



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE LUZIÂNIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU MESTRADO ACADÊMICO EM
GESTÃO, EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS (PPGET)

MICHELLE BARROS

**CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE SAÚDE NO
CONTEXTO DA COVID-19: um estudo empírico**

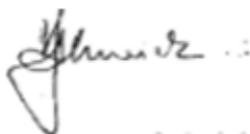
MICHELLE BARROS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
Stricto Sensu Mestrado Acadêmico em Gestão,
Educação e Tecnológica PPGGET da Universidade
Estadual De Goiás, Unidade Universitária de Luziânia,
como requisito parcial para a obtenção do título de
Mestre em Gestão, Educação e Tecnologias. Orientador:
Dr. Francisco Alberto Severo de Almeida.

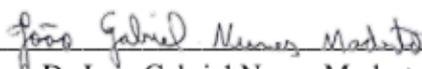
Luziânia - Goiás
2023

CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE SAÚDE
NO CONTEXTO DA COVID-19: um estudo empírico

Banca Examinadora:



Prof. Dr Francisco Alberto Severo de Almeida
Orientador/Presidente



Prof. Dr João Gabriel Nunes Modesto
Membro interno

Prof. Dr. Mário José batista
Membro externo

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UEG
com os dados fornecidos pela autora.

B277c Barros, Michelle

Clima organizacional em uma empresa de saúde no contexto da
Covid-19: um estudo empírico / Michelle Barros. – Luziânia,
2023.

74 f. : il.

Dissertação apresentada à Universidade Estadual de Goiás
(UEG) - Unidade Universitária de Luziânia como parte dos
requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão,
Educação e Tecnologias.

Orientador: Francisco Alberto Severo de Almeida

1. Clima organizacional. 2. Sistema de Saúde. 3.
Pandemia. I. Almeida, Francisco Alberto Severo . II. Título.

CDU 658.8

Sistema Integrado de Bibliotecas Regionais da Universidade Estadual de
Goiás Biblioteca da Unidade Universitária de Luziânia
Bibliotecária Agostinha Maria Rodrigues – CRB1/3045

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DE TESES E DISSERTAÇÕES BIBLIOTECA DIGITAL (BDTD/UEG)

Na qualidade de titular dos direitos de autor / autora, autorizo a Universidade Estadual de Goiás a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações(BDTD/UEG), regulamentada pela Resolução, **CsA n.1087/2019** sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a **Lei nº 9610/98**, para fins de leitura, impressão/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data. Estando ciente que o conteúdo disponibilizado é de inteira responsabilidade do autor/autora.

Dados do autor (a)

Nome Completo : Michelle Barros

E-mail; michellebarros33@gmail.com

Dados do trabalho

Título:CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE SAÚDE
NO CONTEXTO DA COVID-19: um estudo empírico

Tipo

() Tese (X) Dissertação () Dissertação e Produto Técnico
Tecnológico(PTT)()Tese e Produto Técnico Tecnológico (PTT)

Curso/Programa: Gestão, Educação e tecnologia. Pós-Graduação Stricto Sensu- PPGET

Concorda com a liberação do documento:

SIM

NÃO

Assinalar justificativa para o caso de impedimento e não liberação do documento:

Solicitação de registro de patente;

Submissão de artigo em revista científica;

Publicação como capítulo de livro;

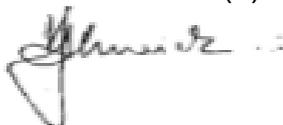
Publicação da dissertação/tese em livro.

Período de embargo é de **um ano** a partir da data de defesa, prorrogável por mais um ano. Em caso de não autorização, o período de embargo será de **até um ano** a partir da data de defesa,caso haja necessidade de exceder o prazo, deverá ser apresentado formulário de solicitação para extensão de prazo para publicação devidamente justificado, junto à coordenação do curso.

Luziânia -GO , 20/02/ 2024



Assinatura autor (a)



Assinatura do orientador

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço, a Deus, pela força e fé concedida, cujo amor e cuidado me faz melhor a cada dia e me fortalece a todo amanhecer.

Aos professores, familiares, em especial minha mãe, Rozalia Maria Barros e amigos, sou grata e reconheço a importância de cada um que contribuiu, para minha história de vida acadêmica. Por isso, minha mais profunda gratidão, para com o Professor Doutor Francisco Alberto Severo de Almeida, cuja sapiência é legítima e que, na maioria, motivou-me ao longo do desenvolvimento desta dissertação, além das indispensáveis sessões de orientações, foram fundamentais desde o primeiro dia, auxiliando-me a conhecer mais deste universo fascinante do Programa de Mestrado da UEG, sendo um grande incentivador para que este projeto se tornasse realidade.

Aos amigos, cuja amizade me enobrece

A CAPES, pelo indispensável apoio financeiro.

À coordenação e equipe do Programa de Mestrado Acadêmico em Gestão, Educação e Tecnologias (PPGET), em destaque a secretária Gláucia Paulo, pelo seu auxílio e agilidade. Pela ajuda e assistência fica aqui registrado os meus sinceros agradecimentos a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para mais esta conquista.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT Consolidação das Leis de Trabalho

DEMÁS Departamento de Monitoramento e Avaliação do SUS

INPS Instituto Nacional de Previdência Social

FAS Fundo de Assistência ao Servidor Público Municipal

SUS Sistema Único de Saúde

PSF Programa de Saúde da Família

PROFAE Profissionalização dos Trabalhadores da Área de Enfermagem

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MES Ministério da Educação e Saúde

RET-SUS Rede de Escolas Técnicas do SUS

OPAS Organização Pan-Americana da Saúde

OMS Organização Mundial da Saúde

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estatística de novos casos em 2020	26
Gráfico 2: Estatística de óbitos em 2020.....	27
Gráfico 3: Estatística de novos casos em 2022.....	28
Gráfico 4: Estatística de óbitos 2022	29
Gráfico 5: Estrutura e Procedimentos.....	44
Gráfico 6: Bom lugar para se trabalhar	46
Gráfico 7: O processo da comunicação interna da empresa de saúde Alfa.....	47
Gráfico 8: Condições de infraestrutura	48
Gráfico 9: Relacionamento de trabalho entre os colegas da área	49
Gráfico 10: Desempenho do trabalho com motivação e satisfação.....	50
Gráfico 11: Comprometimento com as funções.....	51
Gráfico 12: Liberdade na atividade profissional	52
Gráfico 13: Decisões tomadas pelos gestores.....	53
Gráfico 14: Sugestões dos colaboradores	54
Gráfico 15: Problemas de relacionamentos entre colaboradores	56
Gráfico 16: Reconhecimento do trabalho.....	57
Gráfico 17: Realização profissional.....	58
Gráfico 18: Remuneração compatível com o trabalho.....	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama da hierarquia das necessidades de Maslow	25
Figura 2: Representação do ciclo motivacional.....	26
Figura 3: O funcionamento do distanciamento social	28
Figura 4: Mortalidade das pandemias ao longo do tempo.....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Dez características principais do clima organizacional.....	17
Tabela 2: As variáveis independentes são separadas em três níveis.....	21
Tabela 3: As cinco variáveis dependentes.....	22
Tabela 4: Estrutura e Procedimentos.....	45
Tabela 5: Bom lugar de se trabalhar.....	46
Tabela 6: O processo da comunicação interna da empresa de saúde Alfa.....	47
Tabela 7: Condições de infraestrutura.....	48
Tabela 8: Relacionamento de trabalho entre os colegas da área.....	49
Tabela 9: Desempenho do trabalho com motivação e satisfação.....	50
Tabela 10: Comprometimento com as funções.....	51
Tabela 11: Liberdade na atividade profissional.....	52
Tabela 12: Decisões tomadas pelos gestores.....	54
Tabela 13: Sugestões dos colaboradores.....	55
Tabela 14: Problemas de relacionamentos entre colaboradores.....	56
Tabela 15: Reconhecimento do trabalho.....	56
Tabela 16: Realização profissional.....	58
Tabela 17: Remuneração compatível com o trabalho.....	59

RESUMO

Esta pesquisa teve como objeto de estudo o clima organizacional, delimitado no Centro Clínico de Saúde Alfa, no tocante às mudanças no ambiente de trabalho, em decorrência à pandemia da Covid-19, no ano de 2021. Vários motivos levaram a pesquisar e estudar o referido objeto e sua delimitação. A problemática deste estudo é “Quais são as principais mudanças, impactos, motivações e satisfações, dos profissionais do sistema de saúde, no ambiente de trabalho organizacional, no contexto da pandemia da Covid-19?”. Assim, o objetivo geral se estabeleceu por “Apresentar as principais mudanças, impactos, motivações e satisfações, dos profissionais do sistema de saúde, no ambiente de trabalho organizacional, no contexto da pandemia da Covid-19”. Para alcançar o objetivo geral organizou-se como específico, tais sejam: 1. Analisar as revisões bibliográficas e documentais sobre a Covid-19 e as organizações hospitalares, 2. Identificar os principais aspectos das transições de mudanças no ambiente de trabalho organizacional e seus efeitos em tempo de pandemia, 3. Avaliar as características no ambiente motivacional dos colaboradores e lideranças do Centro Clínico de Saúde Alfa, no ano de 2021, 4. Compreender as relações entre os colaboradores e a organização do ponto de vista da motivação e satisfação profissional em momentos de crises e incertezas e, 5. Descrever as mudanças do ambiente organizacional do Centro Clínico de Saúde Alfa. Os procedimentos metodológicos incluíram pesquisa aplicada, abordagem quanti-qualitativa, bibliográfica e exploratória, bem como estudo empírico com aplicação de questionário fechado com funcionários do *lócus*. O nome fictício da empresa hospitalar foi Centro Clínico de Saúde Alfa, referida no trabalho como Alfa, para preservar a privacidade dos dados administrativos e financeiros, protegendo os colaboradores da exposição. As discussões teóricas e empíricas mostraram claramente, as diferenças no clima de trabalho da empresa de saúde e dos seus colaboradores, confirmando que o ambiente laboral foi comprometido pelas restrições e falta de preparo para lidar com a pandemia. No entanto, a liderança do Centro Clínico de Saúde Alfa, compreende a importância de proporcionar um ambiente favorável para os colaboradores. Observou-se que as ações de clima organizacional, propostas pela empresa, têm um impacto positivo na motivação e satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Sistema de Saúde. Pandemia.

