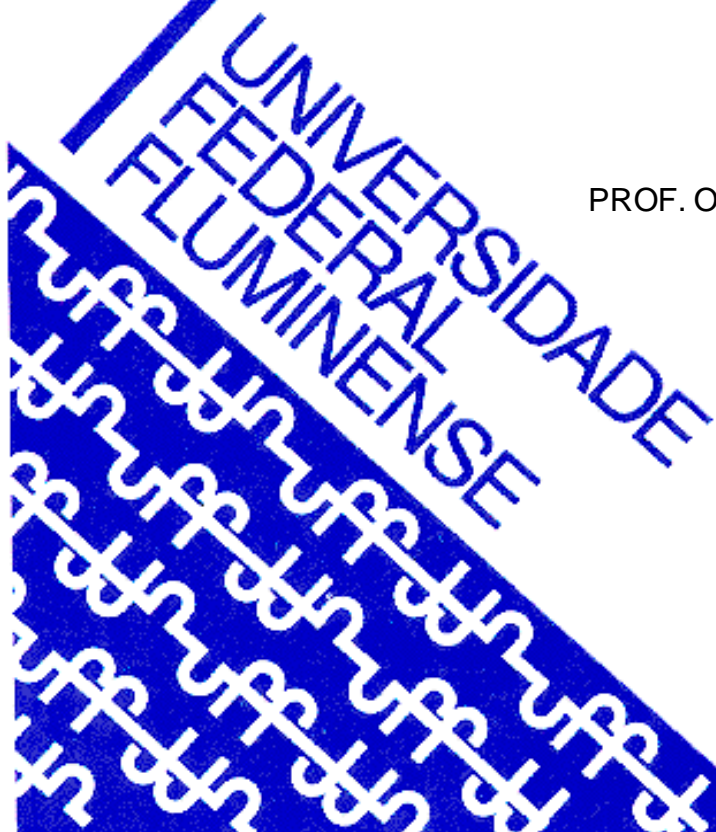


**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – UFF
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – EST
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO – STA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

LETÍCIA MARTINS ADEGAS

**CLIMA ORGANIZACIONAL E COMO ELE TEM
SIDO PERCEBIDO DURANTE O HOME OFFICE
ADOTADO A PARTIR DA PANDEMIA DO COVID-
19**

PROF. ORIENTADOR: FERNANDO VIEIRA



**NITERÓI
2021**

UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

LETÍCIA MARTINS ADEGAS

CLIMA ORGANIZACIONAL E COMO ELE TEM SIDO PERCEBIDO DURANTE O
HOME OFFICE ADOPTADO A PARTIR DA PANDEMIA DO COVID-19

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade
Federal Fluminense, como requisito
parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Fernando de Oliveira Vieira

NITERÓI

2021

Ficha catalográfica automática - SDC/BAC
Gerada com informações fornecidas pelo autor

A228c Adegas, Leticia Martins
CLIMA ORGANIZACIONAL E COMO ELE TEM SIDO PERCEBIDO DURANTE O
HOME OFFICE ADOTADO A PARTIR DA PANDEMIA DO COVID-19 /
Leticia Martins Adegas ; Fernando de Oliveira Vieira,
orientador. Niterói, 2021.
38 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração)-Universidade Federal Fluminense, Faculdade de
Administração e Ciências Contábeis, Niterói, 2021.

1. Clima Organizacional. 2. Clima Organizacional na
pandemia. 3. Clima Organizacional no home office. 4.
Produção intelectual. I. Vieira, Fernando de Oliveira,
orientador. II. Universidade Federal Fluminense. Faculdade de
Administração e Ciências Contábeis. III. Título.

CDD -

Bibliotecário responsável: Debora do Nascimento - CRB7/6368

LETÍCIA MARTINS ADEGAS

CLIMA ORGANIZACIONAL E COMO ELE TEM SIDO PERCEBIDO DURANTE O HOME OFFICE ADOTADO A PARTIR DA PANDEMIA DO COVID-19

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em ___ de setembro de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Fernando de Oliveira Vieira (orientador)

UFF – Universidade Federal Fluminense

Prof. Américo da Costa Ramos Filho

UFF – Universidade Federal Fluminense

Prof. Ana Maria Lana Ramos

UFF – Universidade Federal Fluminense

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus, por ter sido meu ponto de equilíbrio, força e paz durante toda essa trajetória.

Ao professor orientador Fernando Vieira pela dedicação, profissionalismo e paciência.

Aos meus pais, Maria José e Nézio, por tudo que sempre fizeram por mim e pelas minhas irmãs para que tivéssemos acesso à uma boa educação e por estarem sempre ao meu lado.

Às minhas queridas irmãs, Vanessa e Áurea, pela amizade e parceria de sempre.

Ao meu namorado e companheiro de vida, Rogério, que é meu maior incentivador e tem sido meu parceiro nessa jornada.

RESUMO

Clima organizacional é a percepção dos funcionários a respeito de todos os assuntos e questões que envolvem a empresa onde trabalham. Com o advento da pandemia do Covid-19 e a abrupta adesão ao modelo de trabalho *home office*, o clima organizacional passou a ser percebido sob uma ótica diferente, pois agora existem vários pontos novos que surgiram com o distanciamento. O presente trabalho teve como objetivo principal identificar como o clima organizacional tem sido percebido durante o regime de *home office* adotado a partir da pandemia do Covid-19. Para alcançar esse objetivo foi feita uma pesquisa de campo que contou com 124 respondentes. A partir das respostas coletadas foi possível identificar que as empresas que estão oferecendo estrutura e incentivo estão tornando o clima organizacional mais positivo para seus trabalhadores.

Palavras-chave: Clima Organizacional, *Home office*, Pandemia.

ABSTRACT

Organizational environment is defined as the employees' perception of all the subjects and matters that involve the company where they work. With the abrupt outbreak of the Covid-19 pandemics and its consequential remote-working policy, the organizational environment started to be noticed under a different perspective due to the new topics that have risen with the social distancing. The following paper has as an objective to identify how the environment has been noticed during the remote-work policy period since the pandemics outbreak. To reach this goal, a survey with 124 responses has been made. From those responses, it was possible to notice that companies are now offering a more positive environment to their employees.

Key Words: Organizational environment, Home Office, Pandemic.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pesquisa de Clima	15
Figura 2 – Home Office	20
Figura 3 – Word Cloud das experiências dos funcionários respondentes com o home office	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional	14
Quadro 2 - Tipos de <i>Home Office</i>	20
Quadro 3 - Pontos a serem fortalecidos pela área de Gestão de Pessoas.....	22
Quadro 4 – Perguntas Pesquisa de Campo	36

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	11
3. RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO DIRANTE A PANDEMIA DO COVID-19	16
4. PESQUISA DE CAMPO	22
4.1 METODOLOGIA	22
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	23
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
7. APÊNDICE	33

1 - INTRODUÇÃO

O clima organizacional é o sentimento dos empregados dentro da organização. É como eles se sentem a respeito de vários pontos: cultura da empresa, políticas adotadas, ações realizadas pelos companheiros e líderes, estrutura... Ou seja, sobre qualquer aspecto vivido no dia a dia da organização. Para Coda (1993),

“O clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.”

