



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PRÓ-REITORIA PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
NÚCLEO DE PESQUISA EM GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO DE PESSOAS: IMPACTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL E DA
MOTIVAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO DA PANDEMIA
DE COVID-19: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ATELIÊ COSART**

GOIÂNIA

2021

MARIANA GOMES DE MENDANHA

**GESTÃO DE PESSOAS: IMPACTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL E DA
MOTIVAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO DA PANDEMIA
DE COVID-19: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ATELIÊ COSART**

Projeto de pesquisa apresentado ao Núcleo de
Pesquisa da Escola de Gestão e Negócios

Professor orientador: Celso Orlando Rosa

Linha de pesquisa: Empreendedorismo e
Inovação

GOIÂNIA

2021

GESTÃO DE PESSOAS: IMPACTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL E DA MOTIVAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ATELIÊ COSART

RESUMO:

O presente projeto de pesquisa busca discutir os impactos do clima organizacional e da motivação para a gestão de pessoas no contexto da pandemia de Covid-19. Com base nisso, recorre ao estudo de caso da empresa Ateliê Cosart e à revisão bibliográfica enquanto instrumentos de pesquisa, buscando verificar os aspectos que se relacionam com o problema motivador. Diante disso, o presente projeto tem por objetivo compreender a importância da motivação e do clima organizacional para a organização e de que forma a existência de práticas voltadas a ela podem auxiliar na gestão de pessoas. Para além disso, discute-se o cenário do clima organizacional a partir da emergência da pandemia de Covid-19 e os aspectos que se inserem nesse contexto.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Motivação. Covid-19.

ABSTRACT:

This research project seeks to discuss the impacts of organizational climate and motivation for people management in the context of the Covid-19 pandemic. Based on this, it resorts to the case study of the company Ateliê Cosart and the literature review as research instruments, seeking to verify the aspects that relate to the motivating problem. Therefore, this project aims to understand the importance of motivation and organizational climate for the organization and how the existence of practices aimed at it can help in people management. Furthermore, it discusses the organizational climate scenario from the emergence of the Covid-19 pandemic and the aspects that fit into this context.

Keywords: Organizational Climate. Motivation. Covid-19

1. INTRODUÇÃO

As mudanças no processo produtivo impactam diretamente na forma com que é gerido o trabalho. Organizar uma força de trabalho e criar dispositivos de engajamento e produtividade torna-se um fator determinante para a construção de modelo organizacional que, ao mesmo tempo, promova o crescimento econômico e possua uma força de trabalho essencialmente motivada e engajada (BISPO, 2006).

Nesse sentido, as alterações no modo de produção capitalista, a partir da década de 1970, corroboram significativamente para o surgimento de novas dinâmicas de gestão e organização do trabalho. Este contexto foi demasiadamente importante para o estabelecimento de uma compreensão de que trabalhadores motivados tendem a produzir mais e se engajarem nos valores e interesses da organização (ANTUNES, 1999).

À vista disso, engajar e motivar os colaboradores têm se tornado um importante instrumento para a gestão de pessoas. Ao contrário das experiências nas relações de trabalho no século XX, as teorias da motivação do trabalho e o clima organizacional buscaram criar novas dinâmicas de gestão e força de produtividade e observam de que maneira a adoção de novos instrumentos impactaram diretamente o processo produtivo (OLIVEIRA; MORAES; CARVALHO, 2012).

Por consequência disso, percebe-se que uma força de trabalho motivada poderia representar um aumento significativo da produção e, ao mesmo tempo, garantir um engajamento por parte dos colaboradores frente à organização. Dessa forma, a motivação e o clima organizacional são aspectos indispensáveis quando se trata da gestão de pessoas, sobretudo, por proporcionar às organizações uma força de trabalho que esteja comprometida com o crescimento da organização e que esteja alinhada aos seus valores.

