

# A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA DE MELHORIA CONTÍNUA NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DURANTE A PANDEMIA

## A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA DE MELHORIA CONTÍNUA NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DURANTE A PANDEMIA

Jair Pereira Rocha de Sousa<sup>1</sup>

### **Resumo**

*Trata-se de um estudo acerca da motivação no ambiente organizacional como ferramenta de melhoria contínua na satisfação dos colaboradores durante a pandemia. Logo, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre a temática, na qual se estabeleceu como objetivo geral de pesquisa analisar quais ferramentas de gestão de pessoas podem ser empregadas para melhorar a motivação dos colaboradores no ambiente organizacional durante o atual contexto pandêmico. Cumpre destacar, que a iniciativa de tal estudo parte de uma investigação que procura responder de que maneira a motivação no ambiente organizacional pode melhorar a satisfação dos colaboradores no atual período pandêmico. Como resultado dessa investigação, percebeu-se que apesar do atual contexto gerar uma sensação de instabilidade, afetando o psicológico dos colaboradores de uma empresa, bem como deixando-os desmotivados para seu exercício da função, os conceitos insertos na Gestão de Pessoas, é capaz de nivelar esses sentimentos, gerando através de práticas inclusivas, pesquisa de clima organizacional e aplicação de ferramentas de endomarketing a satisfação dos mesmos no ambiente organizacional.*

**Palavras-chave:** *Motivação. Pandemia. Colaboradores. Clima organizacional. Satisfação.*

**Sumário:** *1. Introdução. 2. Desenvolvimento. 2.1 Pandemia e efeitos negativos na vida dos colaboradores no ambiente organizacional. 2.2 Ambiente organizacional e clima organizacional: como estão se comportando os colaboradores. 2.3 Gestão de pessoas e ferramentas de motivação. 3. Conclusão.*

<sup>1</sup> Assistente do Juiz Titular da Vara do Trabalho de Ceres/GO.

## 1. Introdução

A pandemia causada pelo Sars-Cov-2 (COVID-19), intensificou de forma negativa o clima organizacional das empresas, prejudicando dessa forma a motivação para o exercício da função pelos colaboradores. Tal afirmação, liga-se a visualização de múltiplos sentimentos negativos vivenciados pelas pessoas no ambiente organizacional que para além do medo de serem desligadas, sofreram com perdas inestimáveis de familiares e amigos.

Diante disso, a proposta desse artigo é tratar a respeito da motivação no ambiente organizacional como ferramenta de melhoria contínua na satisfação dos colaboradores durante a pandemia. Logo, elegeu-se como problema de pesquisa: de que maneira a motivação no ambiente organizacional pode melhorar a satisfação dos colaboradores no atual período pandêmico?

Partindo de tal investigação, foi obtido durante o percurso metodológico aplicado à revisão bibliográfica, que a Gestão de Pessoas como uma ciência humana é capaz de minimizar sentimentos negativos dos colaboradores durante a pandemia, motivando-os através de incentivos, premiações, cumprimento de metas, aplicação de pesquisa de clima organizacional e ainda, através da composição do conceito de endomarketing no referido ambiente.

Para tal identificação, foi preciso estabelecer como objetivo geral analisar quais ferramentas de gestão de pessoas podem ser empregadas para melhorar a motivação dos colaboradores no ambiente organizacional durante o atual contexto pandêmico.

Assim posto, a relevância e pertinência da temática é identificada a partir do atual contexto ocasionado pela COVID-19, que coloca o colaborador em situação delicada, tendo em vista as crises acometidas no país. Dessa maneira, buscou-se com essa pesquisa, determinar com base em estudos anteriores quais as ferramentas e conceitos insertos na Gestão de Pessoas são capazes de auxiliar e impulsionar a motivação dos colaboradores no ambiente organizacional.