SUMMARY

This research had as object of study the organizational climate, delimited in Centro Clínica de Saúde Alfa, regarding changes in the work environment, due to the Covid-19 pandemic, in the year 2021. Varied reasons led the researcher to study the aforementioned object and its delimitation. The problem of this study is “What are the main changes, impacts, motivations and satisfactions, of health system professionals, in the organizational work environment, in the context of the Covid-19 pandemic?”. Thus, the general objective was established by “Presenting the main changes, impacts, motivations and satisfactions of health system professionals in the organizational work environment, in the context of the Covid-19 pandemic”. To achieve the general objective, it was organized as specific, such as: 1. Analyze bibliographical and document reviews on Covid-19 and hospital organizations, 2. Identify the main aspects of transitions of changes in the organizational work environment and their effects in times of a pandemic, 3. Evaluate the characteristics of the motivational environment of the employees and leaders of Centro Clínica de Saúde Alfa, in 2021, 4. Understand the relationships between employees and the organization from the point of view of motivation and professional satisfaction in moments of crisis and uncertainty and, 5. Describe the changes in the organizational environment of Centro Clínica de Saúde Alfa. The methodological procedures included applied research, a quantitative-qualitative, bibliographical and exploratory approach, as well as an empirical study with the application of a closed questionnaire with employees of the locus. The fictitious name of the hospital company was Centro Clínico de Saúde Alfa, referred to in the work as Alfa, to preserve the privacy of administrative and financial data, protecting employees from exposure. Theoretical and empirical discussions clearly showed the differences in the work climate of the health company and its employees, confirming that the work environment was compromised by restrictions and lack of preparation to deal with the pandemic. However, the leadership of Centro Clínica de Saúde Alfa understands the importance of providing a favorable environment for employees. It was observed that the organizational climate actions, proposed by the company, have a positive impact on employee motivation and satisfaction.

Keywords: Organizational Climate. Health system. Pandemic.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1. O conceito de clima organizacional.....	14
2.2. Desenvolvimento, efeitos e contribuições do clima organizacional	18
2.3. Variáveis do clima organizacional.....	20
2.4. Teoria da motivação.....	21

3. CORONAVÍRUS NO BRASIL

3.1. Histórico e evolução da Covid-19.....	22
3.2. Sistema de saúde no Brasil	27
3.3 Transições de mudança no ambiente de trabalho frente a Covid-19.....	29

4. PROCEDIMENTOS METODOLOGIA DA PESQUISA

4.1 Quanto ao delineamento.....	38
4.2 Problema da pesquisa.....	39
4.3 Objetivo Geral.....	40
4.4 Objetivos Específicos.....	41
4.5 Justificativa.....	42

5. OS RESULTADOS DAS ANÁLISE DE DADOS.

5.1 Resultados e discussões.....	43
5.2 Dimensão do ambiente de trabalho.....	47
5.3 Dimensão motivação e satisfação no trabalho.....	52

6. CONCLUSÃO

REFERÊNCIAS	62
--------------------------	-----------

APÊNDICES I – Questionário de Pesquisa

APÊNDICES II - Medidor de nível de satisfação

APÊNDICES III - Amostra total

APÊNDICES IV - Alpha de Cronbach

APÊNDICES V- Resultados da tabela Escala Likert

1. INTRODUÇÃO

Ao indagar sobre as atividades profissionais e o comportamento dos colaboradores nas organizações de saúde, é possível verificar se a implementação de certas medidas, principalmente durante a pandemia que trouxe mudanças quanto ao clima organizacional. A pandemia foi um período tenso que não somente o Brasil viveu, mas todos os países do mundo. No final de 2019, correram boatos de uma gripe diferente, violenta e contaminação jamais vista, originada na China, chamada de Corona Vírus ou Covid - 19.

No início de 2020 o vírus se espalhou por vários países, inclusive o Brasil. A contaminação foi tamanha que o isolamento social teve que ser instaurado no mundo de forma imediata. Alguns setores reduziram seu funcionamento, exceto saúde e segurança. Essa conjuntura provocou mudanças drásticas na sociedade. Não podia-se movimentar nas ruas para evitar aglomeração de pessoas e todos precisavam usar máscaras, higienizar as mãos e não ter contato físico. Porém, o setor da saúde precisou enfrentar o isolamento em trabalho, visto que a doença precisava ser tratada.

Esse cenário se baseia em um novo paradigma cultural no qual muitos empregos foram perdidos e os funcionários precisaram assumir uma jornada e carga de trabalho diferente, para permanecer em uma estrutura de serviço de período da pandemia, o que pode ter os tornado insatisfeitos com as condições de trabalho oferecidas pelas organizações, principalmente em relação aos salários, que podem ter sido inadequados devido a desestruturação financeira, provocada pela crise pandêmica. Essa situação pode ter sobrecarregado os colaboradores, tanto física quanto emocionalmente.

O setor da saúde como não pode ficar em isolamento, apesar dos cuidados, se colocava em risco todos os dias. A situação caótica do país e dos hospitais fomentou uma sobrecarga de atendimentos, influenciando no clima organizacional e na satisfação dos trabalhos dos profissionais. De acordo com Bezerra (2011, p. 12), “a motivação, o desempenho e a satisfação dos colaboradores são influenciados pelo clima organizacional, e dependendo desses aspectos pode-se analisar a satisfação ou frustração dos membros da equipe”.

Muitos, ainda, encontraram motivos para cooperação social e o poder de grupos informais, que podem ter impactado de forma incalculável frente à pandemia, oferecendo e oportunizando, diferentes lideranças em variadas dimensões. Segundo Xavier (2006), a mudança afeta pessoas e organizações em quatro dimensões: econômica, financeira, operacional e psicossocial. Essas questões podem ser percebidas nas organizações das várias esferas sociais, inclusive impactando na motivação em desempenhar suas funções no trabalho.

Motivação pode ser entendida como o estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos.

A motivação tem a ver com a vontade, desejo, ambição de adquirir algo, ou mesmo, alcançar uma meta, resultando deste desejo e vontade de cada ser humano (LENZI, 2019, p. 27).

A motivação para o trabalho é algo que as empresas não podem deixar passar despercebido, para uma análise de clima organizacional e tratativas da gestão das empresas públicas ou privadas. Como expõe Rahimić (2013) é possível considerar que o clima organizacional se constitui pela percepção de movimentos e comportamentos, inclusive recompensados os envolvidos no processo. Considerando, mediante divulgação jornalística, que o setor hospitalar e seus prestadores de serviços, enfrentaram o desafio de evitar o colapso na estrutura organizacional, durante a pandemia da Covid-19, o que gerou um resultado de choque emocional intenso, fomentando o adoecimento de muitos colaboradores da área da saúde.

Essas questões, resultaram em embate sobre o capital financeiro, social e emocional, principalmente nos hospitais, que não fecharam durante o isolamento. Segundo Teixeira (2020), a recuperação desse setor certamente levará alguns meses ou até mesmo anos, para retomar ao cenário antes da pandemia. O Brasil não possuía uma estrutura hospitalar pública e privada capaz de atender uma demanda de proporções pandêmicas, sendo evidente que as organizações de saúde enfrentaram dificuldades para conter o contágio da doença, afetando, assim, o clima de muitas empresas, seus funcionários e dirigentes. É perceptível, que as organizações hospitalares, sobretudo neste período pandêmico, vivenciaram o impacto do comportamento humano e suas respectivas consequências neste novo contexto social de convivência.

Dadas as intensas transformações do período, espera-se, que os novos padrões comportamentais e de consciência possam ser acompanhados de novos conhecimentos e habilidades para auxiliar a sociedade a aprender valores em momentos de crise. Em concordância com Phillippi Junior e Silva Neto (2011, p. 23) “um processo de construção de conhecimento que pode ser inacabado, estando em permanente processo de construção”. As proposições supramencionadas, levantam algumas inquietações quanto ao objeto do clima organizacional, que foi delimitado na empresa de saúde Alfa, no tocante às mudanças no ambiente de trabalho, em decorrência à pandemia da Covid-19, no ano de 2021.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Do ponto de vista do processo de identificação do clima organizacional no cenário da COVID-19, no sistema de saúde e considerando, essa situação de crise a revisão de literatura, apresenta brevemente as principais fontes, trabalhos e referências que nesse sentido, podem ser entendidos. Assim, esta pesquisa se alicerçará no Estado da Arte, também conhecido como estado do conhecimento. Para Coelho (2021) “Constitui-se em um processo de ampliação da pesquisa, caracterizando-se como um tipo de estudo bibliográfico e em geral, um mapeamento de toda a produção acadêmica sobre um determinado tópico, sendo este elemento, uma das partes mais importantes deste trabalho, uma vez que reúne conclusões de outros estudos científicos sobre a temática aqui apresentada”. O estudo inicialmente se concentrou em encontrar autores que versam sobre os temas supramencionados, a fim de analisá-los e ampliar o conhecimento sobre a temática.

No tópico clima organizacional, explicar diversos pontos para a ampliação da discussão. Pontos tais como: a cultura organizacional; o envolvimento dos funcionários e seus líderes; as mudanças hipotéticas no comportamento desses funcionários; o ambiente saudável das empresas. Para as análises propostas, alicerça se em Ângelo (2015), Marques (2015), Luz (2010) Maximiniano, (2011), Pedroso, et al. (2018), uma vez que tais autores abordam a relação do que pode proporcionar um ambiente de trabalho agradável para os colaboradores e a empresa, envolvendo também a origem e as contribuições da cultura organizacional.

No próximo tópico, que tange às abordagens sobre a teorias da motivação, sendo a qualidade de vida no trabalho e a percepção de satisfação dos funcionários, o estudo descritivo alicerça se, nos autores Chiavenato (2020), Lenzi (2019), José (2015), Melnik (2011), Soto, (2011), Xavier (2006), Antunes (2010) com discussões e contribuições para a teorias da motivação e seus fatores críticos para o sucesso e o comportamento organizacional. Muito se tem discutido atualmente sobre as questões referentes aos processos de satisfação na área dos profissionais da saúde que, frente à crise da pandemia, teve seu ambiente de trabalho alterado.