As aplicações do clima organizacional e das teorias de motivação tendem a impactar significativamente a empresa. Para além do gerenciamento da força de trabalho, as incorporações desses aspectos podem representar um aumento significativo na produção e no engajamento dos colaboradores. À vista disso, a teoria da administração referente a este processo observa que a gestão

de pessoas, associando a motivação e o clima organizacional como aspecto orientador, tende a alterar significativamente as dinâmicas do trabalho. Com base nisso, surge uma incógnita: de que maneira a incorporação das teorias de motivação e o clima organização tendem a beneficiar as organizações? Ao mesmo tempo, indaga-se: de que maneira esse processo corrobora para o aumento da produção e o engajamento dos colaboradores durante o cenário de trabalho remoto proposto pela pandemia de Covid-19?

O presente trabalho tem por objetivo compreender a importância da motivação e do clima organizacional para as organizações e de que forma a existência de práticas voltadas a elas podem auxiliar a gestão de pessoas no contexto da pandemia de Covid-19. Desse modo, tem-se como objetivos específicos: Compreender a importância da adoção de medidas de motivação e clima organizacional; verificar os impactos da motivação e do clima organizacional no engajamento dos colaboradores; investigar de maneira a incorporação de medidas de clima organizacional e de motivação podem auxiliar a gestão de pessoas.

Torna-se importante empreender uma investigação a respeito das teorias da motivação e do clima organizacional, levando em consideração que essas abordagens corroboram significativamente para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas, possibilitando um aumento da produção e engajando os colaboradores dentro dos valores e metas da organização e os impactos da pandemia de Covid-19 nesse contexto.

2. METODOLOGIA

Diante disso, o presente trabalho recorre aos instrumentos da pesquisa bibliográfica e o estudo de caso como elementos e métodos de pesquisa. Através disso, pode-se compreender a pesquisa bibliográfica que é realizada a partir de livros, artigos e jornais que colaboram para a estruturação teórica do trabalho. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Conforme observam Prodanov e Freitas (2013, p. 131),

[...] a finalidade da pesquisa científica não é apenas um relatório ou uma descrição de fatos levantados empiricamente, mas o

desenvolvimento de um caráter interpretativo no que se refere aos dados obtidos. Para tal, é imprescindível correlacionar a pesquisa com o universo teórico, optando por um modelo que sirva de embasamento à interpretação do significado dos dados e fatos colhidos ou levantados. Nesse sentido, todo projeto de pesquisa deve conter as premissas ou os pressupostos teóricos sobre os quais o pesquisador fundamentará sua interpretação.

Nesse sentido, a revisão bibliográfica possibilita ao pesquisador compreender as diferentes perspectivas, as rupturas e os desdobramentos dentro de uma mesma temática, situando-se na atualidade das discussões empíricas e observando de maneira geral as principais abordagens.

Com base nisso, ampara-se também no estudo de caso, buscando verificar de que maneira a motivação e o clima organizacional é compreendido e incorporado pelas organizações e os resultados que dinâmicas apresentam em termos de integração de colaborações, engajamento e desenvolvimento pessoal e profissional entre outros aspectos.

Dessa forma, de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 60) o estudo de caso:

[...] consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc. São necessários alguns requisitos básicos para sua realização, entre os quais, severidade, objetividade, originalidade e coerência.

O estudo de caso consiste em investigar de maneira mais detalhada aspectos micros como, por exemplo, grupos e comunidades. A sua incorporação à administração possibilita que o pesquisador possa investigar e/ou comparar diferentes contextos e relações, traçando uma dinâmica entre a teoria e a prática. Com isso, o presente trabalho recorrerá a repositórios de literatura científica, buscando observar as principais discussões referentes ao tema. Ao mesmo tempo, do ponto de vista do estudo de caso, busca-se apresentar e elaborar uma pesquisa de campo, levando em consideração os objetivos do trabalho.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As mudanças provenientes da crise do petróleo na década de 1970 exigiram uma profunda reorganização do capitalismo. De maneira geral, conforme observam Antunes (1999), essas mudanças impactaram no surgimento de novas dinâmicas e relações de trabalho, ao passo que incidiu sobre o modo de produção e a gestão do trabalho.

