica da Covid-19 sobre o clima organizacional de uma organização objeto de estudo.

2 A CONCEPÇÃO DO FORMAL E DO INFORMAL NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL MODERNA

Antes de compreender-se sobre a cultura organizacional e, especialmente, o clima organizacional e suas implicações nesta pesquisa, mais do que nunca se torna necessário à compreensão do próprio sentido de organização em seu sentido de formalidade e informalidade. Estes elementos de certo modo influem significativamente na dinâmica física e subjetiva das organizações, assim relacionam-se com a cultura organizacional e, conseqüentemente geram seus reflexos no ambiente organizacional.

Com o advento da revolução industrial no final do século XVIII ocorreu uma transformação profunda no sentido de todas as relações que envolviam a produção, a força de trabalho, o trabalho, as relações socioeconômicas e o próprio sentido de organização sob o aspecto estrutural, especialmente acerca dos recursos materiais, econômicos e humanos. Santos e Araújo (2004, p. 37) especificam que:

A Revolução Industrial consistiu nas transformações intensas e profundas do processo de produção que ficaram explicitadas pela substituição da energia humana pela energia motriz não humana (como hidráulica, eólica, e, principalmente, a vapor), pela superação da oficina artesanal (doméstica, manufatura) pela fábrica (maquino-fatura) e pela consolidação da existência de duas classes sociais: a burguesia (proprietária e exploradora dos meios de produção) e os trabalhadores juridicamente livres (vendedores de sua força de trabalho).

Em continuidade, Rabelo (2016), afirma em seu artigo que a revolução industrial se deu em duas fases distintas:

Primeiramente de 1780 a 1860 - Quando ocorreu a revolução do carvão sendo principal fonte de energia, e do ferro, como principal matéria-prima (...) A segunda fase de 1860 a 1914 - Como novas fontes de energia surgiram a eletricidade e derivados do petróleo, e como nova matéria-prima o aço.

Com o avanço tecnológico, surgiram na Europa e, especialmente, nos Estados Unidos da América as típicas organizações capitalistas que modelariam para sempre a estrutura e a forma das relações sociais e econômica, principalmente da produção e do trabalho, do mundo no período pós-revolução industrial.

Dentre estas muitas organizações pode-se citar gigantes com Carnegie, a gigante do aço, Standard Oil Company, gigante do petróleo, Sott Papper, dentre outras. Durante este período, estas grandes organizações apesar de seu crescimento e domínio em tecnologia apresentavam alto grau de desorganização, ineficiência e desperdício na utilização dos recursos e do tempo produtivo da nova forma de trabalho, que por sua vez geravam em um ambiente altamente insatisfatório e propício a revoltas com o ambiente organizacional vigente.

O ambicioso Andrew Carnegie que para tornar-se o “rei do aço” pagava menos e fazia com que seus empregados trabalhassem 12 horas por dia 6 vezes por semana, o que culminou em uma greve sem precedentes, morte de 9 trabalhadores e grande clamor público por compensação (RABELO, 2016).

A fim de solucionar este alto grau de entropia a partir do surgimento destas grandes corporações produtivas, surgiram as chamadas escolas de administração e suas teorias (vide Quadro 1), que, em suma, foram de fundamental importância para a sanarem de tais problemas, mas, principalmente, pela nova visão sobre as organizações e o modo como estas deveriam se dar para sua constante evolução e aperfeiçoamento.

Quadro 1 - Teorias administrativas, suas ênfases e visão

TEORIA	ÊNFASE	VISÃO
Administração Científica	Nas tarefas	Prescritivas e normativas.
Teoria Neoclássica	Nas tarefas, pessoas e estrutura (ecletismo)	
Teoria das Relações Humanas	Nas pessoas	
Teoria do Comportamento Organizacional		
Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Na estrutura	Explicativas e descritivas
Teoria do Desenvolvimento Organizacional		
Teoria da Contingência	No ambiente	
Teoria dos Sistemas		
Teoria dos Sistemas	Na estrutura e no ambiente	

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2011)

Apesar das teorias terem sido de suma importância na adequação e concepção mais visível da organização moderna no que tange as suas relações existenciais, nesta pesquisa elas não serão aprofundadas, uma vez que seu breve entendimento servirá apenas para o embasamento da formação e da relação entre tais elementos na construção da identidade em questão.

Conforme o Quadro 1, as teorias administrativas construíram ao longo do tempo as bases da organização moderna, através principalmente da ênfase dada no aprimoramento das atividades, que após a revolução industrial fizeram o trabalho individual e estático serem mais produtivos do que o trabalho artesanal e coletivo das épocas anteriores.

O movimento de gerência científica iniciado por Frederic Wislow Taylor nos Estados Unidos e por Henry Fayol na França, no início deste século, sobre o aumento da produtividade do trabalho com a consequente racionalidade do mesmo, teve rápida aceitação nos meios industriais e empresariais (CARRASCO, 1993, p. 43).

Contudo, mesmo abordando ênfases diferentes ou quase semelhantes dentro de suas linhas temporais e pensativas, as teorias da administração têm algo extremamente em comum na moldagem da organização moderna que conhecemos, a formalidade e a informalidade, que foram fundamentais nas concepções organizacionais, especialmente no que tange a suas identidades.

A formalidade organizacional deriva, em uma conceituação objetiva, a elementos ligados à normas, regras, legislações, códigos que regem os processos produtivos da organização, a fim de dar corpo à estrutura, aos fluxogramas, hierarquia, dentre outros que orientam as ações dos colaboradores e das atividades em geral; em suma, são rígidos, específicos e burocráticos, surgidos especialmente nas primeiras teorias da administração para combater disfunções, ineficiência e improdutividade do trabalho que afetavam as organizações tradicionais.

A organização formal define os padrões de relacionamento, fixando-os em regulamentos e leis (WITT, 1969, P. 204). Guimarães e Zantedeschi (2019, p. 3) em suas colocações sobre o tema da formalidade afirmam que:

Uma organização formal, que apresenta uma estrutura hierárquica com regras e padrões bem definidos e estabelecidos, ou seja, sua estrutura é deliberadamente planejada, e tem alguns de seus aspectos formalmente representados nos organogramas, facilitando assim a autonomia interna, agilizando o processo de desenvolvimento de produtos e serviços.

A organização informal, por sua vez, caracteriza-se, de forma geral, como as relações pessoais que ocorrem dentro da organização formal, por meio das interações de indivíduo com indivíduo e de indivíduo com a organização e suas regras e condutas formais. A “organização informal é pautada pela espontaneidade. Ela está ligada à questões de ordem social, ideias e costumes, que os membros da empresa levam consigo e compartilham no ambiente de trabalho” (EQUIPE IBC, 2019).

Witt (1969, p. 205) elenca que “a organização informal é uma realidade social”. Assim, o grupo social seria o responsável pela dinâmica, pelo movimento e ações que dão suporte e vivacidade a organização moderna.