Neste sentido, no tópico relacionado ao coronavírus no Brasil e o sistema de saúde, terão como aporte teórico os autores; Phillippi Junior (2011), Teixeira (2020), Biernath (2020), Neves (2020), OMS (2022), Silva (2005) e Antunes, R. F. L.; Mouro (2008), para descrever a evolução da pandemia e a linha do tempo da evolução da área saúde o qual expõe a evolução do coronavírus no Brasil e as consequências da crise da COVID-19 para o sistema de saúde. Para as questões metodológicas da pesquisa, adotou-se a estratégia dos autores: Almeida (2018), Duarte (2022), Michel (2015), Sakamoto (2014), Silva e Porto (2016). Como foi argumentado pelos executores, para promover uma melhor compreensão dos processos e conceitos, envolvidos durante a experimentação do estudo empírico.

2.1 O conceito de clima organizacional

No Brasil, as abordagens teóricas que versam sobre o clima organizacional tiveram início com a autora brasileira Edela Lanzer Pereira de Souza, considerada pesquisadora precursora nas análises científicas de clima organizacional nas organizações, iniciadas em meados dos anos de 1970, sendo a investigadora que mais pesquisou esse tema até o momento. A verificação do clima organizacional foi originada nos Estados Unidos por Forehand e Gilmer, em 1960, que faziam parte da corrente Comportamentalista nos estudos de administração. O objetivo desta linha de estudos era alcançar eficiência operacional considerando o fator humano, e nesta ótica, Pedroso *et al.* (2018) traz alguns apontamentos sobre o clima organizacional.

O clima organizacional tende a ser alto quando as pessoas estão altamente motivadas, há, portanto, um estado de satisfação, de colaboração, etc. E o clima organizacional baixo é caracterizado por desinteresse, insatisfação, etc. Deste modo o ambiente organizacional provoca diferentes tipos de motivação (PEDROSO *et al.*, 2018, p. 54).

A cultura da organização resume-se, como se fosse a personalidade da empresa que vai moldar, influenciar, os modos e maneiras que aqueles funcionários têm que se comportar, como demonstrar seus valores, modo de vestir, como as coisas funcionam e o que é aceitável ou não viável em uma organização. O clima organizacional orienta os funcionários a conhecerem a empresa para enfrentar seus desafios e naturalmente influenciar no desenvolvimento das pessoas, refletindo automaticamente no empenho do estabelecimento. Para Luz (2010, p. 19), “o clima organizacional é a atmosfera que em um dado momento envolve todos os membros da organização”.

Em conformidade, Litwin (1971, p. 34), define clima organizacional como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que:

- a) É percebida ou experimentada pelos membros organizacionais.
- b) influencia seus comportamentos.

Mais adiante, afirma o autor Litwin, é que “o clima representa uma soma das expectativas e valores incentivadores gerados em uma situação” pois, as organizações demonstram sua originalidade por meio do clima organizacional. Existem, portanto, vários modelos que podem estimular a subsistência da empresa, tais como:

o senso de compatibilidade dos seus membros, a atuação dos membros diante da organização e sua parte de desempenho.

[...] o fator qualidade de vida depende também da satisfação com o trabalho desenvolvido. Assim, o mais importante neste aspecto será o clima que as organizações proporcionam aos seus funcionários. Outro aspecto importante é que o trabalho ocupa um papel central na vida das pessoas, pois contribui para a formação de identidade e inclusão social. A inclusão, pode gerar a qualidade de vida, não unicamente ao fator profissional, mas diretamente pautada no desempenho de cada indivíduo. Isso é proporcionado pela satisfação das condições físicas no trabalho, através dos salários, de políticas e diretrizes da empresa, do estilo de supervisão, entre outros. Em contrapartida, as condições motivacionais afetam sobremaneira o desempenho dos indivíduos, pois envolvem aspectos que são particularmente importantes, de acordo com cada ser humano, podendo variar de uma pessoa para outra, como o trabalho em si, a responsabilidade, as relações de auto-estima, de crescimento e de realização pessoal (ANTUNES, MOURO, 2008, p. 16).

O clima organizacional tem aspecto formal e informal. O aspecto formal se constitui como real e fácil de se visualizar, uma vez que esta deve estar exposta em ambientes necessários, deve ser palpável e concreto, tais como a estrutura de organograma da empresa, as políticas e diretrizes de pessoas, como ela contrata e demite, como promove tudo isso e revela o clima cultural da organização. O aspecto informal se constitui com o que não se observa, o que não está escrito em um material, mas cria-se e vive-se situações, estabelecem sentimentos e relações afetivas e comportamentos coletivos.

Segundo Boog (2012, p. 56), o clima organizacional refere-se, “à satisfação dos colaboradores com diversos aspectos de suas relações e seus trabalhos”. Manifesta-se na gestão de pessoas, nos estilos de autoridades, tanto de decisões como comunicações. Tais influências têm diversos caminhos na organização que, de acordo com Robbins (2010), podem-se descrever 10 características principais do clima organizacional, conforme a Tabela 1.

TABELA 1. Dez características principais do clima organizacional

1°) Identidade do membro: como as pessoas se identificam com as organizações e não com sua categoria de trabalho ou especialidade profissionais.
2°) Trabalho em grupo: essa atividade é o impacto nas rotinas dos colaboradores com realce coletivo.
3°) Foco: nas pessoas em interação individual.
4°) Interligação das unidades: como elas se coordenam e estão ligadas.
5°) Controle: destaca-se pelo seu regulamento e regras usado para controlar o comportamento dos empregados, se ele é rígido, tradicional ou flexível.
6°) Tolerância e risco: a empresa da interação para influenciar os funcionários a assumir a excisão ou não, se a fissura será penalizada, no nível leve, médio e pesado.
7°) Crítérios de recompensa: como a empresa motiva seus trabalhadores, se é por desempenho, lealdade e tempo de casa ou até mesmo por outros fatores não ligados ao desempenho.
8°) Tolerância e Conflitos: como o profissional reage diante do combate, como ele se expressa criticamente.
9°) Orientação: meios e fins.
10°) Foco em sistema aberto: como os funcionários se relacionam com ambiente externo e como ele se comporta com as mudanças.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Robbins (2010).

A cultura organizacional envolve pressupostos básicos para as ações dos administradores, valores que a empresa não muda e não são mais explicados, pois se gera no seio da organização a concepção do certo e errado; do positivo e negativo. A organização é a base para as pessoas se comunicarem, desenvolverem, entenderem o nível de hierarquia, como a empresa funciona, se as relações e processos são transparentes ou se cada indivíduo permanece recluso em seu espaço. Nesta ótica, entende-se que a cultura organizacional é a construção teórica do conhecimento; uma forma de agir, pensar e sentir com certa regularidade, no tempo e no espaço. Para Chiavenato (2015, p. 34), “pessoas e organizações são mutuamente dependentes, formando uma relação recíproca de direitos e obrigações onde as duas partes envolvidas se beneficiam”.

Esse aspecto mostra que a cultura da empresa funciona com todos esses elementos e evidencia que são níveis superficiais da empresa. O clima organizacional vai além do sistema de punição, práticas de funcionários e valores; engloba toda a cultura do ambiente organizacional e

tudo que nele é composto, sobrepujando a percepção de sistema. Segundo Marques (2015, p. 76), “estar satisfeito no trabalho significa sentir uma forte identificação com o que o trabalho proporciona ao indivíduo, que pode ir desde o alcance de objetivos e valores pessoais, até as formas de recompensa”.

Nesta abordagem, quanto mais o colaborador participa e segue a cultura da organização, mais ela se fortalece. Todavia, esta consideração pode ser contrária, isto é, se os funcionários discordam e não cumprem as normas da empresa, tal comportamento enfraquece as estruturas da mesma, tornando-a frágil. Fatores relacionados ao ambiente de trabalho e ao clima da organização, contribuem e influenciam no crescimento ou diminuição da satisfação dos funcionários; elementos esses que interferem diretamente na evolução da empresa. Chiavenato (2020, p. 32) “advoga que o clima na organização é o fator que mais influência na motivação dos indivíduos por interferir, significativamente, nas atitudes e no comportamento dos membros da organização”.

Para, Ângelo (2015, p. 16), atesta que o clima organizacional “está ligado diretamente à maneira como o colaborador percebe a organização com sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, como ele interpreta tudo isso e como ele reage, positiva ou negativamente, a essa interpretação”. Esta globalização pode reestruturar futuramente o cenário atual como uma qualificação necessária para a cultura organizacional. Sobre este ponto, Chiavenato (2020, p. 25) “aponta que o clima organizacional é a concepção de algo que não pode ser sentido pelo nosso sistema sensorial, mas é captado psicologicamente por todos que estão inseridos no respectivo ambiente de trabalho”.

2.2 Desenvolvimento, efeitos e contribuições do clima organizacional

A teoria do desenvolvimento organizacional é um desdobramento, prático e operacional da teoria comportamental, que estuda as atitudes humanas, como, por exemplo, os colaboradores nas organizações. Os efeitos de estudar o comportamento, é que vai auxiliar a organização naquele momento de como motivar seus colaboradores e manter o nível de satisfação dos mesmos, sendo que especificamente, pode contribuir para um melhor clima organizacional. Cumpre lembrar que o comportamento das pessoas depende de alguns fatores como a forma de pensar e a ambiguidade.

A primeira é a forma de pensar. Algumas pessoas são lógicas e racionais e processam a informação por partes. Em contraste, alguns indivíduos são intuitivos e criativos, isto é, percebem as coisas como um todo. Há de se notar que essas diferenças estão acima e além das limitações humanas gerais [...] A outra dimensão dirige a tolerância de uma pessoa para a ambiguidade. Algumas pessoas têm uma grande necessidade de estruturar a informação de forma a diminuir a ambiguidade, enquanto outras são capazes de processar diversos pensamentos ao mesmo tempo (SOTO, 2011, p. 72).

O desenvolvimento no clima organizacional, precisa trabalhar, por exemplo, os conflitos inerentes nas empresas. Contudo, também as relações interpessoais, já que as organizações são

constituídas por pessoas distintas e que interagem, lidando com as suas diferenças. Para Miguel Paiva (2020, p. 48), “Resgate de propósitos e fortalecimento de resiliência Muito se tem debatido sobre o futuro iminente nos sentidos de retomada”.

O clima organizacional é o indicador do grau de satisfação daqueles que compõem o quadro de colaboradores de uma empresa, em relação a seus particulares, como a cultura organizacional, as políticas adotadas, o modelo de gestão, a forma como acontece o processo de comunicação, a valorização profissional através de recompensas objetivas e subjetivas e, por fim, da própria identificação do indivíduo com a empresa (CODA, 2013, p. 19).