A incorporação da tecnologia, as novas demandas do mercado e a globalização exigiram que fossem estabelecidas práticas de maior controle e gestão do processo de produção, possibilitando que a emergência de uma gestão do trabalho calcada no engajamento e na motivação como um processo de integração e produtividade (SOUZA; JÚNIOR; MAGALHÃES, 2015).

Nesse sentido, existem diversos fatores que podem motivar os colaboradores, entre eles: o salário, benefícios de participação, carga-horária flexível e um ambiente de trabalho ágil e competente. As teorias da motivação apresentam relação fundamental com as teorias do estímulo e da reação, objetos de estudo na psicologia.

Assim, a partir da década de 1970, as organizações se voltaram para a motivação e a produtividade. Compreender os conceitos de motivação e as diversas interpretações trouxe a possibilidade de vislumbrar esquemas de organização prática (CHIAVENATO, 1994).

O desenvolvimento do capitalismo criou novas e aprimoradas formas de gestão das relações e da força de trabalho. Por consequência disso, o clima organizacional surge como um indicador demasiadamente importante para que a empresa possua formas de quantificar, por exemplo, as políticas de recursos humanos, os processos de comunicação da empresa, a identificação e a satisfação dos colaboradores (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012, p.02).

Nesse sentido, Nassar (2000, p. 20) compreende o clima organizacional como:

[...] o conjunto de valores, crenças, tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais

diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.

Dessa forma, o clima organizacional é importante, pois consegue reunir de maneira sintomática diversas perspectivas, valores, crenças, gerações, ou seja, o clima organizacional consegue reunir de maneira fundamental diferentes indivíduos para um objetivo comum: criar um ambiente motivado e produtivo.

Simultaneamente, Robbins, Judge e Sobral (2011) compreendem que o clima organizacional é dado pela percepção que os colaboradores têm sobre ele e seu ambiente de trabalho. Nesse sentido, Bowditch e Buono (1997) consideram essa percepção ao observarem que o clima organizacional pode ser compreendido como uma percepção sintetizada do ambiente e da atmosfera da empresa, criando possibilidades de melhoramento do desempenho, nas relações interpessoais, na satisfação com o trabalho e como identificar fatores reversos.

O clima organizacional é, para além de um parâmetro de análise de satisfação dos colaboradores, mecanismos que possibilita a construção de diversas alternativas que permitem que a organização encontre mecanismos de gestão produtiva. Cruz (2005) compreende que o clima organizacional serve para que a empresa encontre formas de gestão motivacional e que, aliada a técnicas de liderança, consegue desenvolver um ambiente de trabalho que cumpra os objetivos organizativos.

Em relação à avaliação do papel do líder, segundo aspecto deste fator, a própria denominação o coloca além dos limites do conceito de clima organizacional, pois foca em avaliações dos funcionários e não apenas nas suas percepções. Finalmente, o quarto fator proposto por James e James (1989) é a cooperação entre os membros da organização e a qualidade das relações de amizade. Ao comparar este fator com as características apontadas na definição de clima proposta por Koys e DeCotiis (1991), é possível observar que, dados os seus componentes (cooperação do grupo, responsabilidade pela efetividade e relações de amizade), é o que melhor responde às especificações do conceito. Assim, pode ser considerado, efetivamente, um componente do construto clima da organização (PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006, p. 52).

Torna-se importante pautar que a agência da liderança é fundamental para um melhoramento do clima organizacional. Aliado às técnicas de motivação

e produtividade, as organizações constroem mecanismos que possibilitam alcançar seus objetivos imediatos e de longo prazo.