Contudo, ao oposto do que muito se supõe, e até mesmo devido às primeiras teorias, altamente formais, a formalidade e a informalidade não duelam entre si para o equilíbrio organizacional, pelo contrário, elas complementam-se e alinham-se na formação e na influência de duas importantes características organizacionais, a cultura e o clima.

Sobre a característica da cultura organizacional, Xavier (2010, p. 3) afirma que a:

Cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de valores, normas, atitudes e expectativas compartilhadas na organização (...) Ela representa o modo institucionalizado de pensar e agir da organização, sendo perceptível na forma que seus funcionários se comportam, na forma de realizar negócios, na lealdade dos funcionários, etc. Trata-se das normas formais e informais, escritas e não escritas, que orientam o comportamento dos membros da organização, direcionando suas ações para os objetivos organizacionais. Deste modo, os padrões culturais agem como um mecanismo de controle organizacional mais sutil do que os tradicionais (XAVIER, 2010, P. 3).

Neste sentido, a definição da cultura organizacional ganhou papel importante na hora de compreender-se o sentido geral sobre a identidade organizacional e principalmente da sua identidade cultural. Em suma, as primeiras teorias da administração, especialmente a administração científica, neoclássica e burocrática implementaram quase que totalmente a formalidade dentro destas organizações, porém as teorias seguintes apresentam que esta, assim como o elemento formal está vigente na organização desde suas origens mercantis.

Ainda em relação a cultura organizacional, Handy (1976) afirma que existem quatro tipos de culturas gerais, mas não absolutas, que predominam na organização produtiva da pós revolução industrial, sendo elas: **Cultura de Poder** (empresas familiares, centralizadas, com foco em resultados, dentre outros), **Cultura de Papéis** (organização mais burocrática, foco na especialização, são de ambientes estáveis, dentre outros), **Cultura de Tarefa** (focada em tarefas, projetos, valoriza o trabalho em equipe, permite uma dificuldade de controle maior, dentre outros) e **Cultura da Pessoa** (foco no indivíduo, o consentimento é fundamental, dentre outros).

O clima organizacional por sua vez, constitui-se nas relações sociais vigentes que em conjunto com a dinâmica da estrutura formal e informal e relação com a cultura, contribui para percepção da identidade organizacional. No contexto desta pesquisa, o clima organizacional constitui-se como característica marcante por parte das pessoas acerca da organização e de suas relações internas e externas.

Na seção a seguir, será apresentada de forma mais profunda, detalhada direta os conceitos, as concepções e os aspectos relativos ao clima organizacional e sua importância na proposta de pesquisa apresentada.

3 O CLIMA ORGANIZACIONAL

Há na literatura diversas conceituações sobre o que seja realmente o clima organizacional. Chiavenato (2011) define que o Clima Organizacional é constituído pelo meio

interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria. Teixeira et al (2005) clima organizacional seria percepções, opiniões e sentimentos expressos por meio dos comportamentos de um grupo ou organização, em um dado momento específico. Xavier (2010, p.21) O clima organizacional é a síntese das percepções dos funcionários sobre a organização e o ambiente de trabalho, sendo algo mais temporário (XAVIER, 2010, P. 21).

Já para Bowditch (1997) *apud* Filho e Ribeiro (2012, p. 5), o clima organizacional é uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização e tem implicações na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, nos padrões de interação em grupos e nos comportamentos de afastamento, como por exemplo, absenteísmo, rotatividade.

Os diversos conceitos sobre o clima organizacional abordados por autores como Chiavenato (2011), Teixeira (2005) e Bowdicht (1997), dentre outros, apesar de serem uns mais específicos e ou mais generalizado em relação ao outro acabam de certa maneira convergindo para um entendimento quase que unânime sobre o clima organizacional ser um reflexo da própria cultura organizacional e suas constantes interações entre a formalidade e a informalidade existente neste meio.

Em suma, em colocações mais objetivas, o clima organizacional poderia ser entendido como um processo sensorial das pessoas que trabalham na organização diante das práticas adotadas e vivenciadas pelos contextos específicos que ocorrem dentro da organização, independentemente destes contextos serem gerados por meios internos ou externos.

Em relação aos seus aspectos, o clima organizacional adota duas vertentes que configuram sua existência, o clima favorável e o não favorável (XAVIER, 2010). Quando o Clima Organizacional é favorável concede a possibilidade de satisfazer as necessidades desses membros, porém quando é desfavorável essas necessidades não são satisfeitas (FERREIRA, FORTUNA E TACHIZAWA, 2006) *apud* Oliveira et al (2014, p. 3). Sendo assim, o clima favorável seria aquele que estimularia no colaborador uma visão mais positivista sobre tudo que envolve a empresa, sua cultura, seus instrumentos de ação, suas relações com os colegas, a identificação com o trabalho dentre outros, já o clima não favorável geraria uma perspectiva oposta aos olhos do colaborador.

Conforme aprofunda-se o clima organizacional, compreende-se que suas características sofrem influência direta de elementos internos da organização já citados. O Clima Organizacional é temporal, isto é, ele existe num determinado momento e pode ser alterado bastando que haja intervenção concreta (REIS, 2009, P. 5). Ribas e Salim (2013) complementam que clima organizacional se difere de clima psicológico ou satisfação no trabalho, pois esse seria fatos de percepções cognitivas, descritivas e estudadas ao nível dos grupos ou organizações.

Contudo, elementos externos e alheios às identidades culturais também podem afetar potencialmente o clima da empresa. Nestes casos, a percepção sobre o clima é visto mais como uma previsão e nem tanto como uma certeza, pois a mudança advinda pode ser optativa ou não e depende de certos elementos. Porém elas podem substancialmente afetar as condições de vivência dentro das estruturas formais afetando significativamente as relações das estruturas informais entre colaboradores e organização.

A identificação do clima organizacional e de suas sustentações temporais, ao contrário dos da cultura organizacional, são bem mais abstratos e perceptíveis. Segundo Rennó (2013, p. 17) existem diversos elementos do ambiente organizacional que influenciam no clima organizacional, como *a comunicação, integração entre as diferentes áreas funcionais; estilo de gerência ou liderança das chefias, políticas de recursos humanos, o modelo de gestão adotado, a natureza do trabalho, o relacionamento interpessoal; o grau de identificação com a organização e a clareza de objetivos.*

Xavier (2010) acrescenta que, além destes elementos, existem outros que também ajudam na percepção do clima organizacional como: *percepções psicológicas, sensações e*

estabilidade (trata-se de avaliar se as sensações de grande instabilidade ou estabilidade no emprego), dentre outros. Destaca-se aqui os elementos grifados, uma vez que estes foram analisados nesta pesquisa de forma isolada, uma vez que na análise do clima organizacional da empresa, esses componentes ganham destaque pois são afetados por um fator externo, no caso a pandemia da Covid-19, que segue afetando a economia e os empregos, conforme veremos na seção 4, mais à frente.