A organização precisa ter características de flexibilidade, para se adaptar às influências do comportamento humano e as necessidades da sociedade que procura serviços inovadores. O clima organizacional da empresa, tem que ser vista na totalidade e não em departamentos separados, tem que permear interações entre todos na organização e considerar a satisfação ou insatisfação dos envolvidos.

Descreve que a satisfação ou insatisfação dos funcionários com o seu trabalho influenciam o ambiente da empresa. Dessa forma, considera-se que o clima organizacional está diretamente ligado com a satisfação dos colaboradores da organização; se estes estiverem satisfeitos o clima apresentará bons resultados, caso haja insatisfação, o clima organizacional poderá ser suscetível a resultados improdutivos (ROBBINS *et al*, 2010, p. 66).

O comportamento do colaborador, demonstra o seu nível de motivação, tanto pessoal como profissional. Esse comportamento envolve a mudança da escala do clima organizacional. Com ênfase nos relacionamentos interpessoais, de responsabilidade compartilhada, mostrando o que precisa ser mudado nas relações autoritárias e também nas tomadas de decisões, centralizadas em soluções e conflitos por meio de repressão hostil e constrangedora, é possível abordar o clima organizacional em suas escalas.

A escala de Clima Organizacional é uma escala multidimensional construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre os vários fatores do clima organizacional que são respectivamente os estilos de liderança, suporte do chefe e/ou organização, relacionamento entre colegas, clareza da tarefa, pressão e controle (SIQUEIRA, 2008, p. 32).

Dessa forma, o clima organizacional, se desenvolve e apresenta efeitos perante sua importância dentro de um sistema, que se alicerça pelas relações entre os envolvidos, principalmente pela interação entre os colaboradores.

2.3 Variáveis do clima organizacional

Ao abordar o clima organizacional, é preciso compreender que apresenta dois modelos básicos, sendo de variáveis independente e variáveis dependentes, que produz o comportamento organizacional, que exemplifica e compreende as relações de causas e efeitos que possibilita o desenvolvimento de pesquisas sobre o comportamento das pessoas.

O comportamento organizacional é um campo que investiga os impactos que indivíduos, grupos e estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações”. Esses estudos têm como objetivo melhorar o relacionamento entre as pessoas e as empresas a fim de dinamizar a eficácia organizacional e o desempenho. (ROBBINS, 2010, p. 7).

A variável independente, não é a principal a ser pesquisada como foco nas empresas, mas oferece um suporte de delimitação de setores nas organizações, trabalhando em setores separados que envolve, limitações dentro das suas contingências das variáveis e suas análises de causas e efeitos, no contexto específico de uma organização. Conforme, abordado por ngelo (2010, p. 26), “As teorias motivacionais de conteúdo abrangem as variáveis individuais ou coletivas que podem ser responsáveis pelo comportamento ou atitudes do indivíduo, ou seja, procuram explicar quais fatores motivam as pessoas”.

As variáveis independentes são separadas em três níveis, sendo a Micro, Meso e Macro que mensuram setores específicos. Portanto, as variáveis independentes, são tudo o que pode se conhecer e fornece base para analisar as informações prontas que precisam de compreensão. As análises independentes, por meio das suas observações, se resumem em oferecer base para explicar as variáveis dependentes do clima organizacional, como a relação (macro) que trabalha toda a estrutura geral. Sendo a variável (meso) um desenvolvimento grupal e suas interações interpessoais dos colaboradores com também o individual.

Já para trabalhar a motivação e o desejo é utilizado o micro que envolve uma base com características para análise e para as tomadas de decisões, que representam o aspecto comportamental, visando conhecer os fatores que estão, prontos e vivenciados na organização. Dessa forma, é possível retratar a variável dependente com precisão, junção do que se deve medir e como se deve observar, e fazer a relação das análises comportamentais dos colaboradores nas organizações, conforme Tabela 2.

Tabela 2: As variáveis independentes são separadas em três níveis

Micro: trabalha com as habilidades, percepção, valores, atitudes, aprendizagens e motivação.
Meso: proporciona e engloba a comunicação, tomada de decisão, equipe de trabalho e conflitos.
Macro: envolve a cultura organizacional da empresa, estrutura, organização política do RH, resultando em uma apropriação pronta que desenvolve um impacto e influência no clima organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Chiavenato (2010)

Destaca-se a variável dependente como um mensurador que, de fato, mede os níveis de satisfação dos colaboradores em uma visão ampla. Para Chiavenato (2010, p. 45), “Toda organização envolve uma infinidade de interações internas e externas para realizar suas atividades e alcançar seus objetivos, as quais são mediadas por variáveis dependentes e independentes”. Essas variáveis são estudadas pelo comportamento organizacional, considerando que as variáveis independentes conseguem causar alterações nas variáveis dependentes e conseqüentemente, influenciam o comportamento humano na organização.

Neste sentido, o autor indica cinco variáveis dependentes que servem como fatores chave para análise e medição de causa e efeitos que podem, efetivamente, afetar o comportamento organizacional, conforme a Tabela 3.

Tabela 3: As cinco variáveis dependentes

1º) Produtividade: uma organização é produtiva quando consegue atingir seus objetivos, transformando matéria-prima em produto ao mais baixo possível. Assim sendo, produtividade implica uma preocupação tanto com eficácia como com eficiência.
2º) Absenteísmo: é definido como o não comparecimento do funcionário ao trabalho. Essa questão se tornou um grande ônus e dor de cabeça para os empresários, devido às faltas diárias.
3ª) Rotatividade: é a permanente saída e entrada de pessoal da organização. De forma voluntária ou involuntária. Um índice alto de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento.
4º) Cidadania organizacional: é um comportamento discricionário que não faz parte das exigências, funcionais de um cargo, mas que ajuda a promover o funcionamento eficaz da organização.
5º) Satisfação no trabalho: ou seja, uns têm e outros não.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Chiavenato (2010)

As variáveis dependentes e, o que se entende, sobre as causas de um clima organizacional, favorável ou não favorável, podem ser aliados às devidas situações reais do colaborador e seu suposto comportamento ao se adaptar às variáveis da organização. Para Robbins (2005, p. 23) “Pode-se definir como o conjunto de sentimentos que uma pessoa possui em relação ao seu trabalho. Diferentemente das quatro variáveis anteriores, a satisfação no trabalho é mais uma atitude do que um comportamento”.

2.4 Teoria da motivação

A teoria da motivação aborda questões que movem os colaboradores para atingir seus objetivos, levando a agir e fazer algo desejado. Nesse sentido, Brusco (2010, p. 38) “afirma que a motivação está diretamente ligada ao aumento da produtividade e para que os colaboradores se mantenham motivados é necessário despertar sentimentos de desafio, estimular a superação e destacar a conquista e o sentimento de auto-realização”. A motivação organizacional vai além da parte individual, englobando também o coletivo, porque envolve o engajamento da própria empresa para alcançar os objetivos.

Motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Neste aspecto, a motivação está relacionada com o sistema cognitivo do indivíduo, ou seja, pelo que ele pensa, acredita e vê (CHIAVENATO, 2006, p. 107).

Para Antunes (2010, p. 69), “A motivação é um compromisso do colaborador com seu meio de trabalho, visando aos fatores internos dele, suas necessidades, gostos e preferências”. A motivação envolve os colaboradores como pessoa e também como equipe, se constituindo de dois tipos: intrínseca e extrínseca.

A motivação intrínseca trabalha a motivação inata, conhecida como uma realização interna da pessoa. Sendo caracterizada por como o indivíduo se move para alcançar a satisfação, podendo ser uma ação ou um desejo interno, uma força que impulsiona as diligências a ser dominada, que corresponde a uma situação desejada, obtendo sucesso.

A motivação extrínseca, se refere aos fatores externos à pessoa e não só inerentes ao seu pessoal, mas que vai estimular a motivação de agir do colaborador, movido por recompensa ou punição, podendo ser definida por fatores que vem de fora, que pode ser oferecido é imposto pela organização que envolve pessoas ou elementos. Concepções asseguradas constitucionalmente pelo Artigo 196 da CF/88, que aborda “que o meio ambiente do trabalho compreende o conjunto das condições internas e externas do local de trabalho e sua relação envolve a saúde e a segurança dos trabalhadores como direito de todos”.

Fatores motivacionais de recompensa para os colaboradores que conseguem cumprir com os objetivos da organização. Para Elói (2012, p. 29), “a motivação extrínseca surge através dos fatores externos, podendo ser a possibilidade de recompensa monetária ou mesmo não ser castigada”. Dessa forma, o combustível que mobiliza o indivíduo seria a punição ou a recompensa.

A motivação pode desencadear dois tipos de performance: positiva e negativa. Existem dois tipos de motivos que podem interferir na performance, motivos internos, que surgem do próprio indivíduo e os motivos externos, que são aqueles relacionados com a ocasião ou com o espaço onde a pessoa está (MAXIMIANO, 2000, p. 347).

A motivação tem seu estado de equilíbrio conhecido também, como ciclo, que supõe que o organismo humano para ter um bom funcionamento, precisa estar em autocontrole, esse equilíbrio interno é chamado de homeostase. E se, esse equilíbrio estiver em estado de ameaça, o organismo entra em desequilíbrio, então surgem os estímulos que se refere ao incentivo, para que esta necessidade ou essa carência, seja sanada, para que o corpo e seu organismo volte para o estado de homeostase. Nesse sentido, Carvalho (2011, p. 86) “aborda a teoria das Necessidades de Maslow. A teoria afirma que o ser humano busca a satisfação de suas necessidades, pois é através delas que o indivíduo consegue alcançar a sua auto-realização”.

É preciso entender que o desequilíbrio gera uma tensão insatisfatória, fazendo com que o indivíduo tenha um determinado comportamento, oposto da ação desejada da organização. E para impulsionar uma atitude, que leve a uma ação positiva, trabalha-se um movimento característico de motivação para sair desse processo de desequilíbrio. Para tal, é necessário que o indivíduo haja de forma que mude seu comportamento, para poder satisfazer as necessidades. A busca pelo estado de equilíbrio pode se tornar uma frustração quando não alcançado. Sobre isso Soto (2011, p. 118) alega que “A insatisfação das necessidades que um indivíduo sente em um determinado momento o leva a um processo de busca de objetivos diretos ou substitutos, dirigidos a eliminar essa insatisfação”.