Com base nisso, Silva et al. (2016, p. 242) observa que:

O clima organizacional se modifica conjuntamente, através dos momentos por que passam as organizações em face das dificuldades do mercado e das muitas crises que o país atravessa, pela adoção de modernas tecnologias que dispensam pessoas, pela contenção nas políticas de salários e benefícios, pelo aumento de exigências aos empregados, todos esses são fatores que podem alterar o clima organizacional e comprometer seus resultados.

Por causa disso, pode-se compreender o clima organizacional como uma série de mecanismos que buscam identificar aspectos de motivação e produtividade. Nesse sentido, o clima organizacional assume importância, pois possibilita uma série de variáveis quantitativas e qualitativas que permitem verificar esses aspectos relacionados a outras questões. Para, além disso, o clima organizacional auxilia na construção de alternativas para o melhoramento do engajamento e da motivação dos colaboradores.

Concomitantemente, as estratégias de gestão e liderança, permitem que a organização alcance seus objetivos, pois na medida em que se constroem alternativas, cria-se uma força de trabalho comprometida e eficiente. No entanto, as estratégias que flutuam ao redor do clima organizacional não são estáticas, pelo contrário, essas estratégias precisam ser constantemente avaliadas e reformuladas.

Para além disso, a pandemia de Covid-19 criou novos paradigmas para o estabelecimento de programas e estratégias de motivação de clima organizacional. Diante do contexto de isolamento social e suspensão das atividades presenciais, diversas organizações têm optado pelo trabalho remoto – ou *home office* – o que provocou uma mudança significativa nos processos de trabalho.

Nesse sentido, essa modalidade de trabalho baseia-se na transformação do espaço doméstico em espaços laborativos, onde os elementos do processo de produção deixam de estar alinhados à empresa e são realizados na casa do colaborador. À vista disso, o clima organizacional encontra-se em uma questão complexa, isto é, como estabelecer programas e ações de clima organizacional

diante da pandemia de Covid-19 e a emergência do trabalho remoto? (VIEIRA, 2020).

Com base nisso, Garcia (2020) argumenta que:

Precisamos deixar bem esclarecido que tudo vai mudar a partir do que estamos vivenciando. As relações pessoais e o mundo não serão mais os mesmos. Empresários e as lideranças precisarão adotar algumas ações para melhorar o clima organizacional para manter o negócio e conseguir superar o momento de crise. Uma das formas de fazer isso é apostar no trabalho home-office e a utilização das diversas tecnologias que garantem integração entre os funcionários, mesmo os que não atuam dentro do estabelecimento. Outra dica interessante para melhorar o clima organizacional e fomentar o relacionamento entre empresa e colaborador é adoção de reuniões periódicas. Esses encontros podem ser feitos utilizando as plataformas digitais que ganharam grande importância nesse período. Devem ser utilizadas para solucionar questões que envolvem trabalho em si, bem como para garantir momentos de descontração e conversa com a equipe.

Nesse sentido, as mudanças nas relações de trabalho impactaram significativamente o clima organizacional, onde as ações presenciais foram se modificando e o trabalho remoto assumiu demasiada importância. Ao mesmo tempo, criar condições para o engajamento desses trabalhadores possibilita, entre outras coisas, aumentar a produtividade no cenário do trabalho remoto.

Em conformidade, pode-se pensar em estratégias para melhorar o clima organizacional e motivar os colaboradores diante do cenário pandêmico. Para além dos aspectos mencionados por Garcia (2020), é possível destacar, por exemplo, o surgimento de momentos de interação com os colegas, a oferta de períodos de lazer, dinâmicas de grupo, benefícios, entre outros.