Por fim, tange esclarecer que esse artigo utilizou como metodologia de pesquisa a revisão bibliográfica, integrada com uma abordagem aplicada, que preteriu identificar materiais e documentos como livros, artigos, anais, entre outros, que tratam-se acerca da motivação no ambiente organizacional, e as possíveis ferramentas de Gestão de Pessoas capazes de serem aplicadas no atual contexto pandêmico.

## 2. Desenvolvimento

### 2.1. Pandemia e efeitos negativos na vida dos colaboradores no ambiente organizacional

A pandemia da COVID-19 resultou em prejuízos socioeconômicos, na saúde e causou milhões de mortes no mundo. Com isso, foi necessário adotar medidas de isolamento social e as empresas precisaram remanejar as funções que eram exercidas presencialmente para a modalidade home office. E nesse contexto, todos tiveram que se adaptar, a conciliar as atividades de casa com as tarefas profissionais, além conviver com a preocupação constante da disseminação do vírus.

As organizações precisaram adotar estratégias para reduzir os impactos empresariais. Para não deixarem de prestar serviços ou de fornecerem produtos, as empresas focaram no e-commerce, no tele atendimento e na realização das atividades através de casa. Todavia, foi necessário também a implementação de plano estratégico mesmo à distância para promover o bem-estar dos colaboradores, com políticas mais compreensivas, oferecendo suporte, além de atuações para adaptar e manter a empresa e os seus funcionários bem durante o estado pandêmico (CASTRO et al., 2021, p. 1061).

Apesar da pandemia ter sido devastadora, ceifando muitas vidas e sendo responsável pelo fechamento de diversas empresas, o avanço tecnológico presente nos dias atuais, fez com que a economia não quebrasse de vez.

As organizações, voltaram os seus esforços para as vendas pela internet, com publicidade, marketing digital e a potencialização do uso das redes sociais para propagar

todos os tipos de produtos e serviços. Até mesmo consultas médicas começaram a ser realizadas através do celular ou pelo computador, tudo isso para que as pessoas tivessem suporte e que também não deixassem de usufruir de produtos e serviços essenciais ou não.

O trabalho remoto ganhou destaque e até mesmo algumas lojas virtuais surgiram nas mídias sociais em tal momento pandêmico, gerando conseqüentemente a obtenção de lucro através de vendas por aplicativos, que são capazes de gerar na entrega residencial, maior segurança e comodidade. Outra ferramenta importante é o teletrabalho, sendo está uma alternativa viável que se mostrou eficiente por reduzir os custos, aumentando, por outro lado a produtividade e a prevenção do contágio, além proporcionar ao colaborador um tempo com a família sem necessitar sair de casa e se expor ao risco de contrair a COVID-19 (CASTRO et al., 2021, p. 1062).

Também é importante ressaltar que nesse período de pandemia os casos de depressão e ansiedade aumentaram exponencialmente. O medo de se contaminar e transmitir para os filhos e idosos, deixaram muitas pessoas que precisavam se deslocar diariamente para trabalhar em desespero. Com isso, a preocupação com a saúde mental cresceu, e as consultas virtuais com psicólogos e terapeutas virou prioridade para suportar esse momento difícil.

Até mesmo para quem desempenhou o trabalho no regime de home office, sentiu os impactos nocivos, além de precisar se adaptar rapidamente a nova realidade. Se por um lado, não precisar sair de casa e ter o conforto de realizar as atividades em casa foi benéfico para diminuir o contágio, por outro lado, foi fundamental, manter a saúde psicológica e ainda conciliar as funções profissionais, com o momento em família, não se configurou uma tarefa fácil. Com isso, algumas empresas disponibilizaram psicólogos e médicos para atenderem os colaboradores para que pudessem expressar toda angústia e sofrimento que os abateram (CASTRO et al., 2021, p. 1061).

Em decorrência da COVID-19, as organizações precisaram se adaptar para o trabalho em home office por

conta do isolamento social. Essas medidas foram fundamentais para que as empresas conseguissem se manter, até que tivesse vacina suficiente para todos e que a disseminação do vírus fosse de fato controlada (POLLETTINI; TORTOSA; ANTUNES NETO, 2020, p. 443).