E por que o clima organizacional é tão importante? Esse clima interno pode ser decisivo para o andamento da empresa, para o bem ou para o mal (Oliveira e Campello, 2008). Não existem empresas sem pessoas. O fator humano é hoje o grande diferencial que uma empresa pode apresentar frente ao mercado, e por esse motivo é tão importante que o funcionário pare de ser visto como um objeto, uma máquina, e passe a ser visto como parte fundamental da empresa, que pensa, provoca mudanças, que usa sua inteligência para criar inovações (Vieira e Vieira, 2017).

Nesse sentido, é importante que as empresas se preocupem em manter a satisfação do funcionário pois dessa forma o comprometimento dele também aumenta. O clima favorável é aquele que traz um sentimento de conforto e bem-estar e que satisfaz as necessidades do funcionário. Quando a empresa não atende essa necessidade o clima tende a ser desfavorável pois isso gera insatisfação e frustração para o funcionário. O ideal é que, se empresa de fato se preocupar com o bem-estar dos trabalhadores, ela deve atuar de forma proativa para medir essa satisfação e atuar para sempre melhorá-la (Oliveira e Campello, 2008).

O método mais eficaz para medir o clima organizacional é a pesquisa de clima. De acordo com Bergamini e Coda (1997, p. 99),

“A pesquisa de clima organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de

funcionários à sua disposição, à medida que caracteriza tendências de sua satisfação ou insatisfação. Tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa. A pesquisa de clima organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realizada organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho.”

Em 2019, na China, iniciam-se os registros de contágio do Covid-19. Doença extremamente contagiosa e, até então, sem vacina que pudesse imunizar a população. O mundo inteiro se viu ameaçado e precisou mudar seus hábitos: o isolamento social foi apontado como a maneira mais eficaz de contenção à propagação do vírus. Dessa forma, milhares de organizações precisaram se reinventar para conseguir oferecer segurança aos seus funcionários e para que pudessem continuar abertas, e foi assim que o *home office* (trabalhador exercendo suas atividades da sua própria casa) ganhou força nesse período (Mendes; Filho; Tellechea, 2020).

O presente estudo visa levantar dados relevantes sobre o clima organizacional e tem como objetivo principal analisar como ele tem sido percebido pelos trabalhadores que estão atuando em regime *home office*. Para alcançar esse objetivo foi formulada uma pesquisa de campo com perguntas comumente usadas em pesquisas de clima de empresas e sobre a adaptação a esse novo regime de trabalho, pois como essa tem sido a nova realidade deles é um ponto importante a respeito do clima.

2 – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Como o indivíduo é absolutamente necessário e ativo dentro da organização, é importante que ela tente compreendê-lo para que possa oferecer um ambiente de trabalho que o faça sentir acolhido, importante e motivado. O funcionário é muito mais do que uma simples máquina, ele é um ser complexo que tem sentimentos, percepções, dores. A empresa precisa levar isso em consideração, que ele pode ser afetado psicologicamente por diversos fatores (até mesmo externos ao ambiente de trabalho) que podem interferir no comprometimento e desempenho dele (Oliveira e Campello, 2008). Funcionários que estão psicologicamente satisfeitos podem apresentar muito mais eficiência e qualidade em suas atividades, e até mesmo em seu relacionamento com os demais colegas e com seus clientes. É preciso que a empresa identifique quais são os pontos chave que afetam esse indivíduo e foque em como impulsionar essa satisfação (Oliveira e Campello, 2008).

Quando o funcionário está inserido em uma empresa onde ele avalia o clima organizacional como bom, isso automaticamente traz um sentimento de satisfação para ele, deixando-o mais feliz e, conseqüentemente, com maior vontade de realizar suas funções (Oliveira; Carvalho e Rosa, 2012). Nessa mesma linha, o funcionário que se sente inserido em um ambiente com clima desfavorável ou negativo irá sentir insatisfação em todas as suas atividades, o que poderá levá-lo a querer cumprir cada vez menos ou então com menos zelo e dedicação tudo aquilo que for atribuído a ele.

Muitas empresas se preocupam apenas com seus clientes, com o mercado, com todos os processos e contatos que são feitos com os consumidores, e acabam esquecendo das pessoas que giram as engrenagens para que o cliente final esteja satisfeito: seus empregados. Um empregado feliz e satisfeito irá ter muito mais entrega em seu trabalho, conseguirá ter mais empatia com seus companheiros e com os clientes (Santos e Paranhos, 2017). Ele irá se importar muito mais com suas atribuições pois sentirá que a empresa também se importa com ele.

O ambiente empresarial não é mais o mesmo, agora a responsabilidade da empresa vai além do que apenas controlar contas e organização. Com essa mudança, a área de recursos humanos passou a possuir dentro de suas atribuições o dever de montar planos estratégicos que valorizem o capital humano da empresa e realizem

novas ações que colaborem para o crescimento da empresa e satisfação dos empregados (Caligari e Rodrigues, 2013)

E de que forma a empresa poderá conhecer e avaliar o sentimento de seus funcionários? A pesquisa de clima entra justamente aqui. Ela não é nada mais que um questionário sobre as questões enfrentadas no dia a dia do funcionário. Ela é um instrumento de gestão estratégica que busca identificar a realidade da organização baseado nas respostas dadas pelos funcionários (Oliveira; Carvalho e Rosa, 2012). Pois ao responder as perguntas da pesquisa eles irão mostrar como tem percebido as práticas e condutas da organização. Dessa forma, após essa análise, ela terá o diagnóstico que precisa para começar a traçar suas estratégias. A pesquisa de clima visa justamente melhorar a relação do funcionário com a empresa, através dela a empresa conseguirá se dar conta dos pontos que está pecando ou das áreas que tem deixado de olhar com atenção, causando impactos na motivação e nos resultados do empregado.

A pesquisa de clima organizacional irá abordar os assuntos relacionados à organização, algo que retrate o que o funcionário vive no seu dia a dia. Ela irá checar o que o funcionário está achando sobre seu salário, se ele confia em seus gestores, se acha os benefícios oferecidos pela empresa justos, se ele se identifica com os valores e cultura da empresa, se ele sabe o que acontece nos outros setores, o que ele acha sobre sua carga de trabalho, como o ambiente físico está... entre outras questões. Tudo o que o funcionário vive na empresa em questão de trabalho e de bem estar deverá ser questionado nessa pesquisa. Esse é o momento de ter uma visão do que o funcionário está sentindo.

Segundo Bispo, 2006, existem três principais modelos para pesquisa de clima organizacional: Modelo de Litwin e Stringer; Modelo de Kolb e Modelo de Sbragia. Segue abaixo a tabela com os principais fatores/indicadores de cada um deles:

Quadro 1 – Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional

Modelo	Fatores/Indicadores
Litwin e Stringer	Estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões.
Kolb	Responsabilidade, padrões, recompensas, conformismo, clareza

	organizacional, calor e apoio e liderança.
Sbragia	conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos, identidade, estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado e forma de controle.

Fonte: Adaptado de Bispo, 2006.