O que se percebe é que a insatisfação pode fomentar a mudança de ações, inclusive de não se envolver com as questões da organização. Da mesma forma percebe-se que a satisfação move o indivíduo para a identificação com seu trabalho. Para Marques (2015, p. 22) “Estar satisfeito no trabalho significa sentir uma forte identificação com o que o trabalho proporciona ao indivíduo, que pode ir desde o alcance de objetivos e valores pessoais, até as formas de recompensa”.

O ciclo motivacional é dinâmico e sem fim, até mesmo porque o ser humano sempre está buscando satisfazer suas necessidades. Chiavenato (2014), explica que na teoria proposta por Maslow, as necessidades humanas estão dispostas em uma pirâmide de importância no comportamento. Para o entendimento destas necessidades, Maslow sequenciou, este caminho visando a máxima motivação, ficando distribuído em 5 necessidades. As necessidades fisiológicas se enquadram às necessidades básicas como comer e beber. De acordo com Robbins (2011, p. 62) “a partir do momento em que uma necessidade é atendida, a próxima na hierarquia, torna-se dominante”. Essa teoria sugere que, apesar de que quase nenhuma necessidade será satisfeita completamente, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação.

As necessidades de segurança se constituem pela sensação de estabilidade, de sentir-se protegido contra possíveis perigos. As necessidades sociais se apresentam no tocante ao relacionamento interpessoal e bom relacionamento com as pessoas. Segundo Chiavenato (2009, p. 57) “a resistência e hostilidade com os demais que a cercam. A frustração da necessidade pode levar à falta de adaptação social e à solidão”.

A necessidade de auto-estima se refere ao respeito próprio e dos outros indivíduos. Para Robbins (2011, p. 59), “expõe que essas necessidades incluem fatores externos de estima, como autonomia, realização e respeito próprio; e fatores externos de estima, aspectos como reconhecimento, atenção e status”. A necessidade de auto-realização se apresenta ao alcance de objetivos pessoais e ao que o indivíduo pode ser. A Figura 01 demonstra como é o arranjo hierárquico das necessidades de Maslow.

Figura 1: Diagrama da hierarquia das necessidades de Maslow



Partindo das cinco necessidades de Maslow, é possível inferir que ocorrem vários ciclos motivacionais simultaneamente, em que as carências podem acontecer ao longo do dia, tendo comportamento de ações para cada ciclo, visando voltar ao estado de equilíbrio e superar as mudanças diárias do sistema organizacional. Sendo assim, para Borges e Marques (2015, p. 37), “quando uma mudança é proposta no ambiente de trabalho, quase sempre gera uma percepção de ameaça ao status quo do indivíduo, que se encontra fundamentalmente organizado e seguro”. Esse acontecimento provoca um desequilíbrio interno, que desencadeia reações imediatas, de modo a restabelecer o estado anterior de equilíbrio.

O ciclo motivacional trata das questões de comportamento e ação que podem trazer a satisfação das necessidades e de suas frustrações, compensando quando ele não consegue atingir a necessidade inicial e substitui por outra necessidade similar à inicial. Segundo Chiavenato (2011, p. 62), “o ciclo motivacional envolve a motivação do colaborador para com a organização. É composto por: estímulo/incentivo, necessidade, tensão, comportamento/ação, satisfação e equilíbrio”. Caso não haja satisfação, conseqüentemente não haverá equilíbrio, conforme Figura 2.

Figura 2: Representação do ciclo motivacional



FONTE: Chiavenato (2011)

O clima organizacional gira em torno da motivação e satisfação dos colaboradores em realizar suas atividades na empresa. Compete aos gestores uma análise cuidadosa de como esses elementos estão postos em suas organizações e, a depender da realidade, planejar e fomentar mudanças. O olhar atento dos gestores para com o clima organizacional favorece o desenvolvimento das relações existentes naquele ambiente. E, criar estratégias para tal é de suma importância.

3. CORONAVÍRUS NO BRASIL

3.1. Histórico e evolução da Covid-19

A Organização Mundial da Saúde (OMS), relatou e confirmou um surto causado por um vírus nomeado SARS-CoV-2, iniciada na cidade de Wuhan, na China, no segundo semestre de 2019 e que ainda está em transmissão, não somente no Brasil, mas em todo o mundo, todavia sendo controlada pela vacinação em massa e cuidados preventivos.

A pandemia causada pelo novo Coronavírus alcançou o cenário mundial no ano de 2020 com a ocorrência de 70.461.926 casos de COVID-19. Em Goiás, a partir de 04 de fevereiro e até 12 de dezembro foram notificados à Vigilância Epidemiológica do Estado de Goiás 842.046 casos de COVID-19 (GOIÁS, 2020, p. 4).

Em 26 de fevereiro de 2020, foi diagnosticado no Brasil o primeiro caso positivo de Covid-19: um homem de 66 anos, morador de São Paulo. Mais de um bilhão de pessoas em todo o mundo, não acreditavam estar envolvidas na maior crise de pandemia já vista no mundo contemporâneo, que matou mais pessoas do que o H1N1, dengue, zika vírus e sarampo.

Atualmente no Brasil, várias pessoas permanecem com diversas privações, como saúde, área financeira, segurança pública e social. Para Teixeira (2020, p. 42), “Essa crise será lembrada como uma das mais graves para o setor, colocando à prova os modelos de negócios que até o momento eram vistos como consolidados”.

A propagação rápida da Covid-19, gerou consequências graves para as pessoas, mesmo com todas as informações de prevenção e medidas obrigatórias de isolamento social por meio das quarentenas. Brasil (2020, p. 4) “sendo a maior pandemia da história recente da humanidade causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2) que ocasiona infecção respiratória aguda potencialmente grave”.

A doença infecciosa e contagiosa provoca problemas respiratórios, febre, tosse, dificuldade para respirar, dores musculares, dor de cabeça e garganta. Nos casos menos graves pode-se ficar no isolamento social. Nos casos mais graves, encaminha-se para o hospital, na qual tal debilidade pode levar o paciente a ser encaminhado para a unidade de terapia intensiva, utilizando respiradores.

As premissas ideológicas que emergiram com a reforma sanitária e o Sistema Único de Saúde (SUS) brasileiro delinearam a reconfiguração da produção em saúde, a partir das necessidades da população, o rápido desenvolvimento tecnológico e os novos modos de fazer saúde. Nesse sentido, a produção de cuidado exige dos profissionais de saúde - pensamento crítico (PC), reflexivo, habilidades relacionais e competências técnicas, éticas e humanas (CARBOGIM FDC, *et al.*, 2018; CASSIANE SHB, *et al.*, 2017. p. 02).

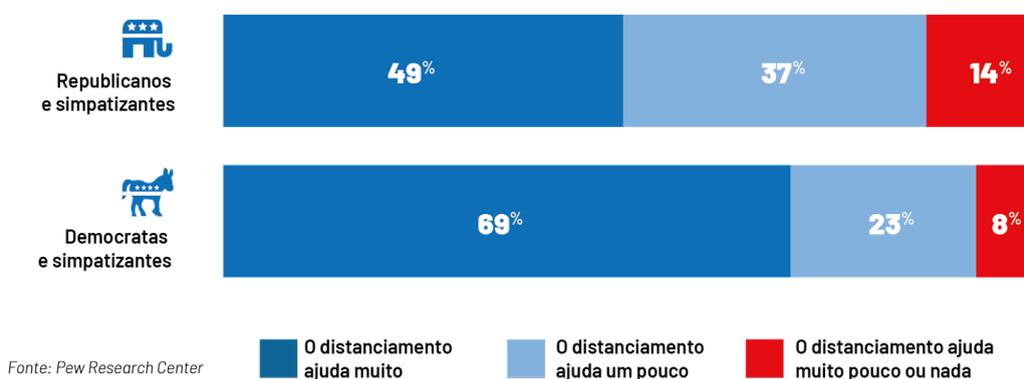
Em 27 de fevereiro de 2020, o Brasil teve um crescimento alarmante de suspeitos de casos em 16 Estados brasileiros, sendo 85 pessoas do estado de São Paulo. Em 29 de fevereiro de 2020, foi registrado o segundo paciente confirmado na região, que hoje se encontra em primeiro lugar nos gráficos. Para Souza (2020, p. 12) “a COVID-19, trouxe impacto nas vidas dos indivíduos em nível global, chamando a atenção pelo alcance que teve e pela velocidade com a qual se disseminou”, e a partir de então o número de mortes só aumentou, tanto de sujeitos do grupo de risco (pessoas acima de 60 anos e com doenças crônicas), como também os jovens e adultos e os recém-nascidos. Segundo o Alerta Epidemiológico da OPAS/OMS (2020, p. 3)

Idosos, fumantes e aqueles com comorbidades subjacentes, como hipertensão, obesidade, diabetes, doença cardiovascular, doença pulmonar crônica (por exemplo, doença pulmonar obstrutiva crônica e asma), doença renal crônica, doença hepática crônica, doença cerebrovascular, câncer e imunodeficiência desenvolvem mais complicações da COVID-19.

Conforme os resultados não positivos, no dia 6 de março de 2020 o presidente da república fez seu primeiro pronunciamento a respeito da situação caótica que se encontra o Brasil. A orientação, ao nível nacional, foi para que as pessoas não entrassem em desespero e que o Governo Federal custeasse as ações orçamentárias necessárias, para apoiar Estados e Municípios. Foi orientado ainda para que todos seguissem as recomendações dos especialistas e as medidas de segurança para evitar a propagação. A Figura 3 retrata o funcionamento do distanciamento social.

Figura 3: O funcionamento do distanciamento social

DISTANCIAMENTO SOCIAL E CONTROLE DA EXPANSÃO DA EPIDEMIA



Fonte: [Centro PEW de pesquisa](https://www.pewresearch.org/) (HTTPS://WWW.PEWRESEARCH.ORG/)

No dia 24 de março de 2020, em rede nacional, o Presidente da República pediu o fim da quarentena e a abertura das escolas. Tudo isto foi visto com negatividade pela sociedade brasileira, considerando como rompimento e descaso social pelo líder brasileiro da república, envolvendo então, divisão política, a falta de comunicação entres os governadores de Estados que, na época, estavam preocupados com a situação atual do Brasil. Segue o Gráfico 1 que aponta a estatística dos novos casos de COVID-19 no ano de 2020.