O trabalho remoto tornou-se essencial, e mesmo pós-pandemia alguns serviços continuarão sendo realizados por plataformas digitais, pois uma vantagem dessa modalidade é proporcionar inclusão social, já que não tem preferência de sexo, cor, etnia e até mesmo idade. Não importando também a distância que o funcionário mora, extinguindo o gasto com trajeto e com possíveis atrasos que podem ocorrer por questões como greves de transportes públicos ou fortes chuvas que costumam assolar as cidades no inverno, pois o avanço tecnológico possibilita que as atividades sejam realizadas em qualquer local, bastando ter acesso à internet (POLLETTINI; TORTOSA; ANTUNES NETO, 2020, p. 460).

Nesse contexto, também é possível observar um aumento na geração de emprego, tendo como base, que o serviço poderá ser realizado em domicílio, podendo ser negociado as horas de trabalho e as condições de folgas, remuneração e benefícios.

Porém, existe outro viés que está associado ao momento pandêmico, a mudança bruscas das atividades de trabalho, o isolamento social, as medidas de segurança para conter a contaminação, o medo, a ansiedade, depressão e outros problemas psicológicos que surgem em decorrência desse turbilhão que a COVID-19 trouxe (POLLETTINI; TORTOSA; ANTUNES NETO, 2020, p. 445).

Além, dos problemas comuns que podem acometer a qualquer indivíduo, ainda existe a crise econômica que já era preocupante e com pandemia, tal situação só fez maximizar, ocasionando em uma onda de desemprego que se alastrou por todo o país. Esses fatores, ainda somados às questões familiares e pessoais, causam estresse e problemas graves que levam muitos a terem surtos psicológicos e precisarem de atendimento médico e acompanhamento com terapeutas não somente em casa, mas ainda através do apoio das organizações.

## 2.2. Ambiente organizacional e clima organizacional: como estão se comportando os colaboradores

As organizações devem enxergar seus funcionários como um patrimônio da empresa, como parceiros, qualificá-los e motivá-los para que apresentem um bom desempenho e isso aumentará a produtividade além de auxiliar na conquista das metas estabelecidas. Para as empresas se destacarem dos concorrentes é preciso produzir serviços e produtos de qualidade, inovadores e criativos, construindo dessa maneira uma boa vantagem competitiva.

Para ter uma equipe que produza com excelência é necessário mantê-la sempre motivada, estimulando não só com benefícios financeiros, mas também promovendo um bom ambiente de trabalho, oferecendo cursos e treinamentos para que o colaborador se capacite e se sinta parte importante da empresa (ALVES; LENZI, 2021, p. 35).

Contudo, no momento pandêmico que o mundo está vivendo, muitas organizações tiveram que implementar o trabalho em home office ou operar com 30% de pessoal, nesse contexto, algumas ações que geram motivação não puderam ser concretizadas, por conta do distanciamento social (AMORIM, 2020, p. 2).

Essas medidas de segurança foram elaboradas para evitar o contágio com o vírus que já dizimou milhões de pessoas ao redor do mundo. Com isso, as reuniões e treinamentos passaram a ser ministrados via internet, por aplicativos de conversas, entre outros.

De forma geral, no novo normal, a GP precisará ser mais pragmática no sentido de apresentar resultados concretos, pautados em dados bem coletados, de fontes fidedignas, com instrumentos robustos, trazendo mais informações para uma melhor gestão das pessoas. O posicionamento estratégico será acelerado e precisa ser colocado em prática para ontem, mesmo em empresas menores, porque a existência de estratégia não depende do tamanho da empresa. Se tem pessoas, pode ter estratégia de gestão de pessoas. A área vai precisar lidar com a maior humanização dos funcionários, contrário ao movimento do avanço tecnológico que tinha

como protagonista a máquina, a tecnologia e os robôs. O fator humano é a grande chave para o posicionamento estratégico das empresas nesse momento pandêmico/pós pandêmico (CÉSAR; NEVES, 2020, p. 196).