Na perspectiva de Amaya, Polaco e Valencia (2020, pp. 45-6):

Neste sentido, sendo percepções compartilhadas pela maioria dos funcionários e que se materializam em comportamentos, crenças e valores, elas se tornam um elemento definidor do clima e da cultura organizacional. Portanto, é de importância prioritária que os tomadores de decisão nas organizações saibam qual é a percepção que seus colaboradores têm sobre as condições físicas nas quais estão desenvolvendo o trabalho. Deve-se notar também que aqui, como no caso das condições econômicas, alguns dos fatores dessas condições são regulados na legislação trabalhista atual de cada país. Portanto, é isto que estabelece a referência de base para o desenvolvimento de qualquer tipo de análise.

Dessa forma, pode-se observar que o clima organizacional necessitou alterar significativamente seus processos e dinâmicas, precisando se adequar

às novas formas de organização do trabalho, principalmente, a partir do cenário pandêmico. À vista disso, pode-se considerar, por exemplo, o surgimento de estratégias de clima organizacional e de motivação que consigam abarcar essas questões.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente trabalho fez uma pesquisa qualitativa na empresa brasileira Ateliê Cosart, que atua no mercado varejista de bolsas e bagagens, desde 2016. Criada e gerenciada por mulheres, que tem como objetivo trazer para esse ramo a sustentabilidade em suas peças. No começo, a mesma trabalhava apenas com modelos exclusivos, no qual os clientes descreviam o modelo que desejavam, e a empresa produzia.

Com o crescimento do Ateliê, foi necessário que houvesse mudança na parte de produção e entrega, deixando de serem produtos exclusivos, para produtos padrões. Logo, com essa mudança a empresa precisou expandir suas lojas, atuando no mercado hoje, com seis dá mesma e indo para sua sétima. Além de contratar mais colaboradores que fossem o perfil da empresa e que representasse bem o Ateliê Cosart. Hoje, a empresa atua no mercado com quatro setores, no quais abrangem outros micros setores, e eles são:

- **Produção:** que contém os setores de modelagem, onde são feitas as criações de modelos da empresa. As seções de cortes, costuras e acabamentos;
- **Marketing:** Abrange os setores de fotografia, edição e planejamento de marketing para as lojas *onlines* e redes sociais da empresa;
- **Vendas:** Vendas físicas e *onlines*, ambas varejistas;
- **Contabilidades:** Onde são organizadas as despesas e vendas da empresa.

Entretanto, mesmo com muitos setores para serem preenchidos, o Ateliê Cosart buscou encaixar no seu quadro de colaboradores apenas os necessários para cada função, e qualificados para as mesmas. Atuando, dois para a seção de modelagens, dois para cortes, quatro costureiras, dois auxiliares de produção,

um fotógrafo e editor, um gerenciador de mídias, um criador de marketing, dois vendedores *onlines*, dois para cada loja física, um contador, dois gerentes e a dona da empresa. Totalizando 32 colaboradores dentro da empresa.

Com as novas mudanças atuais, foi necessário que o Ateliê Cosart se encaixasse no “novo normal”, devido à pandemia de Covid-19. Foi importantíssimo que o mesmo se adequasse às novas normas para a saúde de todos. O *Home office* cresceu bastante nesses últimos dois anos, com isso a empresa teve que se adaptar a esse novo modelo de serviço, um grande desafio, visto que suas maiores vendas eram nas lojas físicas, e sua produção também.

Logo, foi necessário que fosse feito um clima organizacional dentro da mesma, para que a empresa continuasse a girar e continuar com o seu quadro de colaboradores. “Clima organizacional pode ser caracterizado como um conjunto de percepções compartilhadas por trabalhadores sobre diferentes aspectos do ambiente organizacional, sendo um dos construtos mais investigados no campo do Comportamento Organizacional” (MENEZES; GOMES, 2010 p.158).

A empresa buscou investir em uma pesquisa organizacional para que melhorasse a sua relação com seus colaboradores, acarretando assim maior eficiência e produção dentro da mesma, visto a melhoria que se resulta através de um acertado clima organizacional. “A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos” (BISPO, 2006).