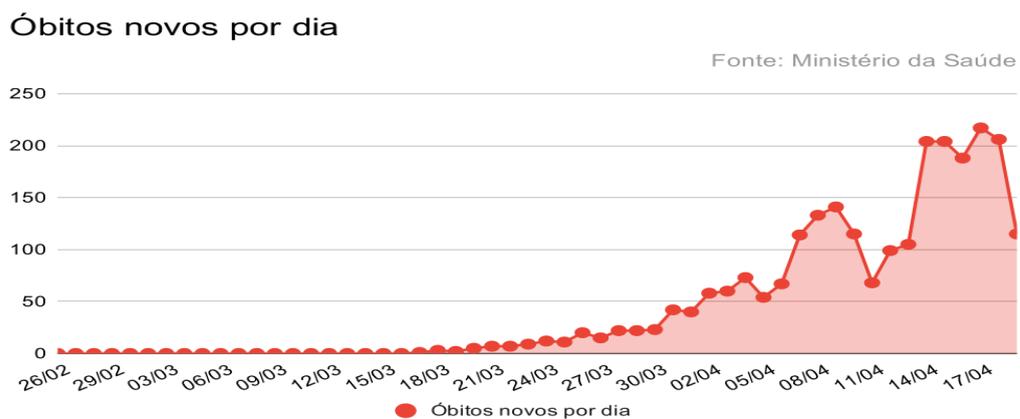
Gráfico 1: Estatística de novos casos em 2020



FONTE: Ministério da Saúde (2020)

Em meio a este cenário de calamidade, os números de pessoas contaminadas só aumentou, e conseqüentemente, sobrecarregou a área da saúde que não estava preparada para tamanha demanda. No dia 8 de agosto de 2020, o Brasil atingiu a marca de 100.477 mortes pela COVID-19, segundo dados do Ministério da Saúde e ultrapassou 3.000.000 de infectados pelo novo coronavírus, como expõe o Gráfico 2, do Ministério da Saúde.

Gráfico 2: Estatística de óbitos em 2020



FONTE: Ministério da Saúde (2020)

O país continua a ser o segundo no ranking de óbitos pela COVID-19, no mundo, estando atrás somente dos Estados Unidos. Em uma análise proporcional conforme o tamanho da população dos países, o Brasil mantém a posição, segundo o monitoramento da Universidade *Johns Hopkins*. Após nove meses de mudanças constantes ocorreu uma queda nos números de infectados e óbitos, como afirma a Dra. Carissa Etienne, diretora da OPAS – Organização Pan Americana da Saúde – em uma entrevista publicada pela mesma organização apontou que foi desde o começo da pandemia que era certeza que para vencer o vírus, precisa transformar a saúde pública.

Fica evidente que se fizeram necessárias, medidas de saúde pública para prevenir a transmissão na comunidade, testes de diagnóstico rápidos, precisos e acessíveis para determinar a infecção pela Covid 19, novos medicamentos para ajudar os pacientes a melhorar e, em última análise, uma vacina segura e eficaz. Sobre a importância dos testes, a diretora Dra. Carissa Etienne afirma ainda que;

Os novos testes vão capacitar profissionais de saúde para a atenção primária, estejam eles trabalhando no meio da Amazônia ou em um centro urbano, para diagnosticar e cuidar de pacientes imediatamente, impedindo novas infecções em seu caminho. Desde o início da pandemia, sabemos que para vencer esse vírus, precisamos transformar nossa resposta em saúde pública. Precisamos de medidas de saúde pública para prevenir a transmissão na comunidade; testes de diagnóstico rápidos, precisos e acessíveis para determinar quando alguém foi infectado com COVID 19; novos medicamentos para ajudar os pacientes a melhorar e, em última análise, uma vacina segura e eficaz. Essa é a virada do jogo (OPAS, 2020, n/p).

Até o presente momento, abril de 2023, continua sendo fundamental manter os cuidados com a Covid-19, permanecendo com as medidas de saúde pública para prevenir a propagação do vírus, assim como continuar as testagens na rede pública e privada de saúde, isolando os casos graves e rastreando seus contatos para evitar novas infecções.

O Departamento de Monitoramento e Avaliação do SUS (DEMAS) desenvolverá painel para análise e monitoramento de doses aplicadas e coberturas vacinais, controle de estoque, distribuição e utilização das vacinas. Disponibilizará também relatórios com percentual de vacinados, gráficos e mapas, assim como a opção de extração de diferentes dados (BRASIL, 2020, p. 21).

Os testes fazem parte do acelerador de acesso às ferramentas para Covid-19 da OMS para desenvolver, adquirir e distribuir as novas ferramentas para combater a pandemia. O Gráfico 3 mostra um total de novos casos que chega a 7.111 de contaminados em uma média de 7 dias e equivalente a 13.676. Tais dados incluem casos confirmados e prováveis identificados pelas autoridades de saúde pública, conforme o Gráfico 3.

Gráfico 03: Estatística de novos casos em 2022



FONTE: JHU CSSE COVID-19 (2022)

Conforme o Gráfico 4, o total de mortos é de 53 com média de 7 dias, resumindo em um total de 96 pessoas a óbito. Estes dados mudam rapidamente e podem não mostrar alguns dos casos que ainda não foram informados.

Gráfico 4: Estatística de óbitos em 2022



FONTE: JHU CSSE COVID-19 (2022)

3.2. Sistema de saúde no Brasil

O contexto histórico do Sistema de Saúde no Brasil, tem sua gênese com a chegada dos colonizadores portugueses às terras brasileiras. Quando os problemas sanitários ficaram mais graves, começou-se a busca de soluções para as questões de saúde dos então brasileiros. Desde o Brasil Colônia, Brasil Império, Brasil República, a história da saúde pública no país sempre foi marcada pelas diferenças sociais e pela falta de prioridade nos investimentos do governo. Apesar dos muitos avanços e conquistas, continua-se na busca por soluções. Ressalta Tenório (2008, p. 34) “que o responsável pelo cumprimento tanto das normas constitucionais como das ordinárias que regulam a saúde pública no Brasil é o Poder Público, devendo ofertar este atendimento satisfatório para a demanda das pessoas”.

A história da saúde, pode ser contada a partir do. Os povos indígenas, já padeciam de enfermidades comuns em suas comunidades, contudo o problema se agravou com a chegada dos colonizadores portugueses há cerca de 500 anos. Desta forma, iniciou-se a aguerrida busca por soluções para gestão da saúde no Brasil.

Ficou evidente no destaque da necessidade de gerir e administrar recursos específicos para a saúde, uma vez que passou a ser direito social previsto em constituição, quando faz referência a Emenda Constitucional nº 29, de 13 de setembro de 2000 que “estabeleceu a obrigatoriedade de aplicação de recursos mínimos pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios nas ações e serviços públicos de saúde (BONTEMPO, 2005, p. 77).

Durante os 389 anos de colônia e do Império, pouco, ou quase nada se fez pela saúde no Brasil. Naquele tempo, o acesso aos tratamentos variava conforme a classe social, visto que, os pobres e escravizados viviam em condições precárias, sendo os primeiros a morrer sem assistência. Achouche (2009, p. 34) “lembra que o art.197 da mesma carta prevê a saúde como um serviço de relevância pública, devido ao fato de ser indispensável para a manutenção da vida”.

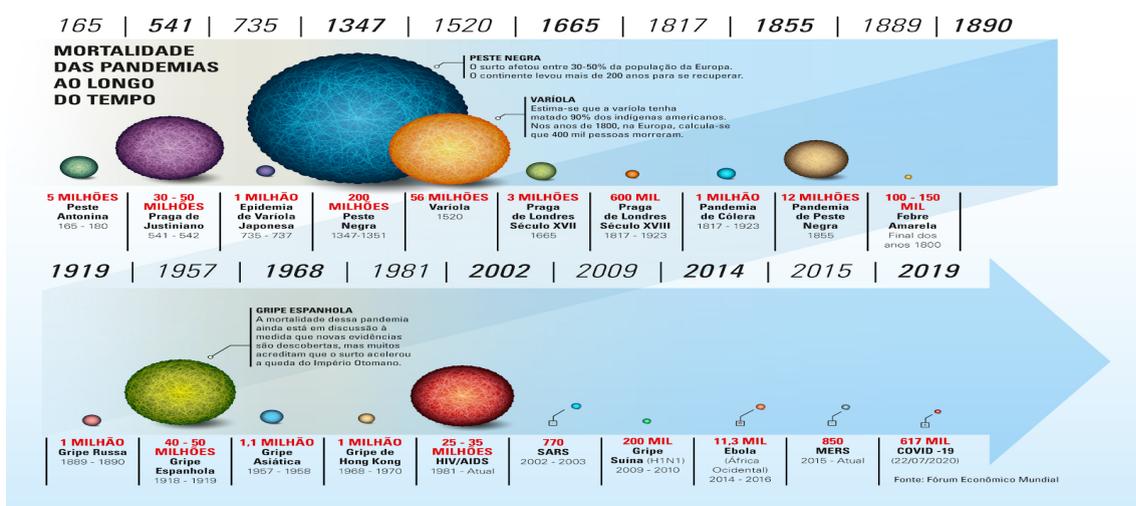
Já os nobres da elite portuguesa, tinham acesso aos médicos, a remédios da época, enfrentando as doenças e a morte com maior eficácia. Para a maioria da população, a opção, eram as Santas Casas de Misericórdia, implantadas pelos religiosos, que também viviam em situação precária e, na maioria das vezes, os tratamentos não passavam de caridade, sendo assim, a maioria dos doentes recorria aos curandeiros, similares na época, ou aos grandes conhecedores das terapias de cura e do poder das ervas medicinais brasileiras.

Após a independência, Dom Pedro I realizou as primeiras mudanças significativas para melhorar a saúde do povo, transformando escolas em faculdades e criando órgãos para vistoriar a higiene pública. À época, determinou funções para os praticantes da medicina, contudo os métodos foram pouco eficazes. O Império terminou com o agravamento das condições de saúde e o Brasil continuou com a imagem de um país doente. A República trouxe novos ares de esperança de avanço da saúde. Com o fim da escravidão, o Brasil passou a depender da mão de obra dos emigrantes para o trabalho nas lavouras de café e nas fábricas; a fama de um país insalubre afugentava novos operários.