Nesse momento, tornou-se fundamental que as empresas procurassem formas de motivar os seus colaboradores, independente da distância que estivessem. É fundamental mostrar para o funcionário que mesmo trabalhando de forma remota, a sua atividade está sendo bem realizada e ações de motivação precisam continuar mesmo que as medidas de isolamento continuem (SANTOS, 2020).

Apesar do avanço tecnológico constante que simplificou e automatizou algumas funções que antes eram realizadas somente por seres humanos e presencialmente, essas atualizações não conseguem superar uma equipe organizacional capacitada, treinada e valorizada. Por mais que uma empresa invista em maquinário e inovações relacionadas à tecnologia, se a empresa não tiver uma equipe de colaboradores bem estruturada, de nada adiantará.

A Pesquisa de Clima Organizacional é importante para o gerenciamento das atividades e o comportamento dos colaboradores, pois ela possibilita uma avaliação detalhada acerca do nível de motivação dos funcionários relacionados a vários aspectos que influenciam na produtividade e no desempenho das funções exigidas pela organização. Após essa coleta de dados, o setor de Recursos Humanos (RH) poderá elaborar estratégias para melhorar o nível de satisfação dos colaboradores, além de identificar quais aspectos da organização precisam de melhoria, para promover um bom ambiente de trabalho e para que a empresa conquiste as metas estabelecidas (KELLER; AGUIAR, 2020, p. 106).

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento de investigação da organização com o propósito de conhecer o nível de motivação, liderança, cidadania organizacional, conflitos e percepção dos colaboradores quanto à qualidade da atmosfera psíquica do ambiente interno de trabalho em função dos impactos das ações de gestão (NACIFE, 2019, p. 25).

É necessário que as organizações invistam em qualificação para os seus funcionários, além de proporcionar um ambiente organizacional, respeitoso e com harmonia. Com isso, a produtividade dos funcionários aumentará e a empresa obterá vantagem competitiva e se destacará dos concorrentes (ARAÚJO et al., 2017, p. 100).

A organização pode aplicar um questionário simples com perguntas objetivas e subjetivas, onde o colaborador possa expressar suas opiniões sobre a empresa, quais pontos precisam ser modificados e em quais aspectos a empresa está acertando. E essa ferramenta pode até parecer sem importância, contudo, ela tem um valor significativo, visto que, a partir desse levantamento os gestores poderão elaborar estratégias de otimização e de incentivo aos funcionários (BISPO, 2004, p. 264).

Além de avaliar o ambiente organizacional, essa pesquisa também identificará os aspectos que induzem forma positiva ou não e o nível de satisfação dos funcionários acerca das funções que exercem na organização, quais são seus objetivos profissionais e se a empresa pode colaborar de alguma forma para que se concretizem. Contudo, essa pesquisa só será válida se forem implementadas ações voltadas para a melhoria e modificações usando as informações obtidas através dos funcionários.

### 2.3. Gestão de pessoas e ferramentas de motivação

No ambiente organizacional a motivação tem um papel fundamental, pois auxilia intimamente na obtenção da qualidade de vida dos funcionários e esse estímulo facilita a produtividade e a lucratividade da organização.

Contudo, muitos empregadores não compreendiam a importância da motivação no aumento do desempenho dos colaboradores que eram vistos como máquinas, números que poderiam ser facilmente substituídos. Mas a partir da Revolução Industrial, esse pensamento começou a mudar e gradualmente a visão dos empresários começou a mudar e implementaram algumas ações voltadas para a motivação.

A motivação nas organizações consiste em oferecer estímulos aos funcionários se sentirem incentivados a desempenhar bem as funções nas quais foram designadas e

lembrando que cada um encontra motivação de forma distinta.