Coda (1997, p. 101) afirma que "uma investigação adequada sobre clima organizacional começa exatamente pela escolha e definições operacionais das variáveis formadoras desse conceito". Xavier (2010) destaca que as principais técnicas sobre pesquisa que podem ser utilizadas para medição do clima organizacional são *os questionários periódicos, as pesquisas de opinião, as entrevistas por especialistas e as entrevistas em grupo*.

Já Luz (2001) diz que "os instrumentos utilizados para avaliar o clima de uma organização caracterizam-se como "pesquisas de clima", ou seja, busca-se a opinião do indivíduo para a representação fiel das condições de um determinado espaço de tempo sobre a ótica de um elemento central e seus reflexos. Assim existem oficialmente na literatura vários conhecidos modelos de estudo sobre o clima organizacional (vide Quadro 2), onde enquadram-se os elementos já citados por Rennó (2013), Xavier (2010) e Luz (2001).

Quadro 2 - Modelos de estudo sobre clima organizacional

MODELOS DE ESTUDO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL	
MODELOS TRADICIONAIS	
Modelo	Características
Modelo de Litwin e Stringer	<i>Estrutura, Responsabilidade, Desafios, Recompensa, Relacionamento, Cooperação, Conflito, Identidade e Padrões;</i>
Modelo de Kolb et al	<i>Conformismo, Clareza organizacional, Calor e Apoio e Liderança;</i>
Modelo de Sbragia	<i>Estado de Tensão, conformidade, cultura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos, identidade, estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia, prestígio, tolerância, clareza, justiça, condições de progresso, apoio logístico, reconhecimento e forma de controle;</i>
OUTROS MODELOS	
Modelo	Características
Modelo de Coda	Estudos sobre motivação e liderança organizacional;
Modelo de Kozlowski	Estudos da Psicologia Aplicada, mais especificamente para avaliar a relação existente entre o clima organizacional e a liderança;
Modelo de Levering	Criado originalmente para avaliar a correlação entre o desempenho econômico/financeiro das empresas e o nível de satisfação dos empregados com as mesmas;
Modelo de Rizzatti	Criado especificamente para analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo aperfeiçoado em sua tese de doutorado em 2002 (RIZZATTI, 2002);

Fonte: Adaptado de Bispo (2006)

Por fim, alguns novos estudos sobre o clima organizacional, como os de Bispo (2006) propõem a perspectiva para a avaliação do clima organizacional através de **fatores internos de influência**, como: *Cultura organizacional, Remuneração, Segurança profissional*, dentre outros, ou **fatores externos de influência**, como: *Política e Economia, Situação financeira*, dentre outros (grifo nosso).

Na seção a seguir, abordaremos um ponto de suma importância a esta pesquisa que, sob a visão de Bispo (2006) e demais autores, classifica-se como um dos *fatores externos de influência* em um clima organizacional de uma organização: a crise do coronavírus e suas relações com o mercado de trabalho, especialmente no Brasil.

4 A PANDEMIA DA COVID-19 E IMPACTOS NO MERCADO DE TRABALHO

No final do ano de 2019 o mundo deparou-se com os primeiros relatos sobre um vírus, que até então nunca havia infectado humanos, que em menos de um ano se configuraria como a maior pandemia do século, maior até que a gripe espanhola do século XX. Identificado inicialmente como Coronavírus e, mais tarde, como Covid-19, termo adotado pelos cientistas. Identificado na cidade chinesa de Wuhan, o vírus tem feito significativas vítimas ao redor do mundo.

Os primeiros casos do coronavírus (Covid-19) tiveram origem no mercado de frutos do mar da cidade de Wuhan localizada na China, as primeiras ocorrências foram relatadas na virada do ano 31/12/2020 e a incidência aumentou de maneira exponencial nas primeiras semanas (PORTAL SANARMED, 2020).

De acordo com o site de notícias BBC Brasil (2020), o mundo já registra mais de 32 milhões de pessoas infectadas pelo novo vírus em 188 países, totalizando mais de 1 milhão de mortos. No Brasil, a situação torna-se grave, uma vez que informações do Painel de monitoramento Covid-19 Saúde Brasil (2020), do Ministério da Saúde, totaliza cerca de 4.619.560 (quatro milhões e seiscentos e dezenove mil e quinhentos e sessenta) infectados, oficialmente, e 153.214 (cento e cinquenta e três mil e duzentos e quatorze) mortos até a data de 16 de outubro de 2020. Tais dados colocam o Brasil como um dos países mais duramente afetados pela pandemia, por diversos motivos, dos quais não abordaremos nesta pesquisa.

Contudo, a pandemia da Covid-19 não gerou apenas estragos à saúde e a vida das populações, ela foi além, afetando a economia e principalmente o mercado de trabalho, que ainda estava em constante recuperação da pós-crise econômica de 2008. Segundo afirmações da Organização Internacional do Trabalho-OIT (2020), previsões feitas ainda no início do ano quando a pandemia ainda se espalhava pelo mundo, diziam que:

Globalmente, prevê-se que a crise da COVID-19 faça desaparecer 6,7% das horas de trabalho no segundo trimestre de 2020, o que equivale a 195 milhões de trabalhadores em tempo integral no mundo. Grandes perdas são esperadas nos Estados Árabes (8,1%, equivalente a 5 milhões de trabalhadores em tempo integral), Europa (7,8%, ou 12 milhões de trabalhadores em tempo integral) e Ásia e Pacífico (7,2%, ou 125 milhões de trabalhadores em tempo integral) (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2020).

Porém, após meses, os resultados mostraram-se ainda mais devastadores. Segundo o jornal El País (2020, on-line) “durante o segundo trimestre do ano, o coronavírus ceifou o equivalente a 400 milhões de empregos em todo o mundo”. No Brasil, segundo o Portal Agência Brasil (2020, on-line), do governo federal, nos últimos quatro meses, em que o país passa pela pandemia da Covid-19, cerca de 3 milhões de pessoas ficaram sem trabalho.

A população desocupada no Brasil, que era de 10,1 milhões em maio, passou para 12,3 milhões em julho, e, em agosto, atingiu 12,9 milhões de pessoas, um aumento de 27,6% desde maio. A taxa de desocupação aumentou em 0,5 ponto percentual de julho para agosto, passando de 13,1% para 13,6% (...) em agosto, a Pnad Covid-19 estimou a população ocupada do país em 84,4 milhões de pessoas, com aumento de 0,8% em relação a julho, mas ainda acumulando redução de 2,7% em relação a maio (...) Região Sul foi a única a apresentar queda da população desocupada (2,3%). As

regiões Nordeste, com 14,3%, e Norte, com 10,3%, apresentaram as maiores variações (AGÊNCIA BRASIL, 2020/ON-LINE).

A marcha da dizimação de empregos no Brasil tem deixado alerta e apreensivo aqueles que ainda não perderam o emprego formal, mas veem tal risco por diversos fatores, como dificuldade da retomada da economia tanto local quanto global.