O modelo de Litwin e Stringer foi o pioneiro em pesquisas de clima organizacional de empresas de grande porte. Na amostra de empresas nas quais foram utilizadas esse modelo, foi possível notar que empresas que tinham políticas de recursos humanos diferentes entre si, também tiveram resultados diferentes na pesquisa. Algumas décadas depois surgiu o modelo de Kolb após estudos sobre o modelo de Litwin e Stringer. A intenção era melhorar esse modelo com base nos progressos dos estudos. O modelo de Sbragia teve base também no modelo de Litwin e Stringer, ele foi criado a partir de um estudo com treze instituições públicas de pesquisa no Brasil (Bispo, 2006).

Figura 1 – Pesquisa de Clima



Fonte: SociisRH (2021)

A pesquisa pode ser feita de forma online ou presencial, com perguntas de múltipla escolha ou então com espaços designados para que o funcionário discorra sobre a pergunta feita, isso ficará a critério da empresa. Geralmente é a equipe de recursos humanos quem fica responsável por aplicar essa pesquisa aos funcionários. É muito importante que os líderes e gestores entendam a importância dessa pesquisa, pois dessa forma irão conseguir passar isso para os funcionários. Também é muito importante que tenham transparência a respeito daquilo que pretendem com a pesquisa e de como irão trabalhar os resultados obtidos. É importante que assegurem os funcionários sobre o sigilo dos responsáveis pelas respostas, isso fará com que eles tenham maior tranquilidade ao responder, tornando, assim, a pesquisa ainda mais clara e certa (Vieira e Vieira, 2017). Essa pesquisa de clima organizacional pode ser, preferencialmente, realizada por uma outra empresa, independente da empresa na qual a pesquisa está sendo aplicada. A intenção de fazer dessa forma é para que se possa obter resultados livres de pressões, influências ou indução (Bispo, 2006).

Geralmente as perguntas da pesquisa de clima organizacional são de múltipla escolha e utilizam o método “Likert” para as respostas. O formato típico de um item que utiliza o método Likert tem as seguintes opções:

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo parcialmente
- c) Indiferente
- d) Concordo parcialmente
- e) Concordo totalmente

Exemplo de pergunta: “Considero minha remuneração adequada às funções que exerço.”, o funcionário irá responder uma dessas opções disponíveis para mostrar o nível de concordância com essa afirmação (Castro; Reis; Santos; Machado e Rangel, 2016).

Depois do período estipulado para a pesquisa, também determinado pela empresa, eles terão os resultados. É extremamente importante que seja feita uma análise minuciosa sobre cada resultado apontado. Esses resultados irão nortear a

empresa nas próximas tomadas de decisão. É a partir da percepção dos funcionários, que foi exposta através da pesquisa, que a empresa conseguirá entender o que tem funcionado, o que não funciona de jeito nenhum, o que pode ser aprimorado e o que está sendo realmente satisfatório. Para que as decisões sejam ainda mais assertivas é importante que a empresa saiba separar as respostas e indicadores de cada setor em específico, pois podem ter questões funcionando em um setor e no outro não, isso pode variar muito, e as respostas e indicadores que servem para a empresa em geral, como por exemplo as questões ligadas a clima e políticas.

Após a chegada dos resultados é importante que os líderes e gestores da empresa analisem tudo o que foi exposto, identificando os pontos principais e mais urgentes para os funcionários. Nesse momento eles precisam estabelecer as suas prioridades e aí então é hora de a empresa montar seu plano de ação. Dependendo do resultado da pesquisa existem ações que podem ser tomadas pelos gestores. Por exemplo, supondo que um número expressivo de funcionários tenha respondido a pergunta explicitada acima sobre remuneração com a opção “Discordo Totalmente”, é o momento de rever a política de cargos e salários da empresa. Caso as respostas negativas tenham sido a respeito dos benefícios oferecidos, pode ser uma saída flexibilizar a escolha deles. Nesse momento ela pode aplicar o famoso método “PDCA” (*plan, do, check, act*), onde ela irá planejar, ou seja, montar esse plano, definir quais são as suas estratégias e metas a serem concluídas, executar, colocando tudo isso em prática para atingir os objetivos, checar se tudo está ocorrendo da forma pretendida e agir. Não existe um período de tempo determinado para que as pesquisas de clima ocorram dentro de uma empresa, mas é importante que elas ocorram em intervalos de 6 meses, pelo menos, para que a empresa consiga medir os resultados das ações que implementou baseado na última pesquisa. De nada adianta aplicar uma pesquisa todo mês sendo que nem todas as ações terão sido estruturadas e implementadas e, caso estejam, muito provavelmente ainda não terão trazido mudanças concretas. Geralmente as pesquisas ocorrem uma vez ao ano.

Mesmo que o resultado da pesquisa não seja satisfatório para empresa, que não tenha sido como o esperado ou então que escancare muitos pontos negativos vistos pelos funcionários, é importante que ela os reúna e compartilhe essas informações, sempre se importando em proteger a identidade da pessoa que respondeu a pesquisa. É importante mostrar e discutir os resultados, assim como

apresentar o planejamento que os gestores fizeram para acabar com os problemas que afastam a empresa da plena satisfação do funcionário. A apresentação do plano de ações já irá ter um impacto positivo para o funcionário, pois isso irá demonstrar que a empresa de fato se importou com a pesquisa e mais que isso, está empenhada em resolver aquilo que não o tem agradado.

Porém não serão as promessas de mudança que irão impactar na satisfação, produtividade e resultados do funcionário. Inclusive, caso essas mudanças e melhorias fiquem apenas nos discursos, pode ser ainda pior para a imagem da empresa. Após a pesquisa de clima, avaliação e apresentação dos resultados, é importante que a empresa se mostre firme no propósito de melhorar o clima organizacional.

A grande vantagem dessa pesquisa é justamente alinhar as expectativas dos funcionários com as práticas da empresa, para garantir o melhor ambiente de trabalho possível. A realização das pesquisas de clima organizacional irá ajudar a empresa a conhecer os fatores de que realmente importam para seu quadro de funcionários, irá ajudar a reduzir desperdícios e absenteísmos, diminuirá a rotatividade de empregados e o índice de adoecimento deles, aumentará a motivação e satisfação do funcionário, poderá reduzir os conflitos internos entre outros itens (Vieira e Vieira, 2017).

Com o advento de novos regimes de trabalho como o *home office*, por exemplo, ela não perde sua importância, porém precisa ser adaptada para abranger novos pontos que até então não eram citados. É interessante que ela aborde a adaptação do trabalhador, como são os seus recursos (pois nesse caso são diferentes em relação aos possuídos em trabalho presencial), como tem sido a relação do tempo de trabalho com a rotina pessoal e familiar, qualidade de vida, entre outros aspectos (Veiga; Tem; Machado; Faria; Oliveira e David, 2021).

3 - RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19

Os denominados “corona vírus” são antigos conhecidos, estão presentes nos humanos em gripes e resfriados desde antes da década de 1970. Porém o vírus “SARS-CoV2” foi identificado pela primeira vez em 2019, mais especificamente na cidade de Wuhan, China (Leite, 2020). Esse foi o início da pandemia do coronavírus

(Covid-19), que até julho de 2021 já deixou mais de 500.000 mortos no Brasil. Em janeiro de 2020 a Organização Mundial da Saúde declarou estado de emergência mundial, ocasionando o fechamento de fronteiras de mais de 80 países, fechamento de empresas e comércios definidos como serviços “não essenciais”, fechamento de escolas...