Quando se pensa em motivação imediatamente se relaciona ao aumento de salário ou férias, todavia a sua concepção envolve outros aspectos, como valorização da equipe, cursos e treinamentos de qualificação, plano de carreira e a elaboração de um ambiente organizacional harmonioso e acolhedor. Uma definição para motivação pode ser a determinação para a conquista de algum objetivo. Ela simboliza um anseio constante que busca a concretização de um desejo, um sonho ou satisfação.

A motivação é o que estimula uma pessoa a agir a sair do seu estágio de conforto e procurar vencer novas barreiras, criando uma nova necessidade de realização. O ser humano necessita de estímulos para que venha e se dedicar a conquistar algo. Ao conquistar tende a voltar para o estágio de conforto, precisando novamente de motivação (FACCO et al., 2012).

A questão da motivação é particular, pois cada indivíduo possui a sua fonte de inspiração, então cabe ao gestor identificar na equipe o que motiva o colaborar e trabalhar para gerar o estímulo necessário, equilibrando com os interesses da organização. Existem algumas teorias relacionadas a motivação que eram defendidas por Maslow, como também as teorias X e Y (SILVA; SILVA, 2019).

Maslow elaborou uma teoria onde aborda a motivação como uma hierarquia de necessidades humanas e as classificou por prioridade. Os quesitos básicos como se alimentar, um lugar seguro para viver, vestimentas e a autorrealização dos sonhos e desejos. No ambiente organizacional também existem uma pirâmide de prioridades, as características principais são: salário, segurança no trabalho, interação social, ser respeitado, valorizado e reconhecido pelo trabalho prestado não só com bonificações financeiras (SOARES et al, 2015, p. 4).

A partir de 1960 Douglas McGregor indicou dois pontos de vistas diferentes acerca do gerenciamento das organizações: uma chamada de Teoria X com características tradicionalistas voltadas para o trabalho mecânico e a Teoria Y tinha como base as ideias modernas relacionadas ao comportamento humano (SILVA; SILVA, 2019).

Na Teoria X, o trabalho era realizado de forma obrigatória, sem satisfação, já na Y há entusiasmo e incentivo, são dedicados nos objetivos pessoais e nos da organização, o colaborador não é visto como uma máquina de fácil substituição, existe a valorização e a confiabilidade nos funcionários (SILVA; SILVA, 2019).

Uma organização que não motiva os seus colaboradores, não tem bons resultados. O contrário da motivação é representado por funcionários com problemas de saúde e psicológicos, causados por humilhações e pela desvalorização do trabalhador.

Quando os funcionários são valorizados e respeitados, se sentem mais envolvidos e são mais comprometidos com a organização, porque se sentem parte da empresa. É primordial o gestor valorizar o seu empregado, enfatizando que ele faz parte do crescimento e do sucesso da organização [...] São as pessoas que realmente dão vida a uma empresa, porque sem elas não teria como a organização se mover e atingir os seus objetivos. Quando um empreendimento se inicia, o que lhe dá vida e força é principalmente a vontade dos seus fundadores. À medida que o negócio cresce, cada novo colaborador passa também a lhe dar energia, coopera com os processos, uma vez que as pessoas têm necessidade de ser parte de algo maior do que elas (SOUZA, 2016, p. 5).

Apesar, de existir pressão para entregar trabalhos, cumprir prazos e alcançar as metas mensais que as empresas estabelecem, é necessário existir o equilíbrio na gestão pessoas, mostrando para o colaborador a importância dele, na equipe e na obtenção dos resultados e ter o entendimento que acima de tudo, são seres humanos que se não forem tratados como tal, poderão desenvolver doenças graves que vão desde perturbações psíquicas a cardiovasculares e que precisarão de afastamento e poderão acionar a justiça e a organização sairá prejudicada.