O período de 1920 a 1990, foi marcado por reformas urbanas e sanitárias, principalmente nas grandes cidades, entretanto o Brasil ainda seguia refém dos problemas sanitários e das epidemias, uma vez que as mudanças propostas por muitos eram contrárias aos interesses políticos e econômicos daquele tempo. O crescimento do país dependia de uma população saudável e com capacidade produtiva. O sanitarismo, comandou este período realizando campanhas de saúde.

Um dos destaques desta época foi o médico, Oswaldo Cruz, que enfrentou revoltas populares, mas convenceu o Estado a tornar obrigatória a vacinação contra a varíola, fazendo com que as campanhas chegassem até os sertões do país, divulgando a importância do cuidado com a saúde no meio rural. Exemplos desta realidade foi a gripe espanhola que provocou a morte de mais de 3 mil brasileiros, à época de 1918, com o desembarque de passageiros contaminados no navio *Britânico Demerara*, oriundo de Lisboa, Portugal. Entretanto, a população de baixa renda continuava em moradias precárias, sendo vitimada por diversas doenças.

Figura 4: Mortalidade das pandemias ao longo do tempo



Fonte: Fórum econômico Mundial.

Nos anos seguintes à 1920, criou-se a Caixa de Aposentadoria e Pensão (CAPS), projeto voltado para garantir os direitos sociais envolvendo a proteção na velhice e na doença dos brasileiros. Com o passar do tempo e com a pressão popular, Getúlio Vargas decidiu ampliar o atendimento para as outras categorias profissionais, expandindo o modelo do CAPS, para o Instituto de aposentadoria e pensão (IAPS), que atenderia muitas categorias profissionais. Para Sarlet (2007, p. 57) “Compreende que as prestações sociais estatais, como, por exemplo, a assistência social, saúde, educação, etc. constituem uma transição entre as liberdades formais abstratas para as liberdades materiais concretas”.

Fundou-se também o Ministério da educação e saúde (MES), para oferecer mais atenção aos trabalhadores. Durante o período Getulista promoveram-se diversas reformulações no sistema de saúde e as atualizações passaram a ser mais centralizadas e focadas no tratamento das epidemias e endemias, contudo as verbas da saúde acabaram desviadas para outros setores e boa parte dos recursos da IAPS era utilizada para financiar a indústria do país, mais uma vez o atendimento não chegava a todos.

O Brasil continuava doente e a Constituição de 1934, proporcionou aos trabalhadores novos direitos como assistência médica e licença gestante. Para Gonçalves (2010, p. 25) “compreende que não pode haver a banalização das normas dos direitos basilares, pois isto pode acarretar a retirada da força dos reais e efetivos direitos fundamentais, que terão uma diluição de sua importância em face da inserção de direitos”. Em 1943 veio a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) que além dos benefícios à saúde criou o salário mínimo e demais garantias trabalhistas.

Com o advento da Segunda Guerra Mundial o mundo paralisou. No Brasil, o desafio era levar mais saúde ao povo brasileiro. Em 1953, foi criado o Ministério da Saúde, que se ocupava principalmente das políticas de atendimento nas zonas rurais, enquanto nas cidades o acesso à saúde era privilégio dos trabalhadores com carteira assinada. Dessa maneira, Silva (2005) “observa o quão demorou para que o direito à saúde obtivesse o status de norma constitucional, o que ocorreu somente com a Constituição da República de 1988”.

O presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira, lembrado na época por tempo de otimismo, tinha sua ocupação maior na construção da nova capital e fortaleceu o impulso à Industrialização. Aproximando-se o período ditatorial no Brasil, o governo militar focava os investimentos na segurança e desenvolvimento, deixando mais uma vez a saúde em sofrimento com reduções de verbas e doenças como dengue, meningite e malária.

É espantoso como um bem extraordinariamente relevante à vida humana só agora é elevado à condição de direito fundamental do homem. E há de informar-se pelo princípio de que o direito igual à vida de todos os seres humanos significa também que, nos casos de doença, cada um tem o direito a um tratamento condigno de acordo com o estado atual da ciência médica, independentemente de sua situação econômica, sob pena de não ter muito valor sua consagração em normas constitucionais (SILVA, 2005, p. 308).

Diante das epidemias e do aumento da mortalidade infantil, o governo foi atrás de soluções e em 1966 nasceu o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), com a missão de unificar todos os órgãos previdenciários que tinham seu funcionamento desde 1930, visando melhorar o atendimento médico. A atenção primária era cada vez mais vista como responsabilidade dos municípios e os casos mais complexos ficavam a cargo dos governos estadual e federal.

Nos anos de 1970, o fundo composto por recursos da loteria esportiva destinou uma parte do dinheiro para a saúde, mesmo assim, no auge de um milagre econômico brasileiro, as verbas para a saúde representavam apenas 1% do orçamento geral da união, com isso a piora nos serviços públicos deu força ao crescimento dos grupos privados e os brasileiros entraram na roda-viva dos planos de saúde.

A saúde virou sinônimo de mercadoria; a oitava conferência nacional de saúde, em 1986, ampliou os conceitos de saúde pública no Brasil e propôs mudanças baseadas no Direito Universal à saúde e com melhores condições de vida. Conforme Souza (2017, p. 51), “Dada às características do país e de seu modelo federativo, torna-se imprescindível a articulação entre os diversos níveis de governo, de modo a garantir que toda a população tenha acesso ao sistema, em todos os seus níveis de atenção com qualidade”. A forte presença da organização internacional também abriu os olhos da sociedade para o valor das ações de saneamento, medicina preventiva e descentralização dos serviços e participação nas decisões.

O relatório produzido durante a oitava conferência foi tão importante que serviu para elaboração do capítulo da saúde da Constituição de 1988 e para a criação do Sistema Único de Saúde (SUS), embora ainda com participação do setor privado, o SUS estabeleceu o princípio de um sistema de saúde gratuito e de qualidade para todos os brasileiros. O SUS é definido no art. 198 do seguinte modo:

As ações e serviços públicos de saúde integram uma rede regionalizada e hierarquizada, e constituem um sistema único, organizado de acordo com as seguintes diretrizes. I-Descentralização, com direção única em cada esfera de governo; II-Atendimento integral, com prioridade para as atividades preventivas, sem prejuízo dos serviços assistenciais; III - Participação da comunidade. Parágrafo único – O sistema único de saúde será financiado, nos termos do artigo 195, com recursos do orçamento da seguridade social, da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, além de outras fontes. (Constituição Federal de 1988)

Vários programas importantes como o Programa Saúde da Família (PSF), o Programa de Profissionalização dos Trabalhadores da Área de Enfermagem (ProFae) e a Rede de escolas técnicas do SUS (RET-SUS) foram criados com a estratégia de articular, gerar troca de experiência e debates coletivos para construção de conhecimento que até hoje contribui na qualificação e humanização do atendimento no Brasil.

Com a criação destes programas, mudou-se o patamar na saúde pública, evidenciando-se, assim, significativos avanços. Contudo, o desafio continuava imenso e até os dias atuais continua. O SUS não recebe verba suficiente, refletindo diretamente na qualidade do atendimento público e na garantia da saúde que, além de todos os prejuízos financeiros, padece com os constantes atos de corrupção e desvio de verbas públicas.

Ante este breve retrospecto histórico, evidencia-se a intensa busca pela melhoria da qualidade do oferecimento de atendimento de saúde pública à população brasileira. O povo brasileiro espera o momento no qual seus governantes façam valer o Artigo 196 da Constituição Federal Brasileira “que versa sobre a saúde pública como um direito de todos e um dever do Estado”.

Os sistemas de saúde se dividem em duas áreas: de um lado tem-se o SUS que, em tese, dá cobertura da saúde a todos os brasileiros, todavia, na prática, encontramos apenas 150 Milhões de pessoas que dependem do SUS. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no ano de 2019 divulgou que sete em cada dez brasileiros necessitam, exclusivamente, do serviço público de saúde; esta realidade versa desde antes da pandemia. Dois terços da nossa população dependem do SUS e 50 milhões de pessoas têm o direito de atendimento gratuito, todavia utilizam a saúde suplementar, por meio dos vários planos de saúde.

Diante da deficiência do Estado em disponibilizar à sociedade um serviço público de saúde pleno, deve o interessado buscar no processo constitucionalizado a elaboração de provimentos judiciais, de forma a obrigar a Administração Pública a cumprir o dever que lhe foi imposto pela norma constitucional, visando alcançar o mesmo resultado prático que decorreria do adimplemento, se eficientes as políticas públicas voltadas para esse fim (PARANHOS, 2007, p. 171).

O SUS, luta com uma dificuldade muito grande, pois seu sistema de saúde deve oferecer atendimento gratuito a toda a população, inclusive para os cidadãos que são adeptos a algum tipo de plano de saúde. “Art. 6º da Constituição Federal da República, demonstra sua estrutura organizacional e evolução em relação à saúde. Tudo isso visando garantir o direito à saúde, via um esboço do Sistema Único de Saúde (SUS), trabalhando também a Lei Específica da Saúde, a Lei nº 8.080/90”.

No Brasil, este cidadão não perde o direito de usufruir dos atendimentos do SUS, diferentemente em outros países, no qual o cidadão deve optar pelo atendimento oferecido na saúde pública ou no sistema suplementar; optando por uma, perde-se então o direito da outra. Esta realidade não ocorre no Brasil, uma vez que o cidadão tem o atendimento gratuito como um direito constitucional.

O SUS, enfrenta todas essas barreiras em duas vias específicas: A primeira versa sobre o subfinanciamento que o governo aplica à saúde que é significativamente pouco para suprir e atender a todos os brasileiros. A segunda é que, por inúmeras abordagens, o sistema é desumano no seu gerenciamento, isto é, a máquina pública é muito burocrática, difícil de evoluir e com isso os recursos, que já são insuficientes e mal administrados, sofrem interferências políticas por meio da corrupção sistemática e estrutural que abrange e se espalha por toda a máquina estatal brasileira.

[...] não se poderá desconsiderar que o direito à saúde, como os demais direitos fundamentais, encontra-se sempre e de algum modo afetado pela assim designada reserva do possível em suas diversas manifestações, seja pela disponibilidade de recursos existentes (que abrange também a própria estrutura organizacional e a disponibilidade de tecnologias eficientes) e pela capacidade jurídica (e técnica) de deles se dispor (princípio da reserva do possível) (SARLET; FIGUIREDO, 2008, p. 217)

Previamente os planos de saúde funcionam de maneira remunerada, ou seja, paga-se uma mensalidade calculada para cobrir aquelas despesas. Atualmente, os planos de saúde estão em uma situação complicada, porque os usuários acreditam que a mensalidade é cara e os médicos relatam ser mal remunerados pelos planos.