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

Figura 1 - Covid-19 faz mercado de trabalho piorar no Brasil em 2020



Fonte: Rovenia Rosa/Agência Brasil (2020)

É importante, especificamente neste contexto, ressaltar que se tais medidas não fossem tomadas os estragos econômicos seriam ainda maiores, uma vez que a capacidade de transmissão do vírus e a letalidade de certos grupos específicos colapsaria os sistemas de saúde público e privado podendo gerar danos irreparáveis a longo prazo no próprio mercado de trabalho e naqueles que dependem deste para auto sustento.

A fim de minimizar os danos econômicos causados pela perda de renda de trabalhadores formais e principalmente informais e receita das empresas, os governos de vários países, incluindo o Brasil, adotaram medidas de socorro financeiro. O Plenário do Senado brasileiro aprovou o auxílio emergencial de R\$ 600 para trabalhadores informais de baixa renda, a ser concedido durante a pandemia do novo coronavírus (SENADO NOTÍCIAS, 2020).

Contudo, muitos empregos ainda estão em uma espécie de perspectiva acerca dos rumos da economia mundial e especialmente local para saber se serão ou não mantidos. Assim, as incertezas econômicas causadas pela pandemia da Covid-19 geraram nas organizações, sejam elas grandes, médias ou pequenas, uma série de tensões que impactaram para além das finanças e estrutura destas, afetando profundamente elementos vigentes dentro da formal e informal.

Devido a tudo isso, o clima organizacional sem nenhuma sombra de dúvidas foi afetado por esta nova realidade. Com base nesta situação, a pesquisa em questão buscou compreender se o clima organizacional de uma empresa de um setor de serviços gráficos em São Luís, Maranhão, sofreu alterações por parte de seus colaboradores devido a possibilidade de instabilidade de seus empregos por causa desta crise.

Para compreender-se as possíveis alterações no clima organizacional por parte dos colaboradores desta empresa, foi necessário a estruturação de um processo metodológico, a fim de organizar os caminhos técnicos e científicos adotados para se chegar a um resultado real sobre a temática abordada por esta pesquisa. Tais procedimentos serão apresentados e detalhados na seção 5, a seguir, intitulada de Aspectos metodológicos.

5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

As técnicas metodológicas constituem-se nas principais bases de delineamento de qualquer pesquisa científica que busque resultados afirmativos diante de uma determinada problemática. Para Gil (2007, p. 17) pesquisa é definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. Pesquisar, portanto, é buscar ou procurar resposta para alguma coisa (GERHARDT E SILVEIRA, 2009, P. 12).

Já sobre metodologias, Tartuce (2006) aponta que a metodologia científica trata de método e ciência enquanto Minayo (2007, p. 44) define metodologia como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer. As pesquisas podem ser classificadas com base em seus objetivos e nos procedimentos técnicos utilizados pelo pesquisador (GIL, 2010).

Sendo assim, quanto aos seus objetivos, a pesquisa foi do tipo *exploratória*, pois o estudo possibilitou a coleta de dados e informações sobre a relação da crise da Covid-19 e sua relação direta com o clima organizacional da empresa de serviços gráficos, tornando assim o problema visível.

Em relação aos procedimentos técnicos, ou seja, aos meios utilizados para a estruturação da pesquisa, foram o bibliográfico, estudo de caso e campo. *Bibliográfico* pois a pesquisa utilizou-se de referências já publicadas por meio artigos, livros, teses, textos jornalísticos, dentre outros arquivos disponíveis em mídia impressa e digital com a finalidade de dar embasamento teórico e técnico a pesquisa. *Estudo de caso* uma vez que, segundo Gil (2007, p. 54), visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (...) pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. E de *campo*, pois foram necessários a aplicação de questionários de forma presencial com os colaboradores da gráfica objeto do estudo.

Quanto a sua *abordagem*, a pesquisa constituiu-se tanto qualitativa quanto quantitativa. *Qualitativa* pois, segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 31), “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc.”, mas, também, *quantitativa*, pois, os resultados da pesquisa podem ser quantificados (FONSECA, 2002, P. 20).

O local escolhido para a pesquisa de campo e estudo de caso foi uma empresa de serviços gráficos, Gráfica Otta, em São Luís-Maranhão, que será apresentada na discussão dos resultados, e foi realizada no dia 16 de outubro de 2020 no turno diurno. O universo é composto pelas organizações de comércio e serviços na cidade de São Luís, Maranhão, que de alguma forma foram afetadas pela crise econômica da Covid-19 e estão em dificuldades especialmente para manter os empregos formais. A amostra foi por critério de acessibilidade, ou seja, responderam apenas os funcionários que estavam na gráfica no dia da aplicação do questionário, ou seja, 6 dentre os 8 totais que a gráfica possuía, constatada em uma conversa telefônica prévia com o proprietário.

A análise dos resultados deu-se através de análise qualitativa, através principalmente de gráfico, e de análise qualitativa, ou seja, através da análise do conteúdo encontrado. Em relação às suas limitações, a pesquisa estreita-se na análise de uma organização pequena, que em suma é bem mais vulnerável aos efeitos econômicos e na manutenção de empregos,

causados pela pandemia da Covid-19, do que uma grande ou média organização, o que acaba de certa forma delimitando a um estudo de clima que não retrata a realidade geral ou majoritária dos trabalhadores de empresas de comércio e serviços.

Ressalta-se, para fins de esclarecimento, que todo o processo de aplicação da metodologia que envolveu a pesquisa de campo por parte desta pesquisa seguiu à risca todos os protocolos de prevenção contra a proliferação da Covid-19, como o uso de máscaras, álcool em gel e distanciamento de 2 metros, tanto pelo entrevistador quanto dos funcionários, conforme normas e recomendações emitidas pela Organização Mundial de Saúde-OMS.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL DA GRÁFICA OTTA

A empresa de serviços gráficos “Otta Gráfica” (nome fictício, uma vez que não foi autorizada a divulgação da denominação verdadeira), localiza-se no bairro da Cidade Operária no subúrbio leste da cidade de São Luís, capital do estado do Maranhão, município com exatos 1.108.975 (um milhão e cento e oito mil e novecentos e setenta e cinco) habitantes de acordo com as estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas-IBGE (2020).

Fundada em 22 de setembro de 2005, a Otta Gráfica é uma empresa que atua no ramo de serviços gráficos que vão desde a produção de impressões simples às mais complexas, adesivos, artes, materiais de escritório, dentre outros. Desde sua inauguração a gráfica apresentou crescimento significativo, principalmente em anos eleitorais, quando a demanda por materiais de campanha política aumentava. Atualmente, a empresa foi identificada como uma empresa com uma expressiva **cultura de tarefa**, pois é altamente focada em tarefas, e conta com um quadro efetivo de 8 funcionários, além do dono que se apresenta o como gerente.