O corona vírus tem alta capacidade de transmissão, o que tornou o isolamento social a maneira mais eficaz para tentar combater ou diminuir a propagação do vírus. Por esse motivo milhares de empresa precisaram buscar uma maneira para manter suas atividades em meio a esse cenário catastrófico. Muitas delas decidiram adotar o trabalho remoto ou *home office* como opção, assim seus funcionários estariam seguros em casa, sem precisar pegar transporte público ou ficar em um ambiente onde pudesse acontecer aglomeração, e ao mesmo tempo a empresa não pararia de prestar o seu serviço ou entregar o seu produto (Bridi; Bohler; Zanoni; Braunert; Bernardo; Maia; Freiburger e Bezerra, 2020).

A tecnologia e seu constante desenvolvimento, historicamente, exercem influência sobre o trabalho, suas relações, seus modos de produção. Além disso as novas invenções das últimas décadas foram contribuintes para uma mudança expressiva na comunicação global. O advento da comunicação digital foi importante para que o processamento, transmissão e instantaneidade das informações fosse tão ágil que culminou em uma redução de necessidade de mobilidade, dispensando muitas vezes o contato físico. Essas alterações tecnológicas e na comunicação impulsionaram alterações sociais e laborais. A internet, por exemplo, surgiu para quebrar essa barreira de espaço e de tempo, o que acabou flexibilizando as relações, inclusive as relações de trabalho. Essas modificações dão espaço para o surgimento de novas modalidades de trabalho, como o *home office* (Mendes, Hastenreiter e Tellechea, 2020).

Figura 2 – Home Office

Fonte: “meio&mensagem”. Cultura Organizacional: a estrela do trabalho remoto. 2020.

O trabalho remoto é uma opção de trabalho mais flexível, que se tornou possível a partir da evolução tecnológica ocorrida no mundo, como o desenvolvimento da internet, telefonia e de programas/aplicativos. Essas novidades ocasionaram uma nova forma de trabalhar, tanto para a empresa quanto para os trabalhadores, e nesse momento de pandemia foi super importante já estar preparado para esse novo modelo (Haubrich e Froehlich, 2020). Existem diversos tipos de trabalho remoto:

Quadro 2 – Tipos de Home Office

Tipos de <i>Home Office</i>	Definição
Funcionário em seu domicílio	Trabalhador exercendo suas funções na sua própria casa. Forma mais usual do <i>home office</i> .
Pendular	O funcionário trabalha na empresa e em casa.
Escritório Vizinhança	Locais de trabalho oferecidos para vários funcionários de várias empresas que moram próximos.
Trabalho nômade	Normalmente trabalhadores do setor comercial, que não ficam apenas em um local.
Escritórios Satélites	São escritórios da empresa, para tratar de negócios fora da matriz central.

Fonte: Haubrich e Froehlich, 2020.

O *home office* é a forma mais simples e menos custosa de reduzir os espaços físicos e a mais segura para interromper a circulação do vírus.

Trabalhar em casa significa, além de várias outras coisas, estar suscetível a diversas distrações: para aqueles que não moram sozinhos existe a presença de familiares, com as escolas fechadas muitos pais contam com a companhia de seus filhos, que muitas vezes precisam de atenção e auxílio. Falta de um ambiente adequado para trabalhar, com boa iluminação, acústica, confortável e limpo. Com todo o aparato tecnológico necessário, pois estando no escritório a internet e a telefonia de qualidade são obrigações da empresa, em casa isso passa a ser mais uma preocupação para o funcionário. Fora que com a pandemia muitas empresas precisaram começar abruptamente a utilizar esse novo arranjo de trabalho, talvez sem dar tempo de adaptação do funcionário. E além de tudo isso existe a questão de afastamento: as atividades que eram realizadas em equipe, agora são realizadas de forma individual. Diminui-se o vínculo e o sentimento de pertencimento, de equipe. Se antes o funcionário poderia ir até a sala de seu chefe para esclarecer uma dúvida ou relatar algum problema, agora ele precisa entrar em contato via chats, telefone, o que acaba dificultando a comunicação, além de que se perde aquele “olho no olho” importante para as relações (Lizote; Teston; Régis e Monteiro, 2021).

Porém, assim como trabalho presencial no escritório, o *home office* pode apresentar diversos benefícios para os trabalhadores. O principal deles é a segurança. Se o objetivo é diminuir a aglomeração por conta de um vírus letal, nada mais seguro do que estar em casa. E estar em casa significa não precisar se submeter ao trânsito, muitas vezes caótico e estressante, ou aos transportes públicos. Significa, também, dividir espaço e estar mais próximo da família, dos filhos, poder estar presente no dia a dia dessas pessoas, o que se tornava mais difícil com o trabalho presencial. Qualidade de vida, pois com o tempo que era perdido no trajeto é possível realizar diversas outras atividades ou até mesmo descansar mais. O trabalhador também passa a ter mais autonomia sobre seu ritmo de trabalho.

A empresa também tem diversos benefícios com esse novo tipo de trabalho, como por exemplo a redução de custos (não precisa mais pagar aluguel do espaço,

luz, água...), custo de transporte de seus funcionários, produtividade, redução do absenteísmo, entre outros (Haubrich e Froehlich, 2020).

E cada funcionário trabalhando de sua casa nos leva a uma questão importante: o clima organizacional. Se o clima é a percepção dos funcionários a respeito de diversas questões vividas no dia a dia de trabalho, como fica esse clima se esses trabalhadores não estão mais dividindo o mesmo espaço? Como perceber a respeito de equipe e liderança estando distante e se comunicando apenas por uma tela? As empresas enfrentam esse desafio hoje. O desafio de manter e fortalecer o clima organizacional saudável mesmo “de longe”.

Agora as empresas buscam fortalecer os vínculos e o clima organizacional pois sabem que esse será um importante fator na motivação e desempenho dos seus funcionários. A pandemia do Covid-19 afeta diretamente a relação do trabalhador com a organização, fragilizando e impactando o comprometimento. E não só a relação “funcionário - empresa” fica abalada, mas também a relação entre os próprios companheiros de trabalho, o que contribui ainda mais para consequências negativas no comprometimento (César e Neves, 2020).

A área de Gestão de Pessoas, principal responsável por administrar o capital humano da empresa, precisa se reinventar nesse contexto de “novo normal”. Embora o *home office* não seja uma modalidade criada recentemente, ela não era tão difundida nas empresas quanto se tornou após o início da pandemia do Covid-19. E por essa mudança ter sido ocasionada pelo vírus, ela aconteceu de forma repentina e fazendo com que diversas empresas tivessem que iniciar essa modalidade de trabalho sem se estruturar com antecedência e planejamento (César e Neves, 2020).