Um dos pilares para o ser humano se considerar um ser social e obter sua evolução é desenvolvida através do trabalho, onde ele exhibe seu conhecimento técnico e intelectual além de prover a sua subsistência. Todavia, para que o colaborador execute suas funções de forma eficiente ele

deve ser reconhecido e valorizado, desse modo, ele se sentirá mais estimulado a continuar exercendo suas atividades com satisfação e comprometimento.

A motivação é um fator extremamente importante para o desempenho e a obtenção do sucesso da organização. Porém, motivar os colaboradores não é uma tarefa fácil para os gestores e o setor de RH, pois cada ser humano tem um gatilho motivacional, algo que ele anseia conquistar e cabe a gestão de pessoas, identificar a necessidade da equipe e equilibrar com as metas da empresa (GOMES, 2018).

A empresa pode implementar algumas ações que gerem motivação para que os colaboradores trabalhem com mais comprometimento, entre os métodos a serem utilizados está: promoções; bonificações em dinheiro ou uma viagem; um sorteio de objetos diversos como celulares, eletrodoméstico; valorização do colaborador em público, reconhecendo o bom serviço prestado por ele.

Outras ações importantes de motivação é oferecer um clima agradável para que os colaboradores trabalhem com mais satisfação; viabilizar uma boa infraestrutura; fornecer treinamento e desenvolvimento, para que os funcionários se capacitem; proporcionar projetos e planos de carreira; seleções internas para cargo de liderança, especializando os funcionários que já fazem parte da 11 empresa, não precisar contratar fora, mostrando que a empresa se importa com os talentos e habilidades do seu pessoal (GOMES, 2018). O gestor também deve integrar a equipe de trabalho, para que não haja conflitos que prejudiquem a harmonia e a produtividade (GOMES, 2018).

Quando o líder for chamar a atenção do colaborador, que esse feedback seja particular, sem maltratar ou humilhar o funcionário, mostrando onde ele pode melhorar e se colocando à disposição para auxiliar no processo de aperfeiçoamento. É importante sempre reunir a equipe e conversar, compreender as necessidades dos funcionários, orientá-los e animá-los.

Para ter as organizações terem um bom relacionamento com seus funcionários é importante manter essa comunicação direta, através de conversas eficientes, com ações motivacionais,

passando os funcionários quais são os valores, visão e missão que eles devem se adequar, além proporcionar um ambiente de trabalho estável, motivando os colaboradores com treinamentos, cursos, oferecendo momentos de descontração, reuniões mais leves com linguagens menos formal e sem a pressão habitual do cotidiano (OLIVEIRA; AQUINO; SILVA, 2018).

É fundamental que a empresa invista em endomarketing caracterizado como marketing interno que aborda alguns processos que sondam quais as necessidades dos funcionários e os pontos que a empresa precisa aperfeiçoar. O endomarketing traz inúmeras vantagens, dentre as quais, pode-se destacar: estimula o engajamento e a dedicação dos funcionários; aumenta a produtividade e o nível de satisfação; melhora o clima organizacional (OLIVEIRA; AQUINO; SILVA, 2018).

Nesse contexto, os líderes devem ser empáticos, a equipe deve se sentir confortável com o gestor para iniciar uma conversa ou até mesmo dá uma sugestão de melhoria para organização, ele deve ser ouvido e com isso ele se sentirá valorizado e parte importante da empresa e principalmente durante o atual estado pandêmico.

### 3. Conclusão

Como pôde ser visto, ao longo do tempo, houve modificações nas relações de trabalho e as empresas precisaram se humanizar e entender que além de oferecer bons produtos deveriam investir em funcionários capacitados para conquistar bons resultados, com isso tiveram que implementar diversas ações internas de comunicação para interagirem com seus funcionários, passando a entender suas necessidades e reconhecer os serviços prestados pelos colaboradores.

Contudo, com a chegada da pandemia estabelecida pela COVID-19, os colaboradores começaram a se preocupar com o alarde da crise econômica, o aumento do desemprego, bem como as pressões instáveis sofridas no ambiente laboral.