Contudo, com a crise de 2008 e seus reflexos iniciou-se um ciclo de queda na produção que logo viria a se recuperar depois. Com a crise causada pela Covid-19, e com o fechamento do comércio considerado não essencial, a gráfica entrou em situação de emergência, uma vez que os serviços pararam e o fluxo de caixa parou. Assim, a gráfica precisou amparar-se em ajuda promovida pelo governo para poder, de certa maneira, evitar a demissão dos seus oito colaboradores.

O governo federal criou uma linha de crédito de R\$ 34 bilhões para garantir o pagamento dos salários em empresas com receita anual entre R\$ 360 mil e R\$ 10 milhões durante a pandemia do coronavírus. Para ter acesso ao Programa Emergencial de Suporte a Empregos, o empresário fica impedido de demitir funcionários por pelo menos 60 dias (AGÊNCIA SENADO, 2020, ON-LINE).

Passados meses após o início das complicações econômicas causadas pela crise, somando-se às incertezas globais e locais vigentes, a pesquisa sobre a pandemia e seus prováveis reflexos no clima organizacional da “Gráfica Otta” obteve os resultados que foram analisados e discutidos conforme veremos a seguir.

Inicialmente, levantou-se o que aqui identificamos como dados básicos sobre os 6 (seis) colaboradores que se encontravam na gráfica no momento da aplicação do questionário desta pesquisa. De acordo com os dados básicos constatou-se que havia predominância do **sexo feminino (60%)**, com **idade entre 25 e 35 anos (80%)**, com **ensino superior incompleto (70%)**, **renda mensal entre R\$ 1000,00 e R\$ 2000,00 (90%)** e **com mais de 5 anos de serviço na gráfica (90%)**.

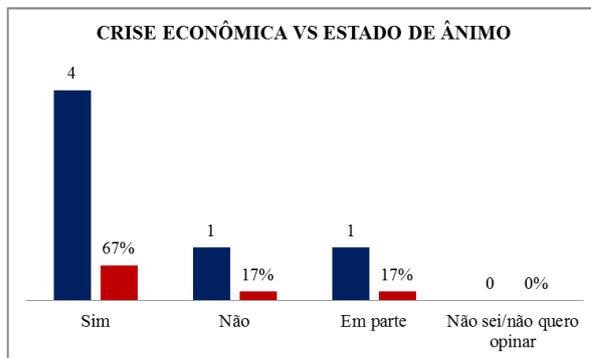
Os dados majoritários encontrados nos dados básicos identificam muito com as pesquisas promovidas e divulgadas pelo IBGE (2020) sobre os perfis do mercado de trabalho brasileiro onde as mulheres, a faixa etária de até 35 anos e rendimento médio de até R\$

2000,00 são predominantes. Em continuidade a pesquisa de campo, obteve-se os resultados acerca do clima organizacional na gráfica Otta em relação aos efeitos da crise da Covid-19.

Para isto, utilizou-se os modelos sobre estudo de clima abordados por Bispo (2006) onde mesclou-se elementos a fim de compreender a relação estudada com o clima vigente durante o tempo reportado. Assim foram estruturados três dimensões contendo perguntas específicas e relacionadas aos *efeitos do fator externo* sob o clima da gráfica, sendo estas dimensões **Política e Econômica, Ambiente de Trabalho e Segurança Profissional**, conforme relatadas nos resultados a seguir.

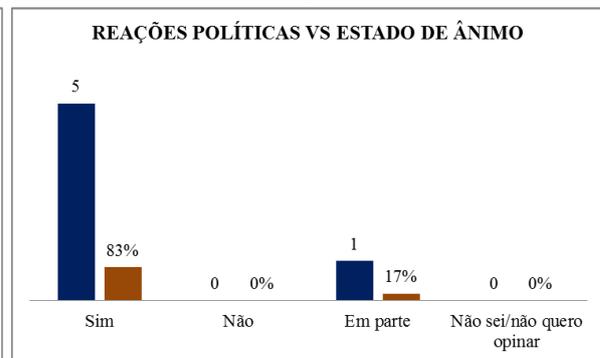
A dimensão da **Política e Economia** buscou compreender as percepções dos funcionários da gráfica por meio da relação dos fatores em relação a crise econômica da Covid-19 em si, das ações do governo de forma geral e em relação aos empregos e as expectativas sobre a economia de forma geral. Assim, a pesquisa, nessa dimensão, obteve os resultados presentes nos Gráficos 1 a 4. Os gráficos apresentam para cada opção o total de respostas para aquela opção e ao lado o respectivo percentual.

Gráfico 1 - Crise econômica e ânimo na Otta



Fonte: Autora (2020). Dados da pesquisa

Gráfico 2 - Medidas dos governos e ânimo na Otta



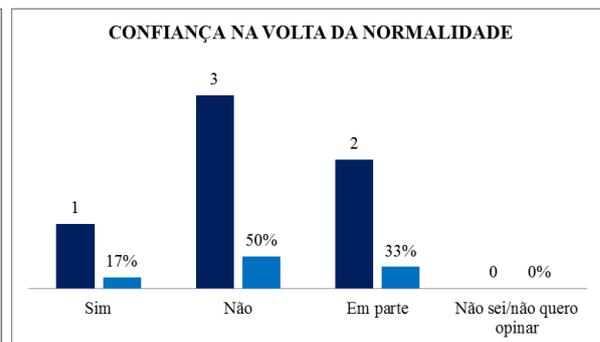
Fonte: Autora (2020). Dados da pesquisa

Gráfico 3 - Governo e garantias da Otta e empregos



Fonte: Autora (2020). Dados da pesquisa

Gráfico 4 - Confiança na volta da normalidade



Fonte: Autora (2020). Dados da pesquisa

A crise econômica global causada pela Covid-19 reflete-se intrinsecamente no ânimo dos funcionários da gráfica (83% Sim/Em parte), conforme detalha o Gráfico 1. Tais impactos no ânimo sustentam-se, hipoteticamente, uma vez que as suscetíveis notícias sobre as altas e baixas do vírus e as constantes medidas dos governos em restringir a atividade econômica, especialmente o comércio gera uma espécie de incerteza interna, incerteza que não se limita apenas ao indivíduo, mas a empresa como um todo.

Os resultados apresentados no Gráfico 2, ressaltam e tornam verídicas as preocupações observadas nos efeitos da crise (100% Sim/Em parte). Neste, as ações tomadas pelos governos, em especial no início da pandemia coloca o ânimo dos funcionários em relação a cenários positivos, em relação especialmente aos seus empregos, cada vez mais distantes de

suas aspirações de estabilidade na empresa em que trabalham, além da incerteza sobre renda e sustento individual. Tal efeito sobre o ânimo, mesmo que indiretamente, soma-se de alguma maneira ao já complicado cenário de desemprego vigente, antes da pandemia da Covid-19.