Além de se preocupar com a pandemia e medidas sanitárias para conter o avanço do vírus, a área de Gestão de Pessoas precisa se preocupar com a saúde e bem-estar dos funcionários, comprometimento e com o clima organizacional. Existem alguns pontos que essa área deve se atentar:

Quadro 3 – Pontos a serem fortalecidos pela área de Gestão de Pessoas

Fortalecer a comunicação interna	É importante que a comunicação seja eficiente para que não sejam gerados ruídos ou má interpretações.
Enfatizar os pontos fortes da cultura organizacional	Mesmo trabalhando fora da empresa é essencial que os

	funcionários não esqueçam as diretrizes da empresa. Missão, visão e valores devem sempre estar presentes no dia a dia, norteando suas atitudes e atividades.
Promover momentos especiais e de qualidade	Com o isolamento acarretado pela pandemia do Covid-19 é importante que os funcionários ainda tenham um contato próximo e desfrutem de tempo de qualidade juntos, pois antes isso acontecia em saídas após o trabalho, festas de aniversário... E com a pandemia isso foi perdido. Então esse tempo é importante para manter o vínculo e também para distrair a rotina.
Estimular hábitos saudáveis entre os funcionários	Além de estimular hábitos saudáveis por causa da pandemia do Covid-19, é importante que a empresa preze pelo bem estar do funcionário, talvez estimulando prática de exercícios físicos, acompanhamento terapêutico, práticas de relaxamento.
Feedbacks periódicos	Por conta da distância imposta pelo <i>home office</i> é importante que os líderes estejam atentos a realizar feedbacks mais periódicos com sua equipe. Assim eles conseguem identificar qualquer falha na comunicação e alinhar as expectativas e atividades a serem realizadas.
Estimular o trabalho em equipe	Se antes os funcionários podiam conversar no escritório e transitar entre as salas/mesas para conversarem, tirarem dúvidas e realizarem atividades, juntos, com o <i>home office</i> isso fica prejudicado. Então o papel do setor de gestão de pessoas é justamente estimular que esse elo não seja desfeito, que as áreas continuem a conversar e buscar resolverem o problema juntos.
Artefatos	E-mails mais pessoais e interativos; envio de itens personalizados e brindes para o funcionário; objetos que transpareçam a cultura da

	empresa. Itens que o façam sentir o clima positivo que a área pretende passar.
--	--

Fonte: Adaptado de César e Neves, 2020.

Os “artefatos”, citados acima, formam a camada mais superficial da cultura da empresa. No ambiente físico eles eram mais facilmente percebidos, como no uniforme, no prédio... No *home office* pode ser e-mails com imagens, envio de lanches ou cestas para os funcionários em alguma confraternização, envio de brindes personalizados com as cores e logomarca da empresa, por exemplo. A criação desses artefatos gera um sentimento de pertencimento e comprometimento em tempos de *home office*.

A área de Gestão de Pessoas atua como uma parte estratégica nesse “novo normal”. Por mais que toda a liderança da empresa deva se comprometer e auxiliar nesse processo de fortalecimento do clima organizacional e bem-estar do funcionário em *home office*, é ela quem vai construir as políticas para alinhar o estado psicológico, comprometimento e desempenho dos mesmos (César e Neves, 2020).

A reflexão e o estudo de melhorias a respeito do *home office* a fim de conciliar o bem-estar, saúde mental e produtividade dos funcionários, devem ser constantes! Mesmo após o fim do isolamento social pela pandemia do Covid-19 as práticas de trabalho remoto irão continuar existindo e parecem ser uma tendência no Brasil (Bridi; Bohler; Zanoni; Braunert; Bernardo; Maia; Freiburger e Bezerra, 2020).

4 – PESQUISA DE CAMPO

4.1 - METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa de campo aplicada virtualmente entre 02 a 11 de agosto de 2021. O questionário foi feito através da plataforma online “Google Forms”, a plataforma gerou um *link* que foi compartilhado primeiramente com um grupo de controle de 5 pessoas, elas foram escolhidas para dar o feedback a respeito da pesquisa e clareza das perguntas, para que quando o *link* fosse enviado para mais pessoas qualquer falha fosse minimizada. Após essas 5 respostas iniciais não foram

feitas alterações na pesquisa. O formulário foi enviado para vários grupos através de aplicativos de mensagens, estima-se que 560 pessoas tenham recebido o *link* (por alguns grupos serem da Universidade Federal Fluminense, acredita-se que tenham participantes presentes em mais de um, por isso o número total citado anteriormente foi estimado e não preciso).

Nesse período em que a pesquisa esteve aberta para respostas (9 dias), obteve-se um total de 124 respostas. Desses 124 participantes, 6 (4,8%) tiveram sua pesquisa finalizada já na primeira pergunta que foi a pergunta de corte: “Você está trabalhando em *home office*?”, ou seja, quem respondeu “Não” para essa pergunta teve sua pesquisa finalizada sem responder o restante das questões.

O perfil dos 118 respondentes que estavam de acordo com a proposta da pesquisa, aqueles que trabalham em *home office*, foi determinado a partir de questões como gênero e faixa etária. O gênero feminino mostrou-se predominante, foram 65,3% frente a 34,7% do gênero masculino. A respeito da faixa etária dos respondentes, 45,8% responderam ter de 21 a 25 anos, 23,7% responderam ter de 26 a 30 anos, 14,4% responderam ter de 31 a 35 anos, 11% responderam ter mais de 36 anos e 5,1 responderam ter até 20 anos.

Ao total foram 20 perguntas, 18 de múltipla escolha e 2 discursivas, que visavam conhecer um pouco mais sobre a opinião dos funcionários a respeito do clima organizacional de suas empresas nesse período em que estão trabalhando em *home office* por causa da pandemia do Covid-19. As perguntas e opções de respostas disponíveis no formulário estão apresentadas no APÊNDICE I deste trabalho.

O objetivo era fazer perguntas que similares às perguntas feitas em pesquisas de clima de empresas, porém abordando também o dia a dia durante o *home office* e sobre sua adaptação ao novo regime de trabalho, pois esse agora são pontos importantíssimos a serem abordados em uma pesquisa de clima, já que essa é a nova realidade do trabalhador e, como comentado no capítulo 2 deste trabalho, os funcionários que se encontram mais satisfeitos podem apresentar muito mais eficiência e qualidade em suas atividades.

A partir das respostas obtidas foi feita uma análise para avaliar se o clima organizacional tem sido percebido de forma positiva pelos respondentes. É preciso que a empresa identifique quais são os pontos chave que afetam esse indivíduo e foque em como impulsionar essa satisfação.

4.2- ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A primeira pergunta era a pergunta de corte para o restante da pesquisa: como o objetivo era conhecer como os funcionários estão avaliando o clima organizacional em *home office*, quem respondeu que não está trabalhando nesse regime teve a pesquisa finalizada após essa primeira resposta. Dos 124 respondentes, 4,8% responderam “Não” e não prosseguiram, restando 118 participantes.

A segunda pergunta era para conhecer se o modelo de trabalho em *home office* já era uma realidade para essas pessoas antes da pandemia do Covid-19, e a resposta foi positiva para apenas 4,2%. Ou seja, 95,8% dos respondentes viram seu modelo de trabalho ser alterado de forma mais abrupta com o advento da pandemia.

Já a terceira pergunta era para verificar como os trabalhadores avaliavam sua produtividade no regime *home office*, se consideravam que ela se manteve a mesma do que trabalhando presencialmente, se ela diminuiu ou se aumentou. Essa pergunta foi colocada na pesquisa para tentarmos entender se as distrações são maiores em casa do que no escritório ou se essa maior autonomia na realização de suas atividades contribuía para esse aumento de produção. A maioria dos respondentes, 51,7% responderam que sua produtividade aumentou em *home office*, enquanto 24,6% respondeu que sua produtividade diminuiu em *home office* e 23,7% respondeu que sua produtividade se manteve a mesma.