Dessa maneira, com base em tal problemática, esse artigo buscou investigar de que maneira a motivação no ambiente organizacional poderia melhorar a satisfação dos colaboradores no atual período pandêmico.

Como resultado principal foi obtido, que a introdução de práticas voltadas para a motivação como a pesquisa de clima organizacional, desenvolvimento e treinamento de pessoas, aplicação do conceito de endomarketing e ações que gerem motivação para que os colaboradores sintam-se parte importante da empresa com base no estudo enfático da Gestão de Pessoas, é capaz de atribuir a qualidade de satisfação dos mesmos durante o atual período pandêmico.

### Referências

ALVES, Tielle Passos; LENZI, Greicy kelli Spanhol. **Clima organizacional, motivação e pandemia da Covid-019> análise em uma empresa aérea.** Revista Brasileira de Aviação Civil & AMP: Ciências Aeronáuticas, v. 1, n. 3, p. 27-58, 2021. Disponível em:< <https://rbac.cia.emnuvens.com.br/revista/article/view/42>>. Acesso em: 30. Ago. 2021.

AMORIM, Thais da Silva. **Medidas de enfrentamento à pandemia na perspectiva de Gestão de pessoas.** 2020. 16 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo), Centro Universitário UNIFACIG, Minas Gerais. Disponível em:<<http://pensaracademico.unifacig.edu.br/index.php/repositorioctcc/article/view/2527/1768>>. Acesso em: 30. Ago. 2021.

ARAÚJO, Silvia et al. **Análise da relação entre clima organizacional e o desempenho criativo em organizações brasileiras.** NAVUS- Revista de Gestão e Tecnologia, v. 7, n. 2, abr./jun, 2017. Disponível em:< <https://www.redalyc.org/pdf/3504/350454067008.pdf>>. Acesso em: 30. Ago. 2021.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** Revista produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, mai./ago, 2006. Disponível em:<<https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 30. Ago. 2021.

CASTRO, Beatriz Leite Gustmann de et al. **COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos.** Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, 2021. Disponível em: < <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v20n3/v20n3a02.pdf>>. Acesso em: 30. Ago. 2021.

CÉSAR, Luiz Guilherme Dias; NEVES, Lívia. **Atuação da Gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho.** Revista Valore, Volta Redonda, 5 ed, p. 192-205, 2020. Disponível em: <<https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/viewFile/656/457>>. Acesso em: 01. Ago. 2021.

FACCO, Marcelly et al. **A motivação e clima organizacional.** Revista Foco, 5 ed, abr, 2012. Disponível em: < [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50417277/40-128-1-PB-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1629141263&Signature=HcX3oVGTBUkSXy9Ox~xBG9ENLci4pvDAvmkpP7hF6uoVsyoIlq4y2kuG6wJpMoX-GL-dxGOri1g1tkWZh0vyp7Ti0vzuZ5yaZeV7WChAtUJTfYoiQBoOgXD5EcKRATV23Pk1w63vh8WJ37sY-YNqFscELD1yr-i6VrI9Cdzcy4TEm-5wJM8C1gqE8~caXWVid4h22HWOZEfk36PLQ4dXOdp1Kb3PSFYn0hRI6UPrugvhqI99wdRK5wjS1wJLAmlAcBm5i8gFSZ27EB33XROqPOpQz77MZVQdrRzCGeejU9fnj6M25K0TOtpU8nGybFFeal49BzuXUU8SpgSD57-rg\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50417277/40-128-1-PB-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1629141263&Signature=HcX3oVGTBUkSXy9Ox~xBG9ENLci4pvDAvmkpP7hF6uoVsyoIlq4y2kuG6wJpMoX-GL-dxGOri1g1tkWZh0vyp7Ti0vzuZ5yaZeV7WChAtUJTfYoiQBoOgXD5EcKRATV23Pk1w63vh8WJ37sY-YNqFscELD1yr-i6VrI9Cdzcy4TEm-5wJM8C1gqE8~caXWVid4h22HWOZEfk36PLQ4dXOdp1Kb3PSFYn0hRI6UPrugvhqI99wdRK5wjS1wJLAmlAcBm5i8gFSZ27EB33XROqPOpQz77MZVQdrRzCGeejU9fnj6M25K0TOtpU8nGybFFeal49BzuXUU8SpgSD57-rg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)>. Acesso em: 10. Ago. 2021.