No Gráfico 3, as ações tomadas pelo governo não persuadiram de forma significativa da garantia da economia, da segurança da gráfica e dos postos de trabalho destes, esta percepção quase que majoritária (67% Não/Em parte) a respeito das ações do governo, que em suma é quem de fato pode atuar na proteção, especialmente dos empregos, frente as consequências da Covid-19, contribuem para a formação de um clima de incerteza dentro da empresa objeto de estudo.

Por fim, ainda sobre a dimensão **Política e Economia**, o Gráfico 4 traz as estratificações acerca da expectativa destes em relação a volta da normalidade econômica e consequentemente da gráfica Otta. Para a maioria (63% Não/Em parte), a resposta negativa aponta que na concepção destes, a crise passará, porém, a economia jamais será como antes e, consequentemente, seus empregos também não.

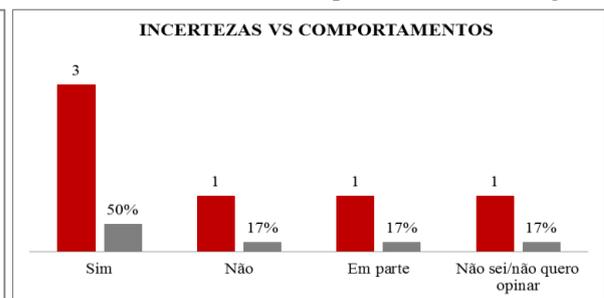
Na segunda dimensão investigada, abordou-se o clima organizacional da gráfica Otta através das percepções dos funcionários em relação ao **Ambiente de Trabalho** e de como a crise da Covid-19 reflete-se nele ao longo dos acontecimentos. Os Gráficos 5 a 7 retratam os resultados obtidos nessa dimensão.

Gráfico 5 - O ambiente ainda é propício às atividades



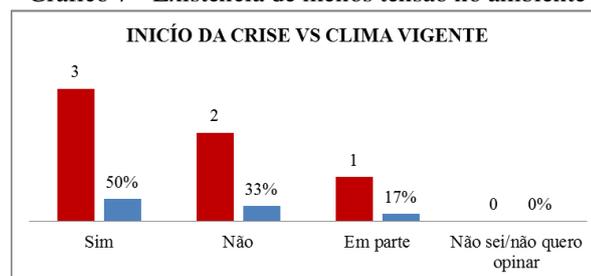
Fonte: Autora (2020). Dados da pesquisa

Gráfico 6 - Ambiente e comportamento dos colegas



Fonte: Autora (2020). Dados da pesquisa

Gráfico 7 - Existência de menos tensão no ambiente



Fonte: Autora (2020). Dados da pesquisa

O Gráfico 5 expõe os resultados de que mesmo com as incertezas econômicas geradas pela crise da Covid-19 o ambiente continuou sim a proporcionar a execução das atividades por parte dos trabalhadores. Para a maioria absoluta destes (83% Sim), este fator externo não tem influenciado de forma significativa suas atividades. Tal fato talvez ocorra devido a manutenção do emprego, mesmo sob riscos e dos serviços que, mesmo escassos, ainda ocorrem e do fato da empresa estar sendo ajudada pelo governo.

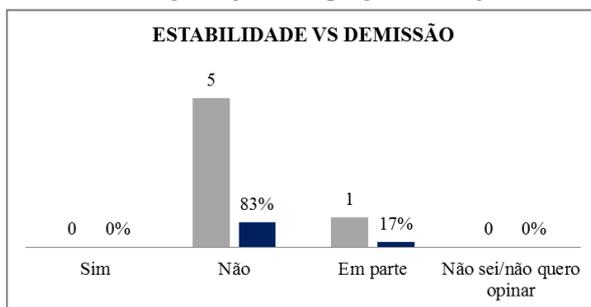
Semelhante ao fator anterior, o Gráfico 6 demonstra que os funcionários notaram mudanças expressivas ou não no comportamento dos seus colegas de trabalho. Neste sentido, a tensão sobre a situação da empresa frente a perda de serviços e receitas somados as

incertezas acabaram por criar esta percepção escalar pela maior parte (63% Sim/Em parte) dos funcionários entrevistados na gráfica.

No Gráfico 7, somos apresentados à última pergunta sobre a dimensão **Ambiente de Trabalho**, onde indagou-se de forma geral, apesar do emprego mantido, se o clima na empresa estava menos tenso do que no início das restrições. Conforme os resultados (63% Sim/Em parte) o clima melhorou na visão destes em comparação ao começo das tensões, isso é interessante uma vez que as respostas anteriores apontam para um clima de expectativas ainda muito pautadas em incertezas, devido especialmente as ações dos governos e do avanço da Covid sobre a economia e do mercado de trabalho.

A terceira e última dimensão avaliada foi a da **Segurança Profissional**. Embora Bispo (2006, p. 263) indique o item Segurança Profissional, como um fator interno, posto que o identifica como o risco de demissão sem justa causa, a presente pesquisa visualiza, dada a situação analisada, a possibilidade de desligamento do funcionário fortemente premida por uma situação externa. Assim, a pesquisa avaliou, através desta dimensão, como a ameaça aos empregos — produzida pelas medidas de isolamento e restrição social adotadas pelos governos como forma de evitar a disseminação da Covid-19 — influenciou o clima organizacional da Gráfica Otta desde o início da pandemia, além de identificar expectativas sobre os possíveis efeitos da crise nesse quesito.

Gráfico 8 - Segurança do emprego em relação a crise



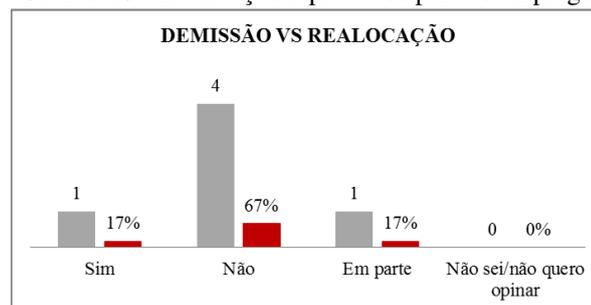
Fonte: Autora (2020). Dados da pesquisa

Gráfico 9 - Volta da normalidade manterá o emprego



Fonte: Autora (2020). Dados da pesquisa

Gráfico 10 - Realocação rápida caso perca o emprego



Fonte: Autora (2020). Dados da pesquisa

A percepção de manter o emprego na Gráfica, ou seja, sem riscos de demissão por causa das dificuldades, não foi positiva por parte de quase todos os entrevistados (83% Não), conforme retrata o Gráfico 8. Este fato, como já abordado anteriormente, pode estar relacionado com as possibilidades de novas medidas de isolamento que podem ser tomadas pelos governos caso os casos de Covid-19 voltem a subir, isso acaba gerando incertezas acerca de se a Gráfica conseguirá manter-se e manter os empregos, mesmo que receba ajuda do governo.