Outro questionamento importante e que foi abordado na quarta pergunta, é se o horário de trabalho do funcionário vem sendo respeitado durante o *home office*. Essa pergunta foi colocada na pesquisa para tentar identificar se durante o *home office* as atividades tem sido distribuídas de forma justa (em relação à carga horária) e se tem sido mais difícil pro trabalhador se desvencilhar do trabalho em casa do que no escritório. 44,1% dos respondentes alegaram que o horário de trabalho não tem sido respeitado e eles estão fazendo mais horas extra do que trabalhando presencialmente. 33,9% responderam que o horário de trabalho tem sido respeitado, assim como trabalhando presencialmente. 13,3% disseram que o horário de trabalho não tem sido respeito tal como trabalhando no escritório, e 8,5% alegaram que o

horário de trabalho tem sido respeitado e que estão fazendo menos horas extras do que trabalhando presencialmente.

Nas pesquisas de clima realizadas nas empresas, comumente se é perguntado a respeito do ambiente (espaço físico) em que o funcionário trabalha. Por esse motivo foi inserida no questionário uma pergunta para saber como o trabalhador avalia o cômodo de sua casa que está usando para trabalhar. Um percentual de 71,2% dos respondentes informou que o ambiente que utilizam para realizar seu trabalho é confortável e/ou silencioso, já 28,8% responderam que trabalham em um ambiente desconfortável e/ou barulhento. Correlacionando essa pergunta sobre o ambiente com a pergunta a respeito da produtividade, das 29 pessoas que disseram que sua produtividade diminuiu durante o *home office*, 12 delas também responderam que seu ambiente de trabalho é desconfortável e/ou barulhento, ou seja, 41,38%. Isso mostra que o ambiente de trabalho pode sim fazer diferença na produção do funcionário.

Já a sexta pergunta era a respeito de auxílio financeiro (além de salário e benefícios já previstos) durante o período de *home office*: se esses trabalhadores estavam recebendo ou não. Como o custo de muitas empresas baixou com a adesão a essa modalidade de trabalho, o intuito era saber se elas estão repassando isso de alguma forma para os funcionários, para ajudar na conta de luz e internet por exemplo, que como citamos no capítulo anterior, passou a ser uma responsabilidade do empregado. 54,2% dos respondentes disseram não estar recebendo, enquanto 45,8% disseram que recebem. Correlacionando essa pergunta do auxílio financeiro com a pergunta a respeito do ambiente de trabalho, 39,06% das pessoas que disseram não receber auxílio financeiro da empresa classificaram o ambiente em que trabalham desconfortável e/ou barulhento. Número expressivo que levanta a hipótese de que talvez esses funcionários não tenham acesso a boas ferramentas de trabalho e estejam sem recursos para investir no conforto desse ambiente. Ou seja, é importante que a empresa se preocupe em oferecer esse conforto ao seu trabalhador pois pode ser um fator muito importante que incide diretamente nos resultados dele.

A próxima pergunta também se referiu ao ambiente de trabalho que o funcionário está utilizando em *home office*. Aqui foi questionado se a empresa disponibilizou alguma estrutura ou material de trabalho (materiais de papelaria, notebook, cadeira). 78% dos respondentes afirmaram que receberam essa ajuda da empresa e a minoria, 22% responderam que não. Dos respondentes que disseram

não ter recebido nenhum auxílio com a estrutura do novo local de trabalho, 42,3% também responderam em uma pergunta anterior que o local de trabalho atual não é confortável. Reforçando a hipótese do parágrafo anterior de que talvez esse funcionário esteja sem recursos para investir no conforto desse ambiente.

A próxima pergunta foi a respeito do trabalho em equipe: se a empresa instiga isso mesmo em *home office*. 81,4% disseram que sim, enquanto 18,6% disseram que não.

Além do trabalho em equipe, foi perguntado também se a empresa se preocupa em promover momentos de união entre os funcionários, como videochamadas para comemorar metas batidas, datas comemorativas ou apenas para ter um momento de descontração mesmo. Nessa pergunta 66,9% das pessoas disseram que a empresa promove esses momentos sim, enquanto 33,1% disseram que não. Como comentado no capítulo anterior deste trabalho, esses momentos de descontração e o trabalho em equipe são questões importantes que devem ser desenvolvidas pela equipe de Gestão de Pessoas, pois essa proximidade com os colegas de trabalho acaba sendo prejudicada durante o *home office* e ela pode ser muito importante para o bem-estar do funcionário.

Também foi perguntado no questionário como a pessoa avaliava sua adaptação ao *home office*. 84,7% disseram que ela foi boa e/ou tranquila, e 15,3% disseram que foi ruim e/ou difícil. Desses 15,3%, 94,44% também responderam que sua produtividade diminuiu em *home office* e 55,55% também tinham dito anteriormente que o local de trabalho atual é desconfortável e/ou barulhento.

Ao serem questionados se moram sozinhos, 83,9% das pessoas responderam que não e 16,1% que sim.

Sobre a capacidade de concentração no trabalho durante o período de *home office*, 46,6% das pessoas responderam que se concentram mais trabalhando presencialmente, 28,8% que se concentram mais trabalhando em *home office* e 24,6% disseram ter a mesma capacidade de concentração em ambos os regimes de trabalho. Aqui percebemos uma importante correlação com as questões anteriores. Dos 15,3% que responderam que a adaptação ao *home office* tinha sido ruim e/ou difícil, 94,44% também responderam que sua produtividade diminuiu em *home office* e 100% responderam que se concentram mais trabalhando presencialmente. Logo, as pessoas que não tiveram uma boa adaptação ao novo modelo de trabalho estão

tendo problemas para se concentrar, talvez por terem mais distrações ou menos supervisão, o que está impactando diretamente na produtividade. Esse é um ponto que a liderança deve levar em consideração, pois ela precisa saber dosar essa cobrança, a liberdade que o funcionário está experimentando com o *home office* não pode ser tanta que atrapalhe sua produtividade.

A próxima questão foi a respeito da capacidade de conciliar a rotina de trabalho com a rotina familiar. Nesse caso 72,9% disseram que sim, enquanto 27,1% responderam que não.

A décima quarta pergunta foi para saber como esses respondentes avaliavam sua adaptação com a tecnologia em *home office*. 92,4% disseram que foi boa e/ou tranquila e apenas 7,6% responderam que foi ruim e/ou difícil. Das pessoas que estão tendo adaptação ruim e/ou difícil, 66,66% também responderam que a empresa não disponibilizou estrutura ou material de trabalho e 88,88% também disseram que a empresa não ajuda com nenhum auxílio financeiro. Ou seja, pode ser que esses funcionários não tenham acesso a boas ferramentas (computador, telefone...) e estejam sem condições de adquiri-las, o que nos remete ao ponto anterior de que essa falta de auxílio por parte da empresa pode estar impactando na produtividade.

Para conhecer a preferência dos respondentes, a seguinte pergunta do formulário questionava qual forma de trabalho eles iriam preferir que a empresa adotasse quando a pandemia do Covid-19 estivesse controlada no Brasil. 57,6% disseram que vão preferir o modelo híbrido (ou seja, alguns dias da semana em *home office* e outros trabalhando presencialmente no escritório). 36,4% vão preferir a adoção do *home office* como modelo padrão e apenas 5,9% vão preferir a retomada ao trabalho presencial.