Atualmente, existem diversos modelos de clima organizacional, visto isso o Ateliê Cosart perscrutou uma melhor pesquisa que se adequasse ao seu modelo de trabalho e ajudasse na relação de seus colaboradores. A pesquisa escolhida para introduzir o clima organizacional dentro da mesma, foi o modelo de *Litwin* e *Stringer* de 1968, um questionário composto com nove indicadores:

- Estrutura: sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho;
- Responsabilidade: sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções;
- Desafio: sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções;
- Recompensa: sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em

- punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração;
- Relacionamento: sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
- Cooperação – percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados);
- Conflito – sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas;
- Identidade – sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais;
- Padrões – é o grau em que a organização enfatiza norma se processos (BISPO, p.260, 2006).

Seguindo a pesquisa feita pela a empresa, foi primordial adequar o sistema para o melhoramento da mesma, no processo de *Home office*. Os setores da empresa que passaram a trabalhar nesse modelo foram os: *Marketing*, *Vendas* e *Contabilidade*. O *Ateliê Cosart* passou a usar com seus colaboradores os seguintes fundamentos;

A Estrutura da organização é bastante sólida e as regras da organização envolvem o respeito aos demais colaboradores, a compreensão e cuidado nos processos executados. Além disso, a divisão de cargos permite que a comunicação seja feita de maneira direta e permita a rápida resolução dos problemas.

Responsabilidade: atribuído autonomias para os mesmos, através de questionários. A empresa fornece desafios com o objetivo de que seus colaboradores decidam um melhor caminho a ser seguido em determinado segmento. Exemplo: Qual a melhor coleção a ser lançada, editorial ou até contratação de novos funcionários.

Nesse sentido, a respeito do tópico de Desafio, a empresa possui um plano de metas que busca criar um modelo de competição saudável entre os colaboradores. Dessa forma, o plano de desafios é desenvolvimento com base em cada setor da empresa e o cumprimento dos mesmos é avaliado no período de discussão dos resultados e desempenho dos colaboradores. Nesse interim, o indicador de colaboração é demasiadamente importante dentro da organização e é levado em consideração na avaliação de desempenho. Com base nisso, a organização busca estimular o trabalho em equipe, possibilitando que os colaboradores atuem em conjunto e estabeleçam uma ação em conjunto.

A Recompensa: Esse fundamento se direciona principalmente na área de vendas, na qual cada funcionário tem uma meta a ser alcançada no mês, resultando assim em uma recompensa para o colaborador que atingir a maior meta e com a rapidez desejada. Exemplo: atingindo “X” de vendas no mês, o mesmo receberá 200 reais de adicional no seu salário. “É importante ressaltar que nem todos que trabalham numa instituição, empresa ou organização estão capacitados para determinadas responsabilidades, portanto cabe à chefia avaliar essa preparação” (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012).

Relacionamento: como a empresa é dividida em setores, para que o produto chegue ao final desejado, é necessário que a mercadoria passe por cada processo, conectando todos em geral. “Logo, necessita que aqueles que trabalham em cada setor tenham um relacionamento interpessoal estável e o

Clima Organizacional pode contribuir para resultados eficazes” (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012). Sendo assim, o ateliê sempre prioriza o relacionamento dos seus colaboradores, fazendo gincanas *online* uma vez no mês, com cada setor da empresa.

Cooperação: a cooperação está ligada ao desafio, a empresa sempre tenta estimular a importância desse fundamento para todos dentro da mesma. O auxílio de cada colaborador para com o outro é essencial. “Atividades individuais como redes de relacionamento pessoais, aprendizado entrelaçam-se às atividades organizacionais, como cooperação e competição são costuradas através do comportamento de carreira das pessoas” (DUARTE,2009).

Conflito e Padrão: o que se pode observar é que a gestão busca sempre estar aberta à novas ideias, sendo realizadas reuniões individuais com cada setor, bem como fomentar a participação e avaliação da organização no período de avaliação de desempenho, bem como os procedimentos corretos que deve ser realizados pelos colaboradores, visando manter o padrão de qualidade.