O Gráfico 9, por sua vez, apresenta um paralelo às percepções negativas percebidas pelos funcionários. Os resultados apontam que existe uma expectativa de melhoras (83%

Sim), neste caso ligadas ao processo eleitoral, pois mesmo com a pandemia, este tipo de momento eleitoral busca serviços gráficos, em que a gráfica é especializada e já está com serviços a caminho para determinados candidatos. Contudo, ressalta-se que isto é apenas um momento dentro de um momento maior, logo a expectativa de manutenção do emprego na gráfica acaba ficando relativo ao caminhar da crise gerada pela Covid-19.

Por fim, no Gráfico 10 verifica-se a confiança dos trabalhadores da gráfica de que, caso percam seu emprego e, se cogitam esta possibilidade, se acreditam que podem encontrar outro emprego formal o quanto antes e ficarem seguros profissionalmente novamente. Os resultados apontam para uma negatividade (83% Não/Em parte). Tal fato, assim como os demais aspectos do clima de imprevisibilidade, dá-se por causa do alto índice de desemprego no país, que foi elevado, segundo dados do Caged (2020), em mais de um milhão de desempregados apenas no período da pandemia da Covid-19.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar do clima organizacional ser fruto da percepção individual do funcionário através de uma gama de elementos, a pesquisa atentou-se especificamente e apenas em subjetividades derivadas do contexto da pandemia e suas possíveis consequências no futuro da empresa de serviços gráficos analisada e do emprego formal de seus funcionários.

Em resposta aos objetivos estabelecidos para esta pesquisa, o estudo realizado indica que de fato ocorre interferências na percepção do clima organizacional da Gráfica Otta causados pelos efeitos econômicos da crise gerada pela pandemia da Covid-19. Os resultados em sua maior parte, apresentam um contexto que envolve as percepções pessimistas, contudo, acompanhadas de expectativas de melhora da realidade em um médio prazo por parte dos funcionários. O medo em relação ao trabalho e, conseqüentemente, sua perda, constitui-se como maior elemento que afeta o clima organizacional, pois a cautela, o alerta, giram no ar constantemente e refletem-se na expectativa que não depende das condições internas clássicas da empresa, como liderança, condições físicas do ambiente de trabalho, hierarquia, dentre outros, mas, sim, de elementos externos, que estão estritamente ligados à Covid-19 e suas consequências e, especificamente, as ações dos governos.

As estratificações obtidas, também nos mostram que os aspectos captados do clima organizacional vigentes na Gráfica Otta estendem-se de forma substancial à maneira como a organização moderna, integrada à economia global, está sujeita aos mais diversos tipos de variação, principalmente quando trata-se de acontecimentos como a crise econômica gerada por este vírus e que, por mais que internamente estas organizações tentem manter equilíbrio, o fator externo precisa ser estável para propiciar a manutenção desta e em especial do postos de trabalho por elas gerados.

Apesar de o clima na Gráfica apontar para um visível contexto de incertezas, especialmente acerca da continuidade da empresa e dos empregos, ressalta-se que a depender do tipo e do tamanho da organização, este mesmo tipo de clima detectado na Otta pode ser maior, menor ou até mesmo inexistente. Tal fato se dá uma vez que, por possuírem aspectos próprios devido ao seu tamanho, ramo, produtos, o clima não poderá ser sempre de incertezas. Um bom exemplo é quando tomamos uma empresa de Gráfica, como a Otta, ou uma de roupas, que perderam renda e até fecharam suas portas, e comparamos com farmácias ou supermercados que continuaram a faturar durante a crise, o clima, certamente, não será igual para os funcionários de ambas as situações.

Contudo, não será apenas a existência e proliferação do Covid, assim como uma possível vacina, que irão sanar de imediato a economia. As ações dos governos, elencadas a fim de reestruturar a economia e manter os empregos também serão de suma importância no que tange ao restabelecimento de um clima positivo nessas organizações afetadas pela crise.

Entende-se que os resultados aqui apresentados não se constituem como gerais, uma vez que as ações de amenização dos efeitos econômicos parte de vários eixos, com destaque para a própria organização, o que leva em conta seu ramo de atividade, seu tamanho e sua capacidade de resiliência. Sugere-se futuros estudos com mais empresas para que se possa ter uma noção mais ampla sobre os efeitos da crise da Covid-19 no clima organizacional das organizações.

Ao findo desta pesquisa, os elementos investigados sobre o clima retratam, de forma substancial, as divergências e convergências entre a organização formal e informal, especialmente sob o aspecto do seu clima interno, mas, também, com a formalidade e a informalidade da economia geral e das muitas prováveis ameaças externas existentes, como o vírus da Covid-19.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Desemprego subiu 27,6% em quatro meses de pandemia, dados são da pesquisa Pnad Covid-19 do IBGE.** Disponível em:

<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-09/desemprego-subiu-276-em-quatro-meses-de-pandemia>. Acesso em 31 de setembro de 2020 às 16h27min.

AGÊNCIA BRASIL. **Desemprego na pandemia continua subindo e chega a 13,7%.**

Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-08/desemprego-na-pandemia-continua-subindo-e-chega-137>. Acesso em 31 de setembro de 2020 às 16h27min.

AGÊNCIA SENADO. **Governo libera R\$ 34 bilhões para empresas pagarem salários na pandemia.** Disponível em:

<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/04/06/governo-libera-r-34-bilhoes-para-empresas-pagarem-salarios-na-pandemia>. Acesso em 31 de setembro de 2020 às 19h14min.

AGÊNCIA SENADO. **Coronavírus: Senado aprova auxílio emergencial de R\$ 600.**

Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/03/30/coronavirus-senado-aprova-auxilio-emergencial-de-r-600>. Acesso em 31 de setembro de 2020 às 18h44min.

BOWDITCH, J.L. **Elementos de comportamento organizacional.** 2ª ed., Pioneira. São Paulo 1997.

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** Disponível em:

https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000200007&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em 14 de outubro de 2020 às 08h22min.

BRASIL. **Painel de Monitoramento Covid19 Saúde Brasil- Covid19 Painel Coronavírus.**

Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em 16 de outubro de 2020 às 18h22min.

CARRASCO, M. P. Influência das escolas de administração científica e clássica na produção científica da enfermagem brasileira. *Rev. Esc. Enf. USP.*, v. 27, n.1, p.43-65, abr. 1993.

CAGED. O Brasil perdeu 1,566 milhão de vagas de trabalho formal entre março e junho deste ano devido à crise instalada pela pandemia do novo coronavírus. *In_ Correio Braziliense.*

Criação de vagas aumenta em agosto, mas o desemprego segue subindo. Disponível em:

<https://www.correiobraziliense.com.br/economia/2020/10/4879153-contratacoes-crescem-mas-desemprego-e-recorde.html>. Acesso em 30 de outubro de 2020 às 16h11min.