Dos respondentes que disseram preferir a adoção do modelo *home office* como padrão, 83,72% deles também responderam que sua produtividade aumentou durante o período trabalhando nesse regime, 79,07% disseram que avaliam o local de trabalho atual como confortável e/ou silencioso, 65,12% recebem auxílio financeiro da empresa, 86,05% também responderam que a empresa ajudou com a estrutura ou material de trabalho e 79,07% disseram que a empresa promove tempo de qualidade e distração entre os funcionários. Foi possível perceber que em todas essas perguntas respondidas por esse grupo, a maioria das respostas tende para algo positivo em

relação a postura da empresa, ou seja, os funcionários se sentem bem amparados e, por esse motivo, consideram uma boa opção continuar trabalhando fora do escritório.

Dos respondentes que disseram preferir a retomada ao trabalho presencial quando a pandemia do Covid-19 estiver controlada no Brasil, 57,14% deles também responderam que sua produtividade diminuiu durante o período em *home office*, 57,14% avaliaram o local de trabalho atual como desconfortável e/ou barulhento, 100% não recebe auxílio financeiro, 85,71% também responderam que a empresa não ajudou com a estrutura ou material de trabalho e 71,42% responderam anteriormente que a empresa não promove tempo de qualidade entre a equipe. Essa segunda correlação acaba confirmando a hipótese anterior, ou seja, a empresa não está oferecendo estrutura para que o funcionário demonstre a mesma produtividade ou perceba de forma positiva o clima da organização, por esse motivo eles acham mais vantajoso retomar o regime de trabalho presencial.

Após essa pergunta múltipla escolha foram realizadas duas perguntas com caixa de texto abertas para respostas discursivas. A primeira delas foi para saber o que o respondente sentia mais falta no trabalho presencial. Das 118 respostas, 73,72% responderam algo diretamente ligado ao convívio com a equipe. Foram respostas como “Minha equipe”; “Amigos”, “Convívio com o time”, “A presença dos colegas de trabalho”, “Vida Social”, “Conversar com os colegas”, “Do contato com as pessoas”, “Das conversas com os colegas no momento de pausa”, entre outras. Dessas pessoas que responderam algo relacionado ao convívio com os colegas de trabalho, 81,60% também responderam que a empresa instiga sim o trabalho em equipe e 71,26% responderam que a empresa promove um tempo de qualidade e descontração da equipe, ou seja, confirmando que as relações pessoais no ambiente de trabalho realmente são fatores importantes para os funcionários e para que definam o clima organizacional como positivo.

Ainda sobre essa pergunta sobre o que sentem mais falta no trabalho presencial, 10,34% dos respondentes citaram sobre o horário mais bem definido de trabalho. Foram respostas como “Rotina de horário”, “Convivências com os colegas de trabalho e horário definido para realizar as atividades”, “Rotina (hora de entrada e saída bem definidos) e proximidade com demais colaboradores”, “Horário bem definido” entre outras. 11,49% das pessoas citaram que sentem falta de uma comunicação mais efetiva durante esse período em que estão trabalhando em *home*

office. Foram respostas como “Comunicação”, “Resolução mais rápida de problemas/dúvidas em alguns momentos”, “Do contato mais próximo com as pessoas e da forma mais leve de lidar com algum assunto. No *home office* qualquer pequeno alinhamento termina virando uma reunião, o que as vezes traz um peso para assuntos que não deveriam ser pesados”, “Informação em tempo real” entre outras. 2,29% responderam que sentem falta do foco e da produtividade que tinham no trabalho presencial, responderam “Foco no trabalho” e “Ser mais produtiva”, entre outras respostas menos recorrentes e significativas.

Já a segunda pergunta com caixa de texto aberta para resposta, era para que o respondente, em uma palavra, descrevesse como tem sido a experiência do *home office*. As respostas que mais se repetiram foram: “Bom” (10,17%), “Ótimo” (7,63%), “Tranquilo” (5,93%), “Desafiador” (5,93%), “Maravilhoso” (4,24%), “Perfeito” (3,39%), “Confortável” (3,39%), “Excelente” (2,54%), “Diferente” (2,54%). As demais respostas não somaram 2% cada.

A partir das respostas recebidas na pergunta anterior, foi montada uma nuvem de palavras:

Figura 3 – Word Cloud das experiências dos funcionários respondentes com o home office



Fonte: Elaborado pela autora.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho tinha o objetivo de tentar compreender como o clima organizacional tem sido percebido pelos trabalhadores que estão atuando em *home office*. Por meio de levantamento bibliográfico foi possível entender como a pesquisa de clima é importante para uma organização, como ela pode refletir o sentimento dos funcionários, e, após sua realização como pode mudar essa realidade. O levantamento bibliográfico também trouxe pontos importantes a respeito do *home office*, pontos positivos e negativos. Por esse motivo foi feita a pesquisa de campo, para colher essas percepções dos respondentes a respeito do local onde trabalham e dessa adaptação ao novo regime de trabalho, já que esse é um ponto importante para que eles avaliem o clima organizacional atualmente.

Com as respostas recebidas na pesquisa de campo foi possível verificar que o clima organizacional percebido durante o *home office* tem sido positivo para a maioria dos trabalhadores, principalmente para aqueles que estão tendo uma estrutura proveniente de suas empresas. Aqueles que estão recebendo algum tipo de auxílio (financeiro, estrutural, psicológico) demonstram sua satisfação com o novo regime, principalmente ao responderem uma das perguntas dizendo que é dessa forma que pretendem prosseguir trabalhando.

É de suma importância que a área de gestão de pessoas não deixe de realizar as pesquisas de clima nesse novo regime de trabalho, pois como citado acima é a partir dessa pesquisa que eles poderão encontrar os pontos desfavoráveis da organização para conseguir tratá-los e, assim, conseguir motivar cada vez mais seus funcionários, pois conforme o levantamento bibliográfico nos capítulos anteriores, o funcionário que percebe um clima organizacional positivo tende a estar mais satisfeito e a render mais no seu trabalho. Também é importante que as empresas se preocupem justamente com a estruturação desse *home office*. A mudança pode ter sido abrupta para muitas organizações, mas é hora de se reinventar, pois com o advento da tecnologia o *home office* se tornará uma realidade muito mais presente nas empresas, então é importante que elas se preparem para conseguir proporcionar pro funcionário um clima organizacional que o motive.

A pesquisa de campo teve uma abordagem quantitativa, sugere-se que, em estudos futuros, busque-se realizar perguntas qualitativas ou até mesmo entrevistas

com esses trabalhadores. Além disso, sugere-se uma pesquisa com profissionais da área de gestão de pessoas para que se tenha esse contraponto, ou seja, entender como essa adaptação ao *home office* tem acontecido pela ótica deles e como ou o que eles têm feito para que o clima organizacional esteja sendo visto de maneira mais positiva durante o *home office*.

Esse trabalho pretende deixar um legado para que outros pesquisadores busquem estudar a respeito do tema em questão, que aborda uma prática cada vez mais comum nas organizações.