GOMES, Amanda Kelly. **A importância do reconhecimento profissional para a motivação dos colaboradores.** Revista Hum@nae, v. 13, n. 1, 2019. Disponível em: < <https://revistas.esuda.edu.br/index.php/humanae/article/view/628/220>>. Acesso em: 10. Ago. 2021.

KELLER, Edelvias; AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional.** Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa, v. 20, n. 39, p. 91-113, abr, 2020. Disponível em: < <http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistateste/article/view/1314>>. Acesso em: 10. Ago. 2021.

NACIFE, Jean Marc. **A pesquisa de clima organizacional na prática: o passo a passo para elaboração, aplicação e análise.** Porto Alegre: Simplíssimo, 2019.

OLIVEIRA, Ana Aracelly; AQUINO, Mayara de Castro; SILVA, Willian Toneli da. **O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influência de clima e cultura nas organizações.** Revista de Economia, Empresas e Empreendedores, v. 2, n. 1, 2018. Disponível em: < <https://revistas.ponteditora.org/index.php/e3/article/view/19>>. Acesso em: 15. Ago. 2021.

POLLETTINI, Sandra Maria Tarossi; TORTOSA, Thais; ANTUNES NETO, Joaquim M.F. **Análise da percepção de mudanças comportamentais em sujeitos em modalidade de trabalho remoto durante a pandemia: experiências vividas.** Revista Interciência & Sociedade, v. 5, n. 2, p. 433-461, 2020. Disponível em: < <http://revista.francomontoro.com.br/intercienciaesociedade/article/view/169/125>>. Acesso em: 10. Ago. 2021.

SANTOS, Vanessa Martins dos et al. **Os desafios da Gestão Remota em Tempos de Pandemia.** XLIV Encontro da ANPAD, EnANPAD, 14 a 16 de outubro de 2020. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=Mjg1MDM=>](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjg1MDM=>). Acesso em: 15. Ago. 2021. SILVA, Andrea Pereira da; SILVA, Rafael Fernandes. **A motivação no ambiente organizacional.** Revista Innovare, 28 ed, jul./dez, 2019. Disponível em: <<http://www.cescage.com.br/revistas/index.php/Innovare/article/view/732/451>>. Acesso em: 10. Ago. 2021.

SOARES, Kamila Teixeira et al. **Influência da motivação no Ambiente Organizacional: um estudo de caso.** XV mostra de iniciação científica: Pós-Graduação, pesquisa e extensão, 2015. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/profile/Pelayo-Olea/publication/323787639\\_Influencia\\_da\\_Motivacao\\_no\\_Ambiente\\_Organizacional\\_um\\_estudo\\_de\\_caso/links/5ab7c54e45851515f59f3e2b/Influencia-da-Motivacao-no-Ambiente-Organizacional-um-estudo-de-caso.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Pelayo-Olea/publication/323787639_Influencia_da_Motivacao_no_Ambiente_Organizacional_um_estudo_de_caso/links/5ab7c54e45851515f59f3e2b/Influencia-da-Motivacao-no-Ambiente-Organizacional-um-estudo-de-caso.pdf)>. Acesso em: 10. Ago. 2021.



SOUZA, Hellen Priscila Rocha Texeira. **A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional.** XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 29 a 30 de setembro de 2016. Disponível em:< [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_M\\_041.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_041.pdf)>. Acesso em: 10. Ago. 2021.