CARDOSO, M. N. BECKER, K. L. **Impactos da covid-19 no mercado de trabalho formal de santa maria/rs – análise dos meses de março e abril de 2020.** Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2020/06/Ana%CC%81lise-de-Conjuntura-06.pdf>. Acesso em 31 de setembro de 2020 às 16h11min.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2011.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos.** In_BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (org.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.* São Paulo: Atlas, 1997.

FERREIRA, V. C. P. FORTUNA, A. A. M. TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Editora FGV. Rio de Janeiro, 2006.

FILHO, G. I. R. RIBEIRO, D. M. **Gestão do clima organizacional - conceitos, diagnóstico e estratégias gerenciais.** Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STP_160_931_19479.pdf. Acesso em 18 de setembro de 2020 às 13h24min.

GERHARDT, T. E. SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** Direitos reservados desta edição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 1ª edição. Porto Alegre-RS, 2009.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES, S. ZANTEDESCHI, F. **Noções de Administração.** In_Procuradoria-Geral do Distrito Federal – PGDF. Editora Nova Concursos. Brasília-DF, 2019.

HANDY, C. **Deuses da Administração.** 3ª ed. Editora Saraiva. São Paulo, 1976.

IBGE. **Brasil, Maranhão, São Luís: estimativas 2020.** Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ma/sao-luis/panorama>. Acesso em 02 de outubro de 2020 às 08h23min.

JORNAL EL PAÍS. **Pandemia faz América Latina perder 47 milhões de empregos, aponta OIT.** Edição on-line. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/economia/2020-07-01/pandemia-faz-america-latina-perder-47-milhoes-de-empregos-aponta-oit.html>. Acesso em 07 de outubro de 2020 às 15h43min.

LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina.** Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30361346.pdf>. Acesso em 01 de outubro de 2020 às 16h01min.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento.** Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

OLIVEIRA, D. CARVALHO, R. J. ROSA, A. C. M. **Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização.** Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>. Acesso em 31 de setembro de 2020 às 15h50min.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Covid-19 causa perdas devastadoras de empregos e horas de trabalho no mundo.** Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/85464-oit-covid-19-causa-perdas-devastadoras-de-empregos-e-horas-de-trabalho-no-mundo>. Acesso em 30 de setembro de 2020 às 16h21min.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Estudos sobre a Covid.** In_Revista Veja. Coronavírus: apenas 5% dos casos são graves, diz OMS. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/saude/coronavirus-5-dos-casos-sao-graves-diz-oms/>. Acesso 31 de setembro de 2020 às 18h39min.

PORTAL BBC BRASIL. **1 milhão de mortos por covid-19: gráficos mostram onde o coronavírus se espalha e mata mais.** Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-54339632>. Acesso em 16 de outubro de 2020 às 16h09min.

PORTAL SANARMED. **Coronavírus (COVID-19): origem, sinais, sintomas, achados, tratamento e mais.** Disponível em: <https://www.sanarmed.com/coronavirus-origem-sinais-sintomas-achados-tratamentos>. Acesso em 19 de setembro de 2020 às 18h11min.

RABELO, J. **A evolução administrativa na Revolução Industrial.** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-evolucao-administrativa-na-revolucao-industrial>. Acesso em 21 de setembro de 2020 às 13h11min.

RENNÓ, R. **Administração Geral para Concursos.** Editora Campus Elsevier. Rio de Janeiro-RJ, 2013.

RIBAS, A. SALIM, C. **Gestão de Pessoas para Concursos.** Editora Alumnus. Brasília-DF, 2013.

ROSA, R. **Desemprego subiu 27,6% em quatro meses de pandemia.** In_Agência Brasil. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-09/desemprego-subiu-276-em-quatro-meses-de-pandemia#>. Acesso em 31 de setembro de 2020 às 16h27min

REIS, S. O. **O clima organizacional dentro das empresas.** Disponível em: https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/Saulo_Oliveira_dos_Reis.pdf. Acesso em 28 de setembro de 2020 às 17h11min.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.** Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

SANTOS, L. S. ARAÚJO, R. B. **A revolução industrial.** Disponível em: https://www.cesadufs.com.br/ORBI/public/uploadCatalago/10264518102016Historia_economica_geral_e_do_brasil_Aula_03.pdf. Acesso em 19 de setembro de 2020 às 16h23min.

TARTUCE, T. J. A. **Métodos de pesquisa.** Fortaleza: UNICE – Ensino Superior, 2006.

TEIXEIRA, M. L. HANASHIRO, D. M. M. ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders.** 2ª. ed. Saraiva. São Paulo, 2008

XAVIER, C. Administração geral- cultura e clima organizacional. São Paulo-SP, 2010.

WITT, A. Importância e aproveitamento da organização informal. Revista saúde pública. São Paulo, 1969.

APÊNDICE A - FORMULÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PESQUISA DE CAMPO PARA ARTIGO DE CONCLUSÃO DE CURSO

“**UM CLIMA DE INCERTEZAS?** Crise do coronavírus e seus reflexos no clima organizacional de uma empresa de serviços gráficos em São Luís-Maranhão”

Questionário aplicado com os colaboradores da Gráfica Otta em São Luís, Maranhão em 16 de outubro de 2020 no turno diurno

DIMENSÕES

Política e Economia

1. A crise econômica internacional causada pela Covid-19 alteram o meu estado de ânimo?

Sim Não Em parte Não sei opinar

2. As medidas adotadas pelos entes políticos como distanciamento, fechamento total, restrição de circulação, dentre outras alteraram o meu estado de ânimo?

Sim Não Em parte Não sei opinar

3. As medidas tomadas pelo governo para garantir a segurança da economia, da minha empresa e do meu emprego me deixaram confortável frente a crise da Covid-19?

Sim Não Em parte Não sei opinar

4. Passados meses após o início da crise e da recessão econômica, sinto confiança de que tudo voltará ao normal logo?

Sim Não Em parte Não sei opinar

Ambiente de Trabalho

5. Com o advento das incertezas econômicas geradas pela crise da Covid-19 o ambiente de trabalho da gráfica continua a favorecer a execução das minhas atividades?

Sim Não Em parte Não sei opinar

6. Notei mudanças no comportamento dos meus colegas devido as notícias com a crise, do fechamento da gráfica no período de isolamento e da incerteza das atividades da empresa?

Sim Não Em parte Não sei opinar

7. No geral, apesar de ainda estarem em funcionamento e ninguém ter sido demitido, eu avalio que o clima na empresa está menos tenso do que no início das restrições?

Sim Não Em parte Não sei opinar

Segurança Profissional

8. Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido devido os efeitos causados pela crise da Covid-19 na gráfica?

Sim Não Em parte Não sei opinar

9. Eu acredito que a volta gradativa das atividades e o período eleitoral, onde os serviços gráficos são muito solicitados, a gráfica conseguira manter me emprego por muito mais tempo?

Sim Não Em parte Não sei opinar

10. Caso eu perca meu emprego na gráfica, sinto-me seguro para conseguir outro emprego formal o quanto antes e ficar seguro profissionalmente novamente?

Sim Não Em parte Não sei opinar