6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

JUNG DOS SANTOS, Leda; SANGAMA PARANHOS, Maurício. Os trabalhadores das Equipes de Saúde da Família no Rio de Janeiro: aspectos da liderança em pesquisa de clima organizacional. Rio de Janeiro: 2017.

NOVAES PILAR DE OLIVEIRA CASTRO, Laís; BAITA DOS REIS, Túlio; LUIS PINHEIRO DOS SANTOS, Everton; SILVA MACHADO, George; CANDIANO RANGEL, Rosada. Clima organizacional: modelo de pesquisa dos fatores de satisfação no trabalho e ambiente organizacional. Campos dos Goytacazes: 2016.

DE OLIVEIRA, Daniele; JOSÉ CARVALHO, Roberto; CARLOS MORAES ROSA, Adriano. Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização. Guaratinguetá: 2012.

GUSTMANN VIEIRA, Rufina; PICCOLO VIEIRA, Shirley. A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. Santa Catarina (RS), 2017.

CHISTINA LEITE, Kelen. A (IN)ESPERADA PANDEMIA E SUAS IMPLICAÇÕES PARA O MUNDO DO TRABALHO: 2020.

APARECIDA BRIDI, Maria; RIBAS BOHLER, Fernanda; PILAN ZANONI, Alexandre; BETTEGA BRAUNERT, Mariana; APARECIDA DA SILVA BERNARDO, Kelen; LANDOLFI MAIA, Fernanda; FREIBERGER, Zélia; UEHARA BEZERRA, Giovana. O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19. Paraná: 2020.

BITENCOURT HAUBRICH, Deise; FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. Revista Gestão & Conexões - Management and Connections Journal, v. 9, n. 1, p. 167-184, jan./abr. 2020. Vitória: 2020.

ANTONIETA LIZOTE, Suzete; DE FÁTIMA TESTON, Sayonara; DOS SANTOS OLIVEIRA RÉGIS, Ester; LUCAS DE SOUZA MONTEIRO, Wesley. TEMPOS DE PANDEMIA: BEM-ESTAR SUBJETIVO E AUTONOMIA EM HOME OFFICE. RGO - Revista Gestão Organizacional, v. 14, n. 1, p. 248-268, jan./abr. 2021 Chapecó: 2021.

GUILHERME DIAS CÉSAR, Luiz; A NEVES, Livia. ATUAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO FORTALECIMENTO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL PÓS PANDEMIA: A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO CAMINHO. Revista Valore, 5 (edição especial): 192-205., 2020 Volta Redonda, 2020.

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

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MENDES, Diego Costa; FILHO, Horacio Nelson Hastenreiter; TELLECHEA, Justina. Revista Valore (edição especial), 160-191. Volta Redonda, 2020.

OLIVEIRA, J.S.G. de; CAMPELLO, M.L.C. Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas. SEGET 2008

AUGUSTO ZÓZIMO CALIGARI, Cosme; LUIZ KNUPP RODRIGUES, Jorge. CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAIS: SUA IMPORTÂNCIA E DESENVOLVIMENTO NAS INSTITUIÇÕES. São Paulo, 2013

VEIGA, Nathália Henriques; TEN, Yan Zi Li Figueiredo; MACHADO, Vithória Paes; FARIA, Magda Guimarães de Araújo; OLIVEIRA NETO, Mercedes; DAVID, Helena Maria Scherlowski Leal. Teoria da adaptação e saúde do trabalhador em Home Office na pandemia de COVID-19. Rev baiana enferm. 2021.

CODA, Roberto. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. São Paulo: Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006.

7- APÊNDICE

Trabalho de Conclusão de Curso – Monografia

“Como você avalia o clima organizacional da sua empresa durante o home office?!”

Objetivo: identificar como funcionários de empresas que estão trabalhando em home office avaliam o clima organizacional da mesma. Essa pesquisa compõe o trabalho de conclusão do curso de Administração, da Universidade Federal Fluminense, desenvolvido pela graduanda Letícia Adegas e orientado pelo Prof. Fernando de Oliveira Vieira. Sua participação será feita de forma anônima e voluntária. Leva menos de 5 minutos para responder!

Quadro 4 – Perguntas Pesquisa de Campo

Pergunta	Opções de Respostas
Você está trabalhando em <i>home office</i> ?	(a) Sim
	(b) Não (resposta de corte)
Trabalhava em <i>home office</i> antes da pandemia de Covid-19?	(a) Sim
	(b) Não
Trabalhava em <i>home office</i> antes da pandemia de Covid-19?	(a) Sim
	(b) Não
Como você compara seu nível de produtividade no trabalho presencial e <i>home office</i> ?	(a) Minha produtividade aumentou em <i>home office</i> .
	(b) Minha produtividade diminuiu em <i>home office</i> .
	(c) Minha produtividade se manteve a mesma.
Seu horário de trabalho tem sido respeitado?	(a) Sim, assim como trabalhando presencialmente.
	(b) Sim, tenho feito menos horas extras do que trabalhando presencialmente.

	(c) Não, assim como trabalhando presencialmente.
	(d) Não, tenho feito mais horas extras do que trabalhando presencialmente.
Como você avalia o conforto da sua casa que está utilizando para trabalhar?	(a) Confortável e/ou silencioso.
	(b) Desconfortável e/ou barulhento.
Sua empresa te ajuda com algum auxílio financeiro? (Além de salário e benefícios já previstos)	(a) Sim
	(b) Não
Sua empresa te disponibilizou alguma estrutura ou material de trabalho (materiais de papelaria, notebook, cadeira)?	(a) Sim
	(b) Não
Sua empresa instiga o trabalho em equipe mesmo no <i>home office</i> ?	(a) Sim
	(b) Não
Sua empresa promove momentos de união e qualidade da equipe? (videochamadas de comemoração de metas ou em datas comemorativas, momentos de descontração)	(a) Sim
	(b) Não
Como você avalia sua adaptação ao <i>home office</i> ?	(a) Boa e/ou tranquila.
	(b) Ruim e/ou difícil.
Você mora sozinho?	(a) Sim
	(b) Não
Como você avalia sua capacidade de concentração no trabalho em <i>home office</i> e no presencial?	(a) Mesma capacidade de concentração.
	(b) Me concentro mais trabalhando em <i>home office</i>
	(c) Me concentro mais trabalhando presencialmente

Você tem conseguido equilibrar sua rotina de trabalho com sua rotina familiar?	(a) Sim
	(b) Não
Como foi/tem sido sua adaptação com a tecnologia em home office?	(a) Boa e/ou tranquila.
	(b) Ruim e/ou difícil.
Quando a pandemia do Covid-19 estiver controlada no Brasil, qual forma de trabalho você irá preferir que sua empresa adote?	(a) Home office.
	(b) Trabalho presencial.
	(c) Modelo híbrido (dias de home office e dias de trabalho presencial).
Do que você mais sente falta do trabalho presencial?	Espaço livre para resposta longa
Em uma palavra, como está sendo o home office pra você?	Espaço livre para resposta curta
Qual o seu sexo?	(a) Feminino
	(b) Masculino
Qual a sua idade?	(a) Até 20 anos.
	(b) De 21 a 25 anos
	(c) De 26 a 30 anos
	(d) De 31 a 35 anos
	(e) 36 ou mais.