Identidade: A organização busca desenvolver em todos os espaços uma perspectiva de pertencimento, de que as ações e atividades dos colaboradores são importantes e suas opiniões são valiosas.

Sendo assim, o Ateliê Cosart faz reuniões mensais para saber como se segue o relacionamento de cada um que compõe o corpo da empresa. A mesma qualifica a importância de um clima organizacional para o seu desenvolvimento. A empresa entende a necessidade de um bom relacionamento dos seus colaboradores para a saúde e benefício de todos, acarretando assim uma expansão rápida da mesma no mercado de trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do trabalho foi possível observar que a motivação e o clima organizacional se constituíram aspectos demasiadamente importantes no que diz respeito à gestão de pessoas. Nesse sentido, a elaboração de medidas motivação e engajamento de colaboradores pode impactar positivamente no que concerne ao aumento da produção.

Com base nisso, verificou-se que a pandemia afetou significativamente as dinâmicas de trabalho e exigiu uma reorganização completa dos modelos de gestão, incluindo assim a gestão de pessoas. A modalidade de trabalho em Home Office surge como uma alternativa de continuidade da produção no contexto de isolamento social e de normas que visavam coibir a aglomeração de pessoas.

Nesse sentido, foi possível observar estratégias de motivação e clima organizacional aplicados à empresa e a prática laboral. Dessa maneira, observou-se que o Ateliê Cosart desenvolveu mecanismos que pudessem proporcionar formas positivas de trabalho, tornando os profissionais motivados e engajados, mesmo com a impossibilidade de encontros presenciais.

Por efeito disso, observou-se que algumas ações que ocorriam de maneira presencial precisaram ser adaptadas e/ou intensificadas, visando a diminuição de conflitos, do estresse e da desmotivação dos colaboradores da empresa. Com isso, pode-se considerar que o presente trabalho cumpriu os objetivos elencados

anteriormente, sendo importante verificar as ações de clima organizacional e motivação no contexto da pandemia de Covid-19.

6. REFERÊNCIAS

AMAYA, José; POLANCO, Marta; VALENCIA, Marcos. **Una aproximación al clima organizacional en las empresas de el salvador bajo el contexto de la pandemia covid-19**. Antiguo Cuscatlán: UCA, 2020.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 1999.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Production**, v. 16, n. 2, 2006.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. E **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CRUZ, Renata Braga da. **A influência de liderança na motivação dentro do contexto organizacional**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2005.

DUARTE, Clodoaldo João. **Clima organizacional, dimensões humanas no serviço público**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

GARCIA, Eusébio. Qual o impacto da pandemia no clima organizacional nas empresas? **Alliati**, 2020. Disponível em: <<https://blog.alliate.com.br/clima-organizacional-nas-empresas/>> Acesso em: 15 Mai. 2020.

LITWIN, George; STRINGER, Robert. **Motivation and organizational climate**. Cambridge, Harvard University, 1968

MENEZES, Igor G.M; GOMES, Ana Cristina P.G. **Clima organizacional: uma revisão histórica do construto**. Bahia: Editora PUCMINAS, 2010.

NASSAR, Paulo. História e cultura organizacional. **Revista comunicação empresarial**, v. 36, 2000.

OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 9, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUENTE-PALACIOS, Kátia; FREITAS, Isa Aparecida de. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 38, p. 45-57, 2006.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SILVA, Lara Raquel Fonseca et al. A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 3, p. 241-249, 2016.

SOUZA, Tarciza Alves; JÚNIOR, Dejanir José Campos; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. A importância do clima organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 13, n. 1, 2015.

VIEIRA, Elisandra Albano. **Estudo do clima organizacional diante da pandemia do coronavírus no setor administrativo de uma empresa de revestimentos cerâmicos do sul de Santa Catarina**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis), Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2021.