Nesta perspectiva, os profissionais de saúde aumentam o número dos atendimentos, fazendo com que a qualidade caia, criando uma situação de desarmonia e insatisfação entre eles, situação esta que afeta diretamente o clima da organização. Outro elemento preponderante são os custos na saúde que necessitam de tecnologia assertiva, a mesma usada na inovação de exames e tratamentos mais eficazes. Nesta ordem, a alternativa é focar na prevenção das doenças para desafogar o sistema de saúde que pede socorro em tempos de pandemia.

3.3. Transições de mudança no ambiente de trabalho frente a Covid-19

A mudança organizacional não acontece de maneira instantânea, mas sim como um processo de estímulo, que envolve os fatores estruturais, tecnológicos e comportamentais, nem sempre é bem vista pelos colaboradores. Essa mudança tem uma definição clássica, conhecida como uma transição da condição atual para a situação futura, mas a verdade é que o efeito de modificação não é fácil para ambos, tanto organização como colaboradores. Para Chiavenato (2010, p. 34) “A significa a passagem de um estado para outro diferente. É a transição de uma situação para outra. A mudança envolve transformação, interrupção, perturbação, ruptura, dependendo da sua intensidade”.

Mesmo, porque a mudança organizacional é resultado de circunstâncias individuais que acontecem em cada uma das pessoas, que estão envolvidas com aquele movimento de transição. Entretanto, há uma clara percepção no inconsciente coletivo de que as mudanças, representam um forte estado de risco e de desconforto, isso tem a ver com a própria história da humanidade com resistência ao novo, para não sair da sua zona de conforto, com medo de enfrentar uma situação de risco e vulnerabilidade.

Os valores pessoais e a socialização secundária têm influência direta e recíproca nos valores que o sujeito compartilha na organização onde atua e no próprio trabalho que realiza. Tais valores, tanto no nível da organização como no do trabalho, influenciam-se reciprocamente, já que o trabalho não se realiza fora de uma estrutura social, baseada em um contexto mais amplo (PAIVA, 2012, p. 31).

Dessa forma, com a pandemia o mundo entrou em um novo desconhecido que exigiu das empresas e colaboradores, uma mudança rápida e repentina. No qual o período de adaptação a um processo, natural para ajustes que rompe com o seu próprio paradigma habitual, para uma transição que envolve uma situação completamente diferente.

O fato é que a sociedade, teve que mudar com a chegada da pandemia, mudança essa, sendo muito desconfortável, principalmente para as organizações hospitalares, situação que os colaboradores da área da saúde, não podendo demonstrar resistência por estarem na linha de frente contra a covid 19, envolvendo um novo ambiente de trabalho que exigiu um certo, esforço dos colaboradores em prol da organização e do coletivo social.

A gestão de mudança, lida com o ser humano e tem uma abordagem, referenciada a satisfação dos envolvidos nos processos de transições, frente aos impactos referido no clima da organização de saúde que por falta de conhecimento do vírus, resultou não oferecer suporte para os seus colaboradores, aspecto este fundamental para a gestão de mudança no clima organizacional. Segundo Velasqua (2011, p. 47), “o clima organizacional é uma referência da satisfação dos colaboradores de uma organização, em relação a aspectos distintos com a cultura organizacional, ou a realidade superficial da empresa, que engloba as políticas de rh, a forma de gestão, a forma de comunicação, a valorização dos colaboradores e a identificação com a empresa”.

Com a gravidade da situação na área hospitalar, as organizações começaram um plano de estratégia, período esse que vai se analisar todas as situações e deixar claro para o seu colaborador, porque essa mudança é importante para manter a empresa funcionando, mesmo neste momento de crise mundial, com o propósito de atender os valores e necessidades de seus colaboradores.

O clima organizacional, teve sua estrutura abalada e o mais adequado a fazer nesse sentido é a mudança para lidar com todos os que estão, envolvidos e que são decisivos neste processo. Segundo Angelo (2010, p. 96),” a pesquisa de clima organizacional tem como principal finalidade a maximização da relação entre os colaboradores e a empresa, proporcionando um ambiente de

trabalho agradável onde existam oportunidades de crescimento e desenvolvimento, e identificando o estado motivacional dos colaboradores”.

A composição de práticas que envolve a satisfação e motivação do colaborador é uma maneira de estruturar a gestão de mudança, sendo extremamente importante para o crescimento das organizações para o novo momento que resulta, trabalhar o coletivo, mas também observar o processo individual da mudança, mesmo porque, a partir desse conjunto de colaboradores, sempre vai ter os que não se conectam com essas mudanças. Conforme Chiavenato (2003, p. 119) “Para argumentar que a motivação é a tensão constante que influencia de alguma maneira o comportamento do indivíduo e o leva a buscar a satisfação de uma ou mais necessidades”.

Esse engajamento, envolve uma conexão humanitária de consenso, sobre o que está sendo proposto nessa transição, sempre tem aquele que sofre mais e resiste às mudanças, portanto é muito importante que a organização tenha estratégia para gerir esses colaboradores e compreender a causa raiz da sua resistência, procurando motivar os colaboradores com, tantas dificuldades a se adaptar com o novo ambiente organizacional e tentar reverter esse quadro.

Para as empresas é fundamental possuir suas equipes motivadas, pois este tipo de profissional gera lucratividade para a organização. Vale ressaltar que “não é possível manter sempre as pessoas motivadas, o papel do administrador é dar os meios para que essas pessoas se sintam motivadas em um agradável ambiente de trabalho, onde não gere a insatisfação dos colaboradores (BEZERRA, 2011, p. 27).

Mesmo assim, alguns colaboradores não se adaptam a essa nova situação proposta pela organização, uma definição muito pragmática, para decisão de uma organização é o planejar, aplicar, medir e monitorar as ações de gestão do fator humano nos processos de transição de mudança para que os objetivo estratégico que motiva aquela, empreitada a ser alcançada e superada. Sobre tais aspectos, Gil (2011, p. 53) “[...] traz que a partir do momento que os colaboradores se identificam com a cultura organizacional da empresa, provavelmente, o que tiverem ao alcance deles para atingir os objetivos propostos pela mesma, não medirão esforços para tal”.

Com esse cenário, é preciso observar o comportamento dos colaboradores, que estão conectados com aquela mudança, será essencial para uma abordagem adequada, que será transformadora para a organização. E assim pode-se alcançar de fato o apoio dos colaboradores para a transição da empresa para a implementação de um novo clima organizacional que tenha relação com a produtividade lucrativa, sustentabilidade e principalmente para a longevidade da empresa.

4. PROCEDIMENTOS METODOLOGIA DA PESQUISA

4.1 Quanto ao delineamento

Os procedimentos metodológicos incluíram pesquisa aplicada, abordagem quanti-qualitativa, bibliográfica e exploratória, bem como estudo empírico, no estilo pesquisa de campo, com aplicação de questionário fechado com funcionários do *lócus*. O estudo empírico foi realizado em uma clínica de saúde privada que atende, especificamente, planos empresariais, localizado na cidade de Goiânia, Estado de Goiás. O estudo utilizou o nome fictício para a empresa, citada como Alfa, pela questão do sigilo do real nome da empresa, evitando exposições dos colaboradores e também, referente a dados administrativos e financeiros do hospital. A Alfa atua há 45 anos no mercado hospitalar. A Alfa conta com um ambulatório central, com diferentes especialidades médicas, unidade de ortopedia, centro de diagnósticos e exames, com ala de internação e pronto-atendimento. Em 2023 a Alfa conta com 40 colaboradores.

Do ponto de vista do processo de identificação do clima organizacional no cenário da Covid-19, no Alfa, entre 1973 e 1974, ocorreu a inauguração da primeira unidade em Goiânia com foco, total, no atendimento hospitalar empresarial. Desde o início de sua criação, movidos pela vontade de ampliar o acesso de todos para uma saúde de qualidade. Já em 2000, o atendimento chegou às pessoas físicas e em seguida, inaugurou-se o laboratório, referência em realização de exames de baixa complexidade em Goiânia - GO.

Seus produtos e serviços na saúde, vêm sempre em primeiro lugar. Segundo a Alfa (2021, p. 4), “uma equipe saudável é mais produtiva, por isso, oferecem diversos tipos de planos coletivos com coparticipação e ótimo custo-benefício, desenvolvendo opções disponíveis para manter a saúde dos colaboradores e de seus clientes em dia”. Como previsto nos documentos da Alfa (2021) a satisfação no trabalho é um fator de qualidade de vida e que precisa ser atentado enquanto movimento da cultura organizacional, nesse caso da saúde e perante um momento pandêmico.

O cenário pandêmico se mostrou agastado, tenso e exaustivo, com uma realidade que possivelmente ofereceu frustração tanto profissional quanto emocional de forma geral. Aprofundou-se em debates acerca da pandemia, que alterou a atmosfera e o desenvolvimento de vários trabalhadores, principalmente dos profissionais na área de saúde. Eis a investigação. Partiu-se da premissa que seria uma pesquisa quanti-qualitativa, a qual envolve elementos de coleta e, principalmente análise de dados considerando o quantitativo representativo da realidade e o qualitativo no tocante a compreensão dessa realidade.

A pesquisa qualitativa tem caráter exploratório, estimula os entrevistados a pensar e falar livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. Elas fazem emergir aspectos subjetivos, atingem motivações não explícitas, ou mesmo não conscientes, de forma espontânea. Enquanto a pesquisa quantitativa são mais adequadas para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, ao utilizarem instrumentos padronizados (questionários) os quais são utilizadas quando se sabe exatamente o que deve ser perguntado para atingir os objetivos da pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 258).

O procedimento da investigação realizou-se, pelas técnicas de pesquisa bibliográfica e estudo de campo. Para Silva e Porto (2016, p. 32) “O pesquisador precisa indicar as técnicas que serão utilizadas no trabalho. Essas funcionam como ferramentas de coleta de dados. Alguns exemplos de técnicas: entrevista, observação, pesquisa de opinião, questionário, testes, análise de conteúdo, história de vida e outras”.

O estudo inicialmente se concentrou em encontrar autores que versam sobre os temas da pesquisa, a fim de analisá-los e ampliar o conhecimento sobre a temática

Constitui-se em um processo de ampliação da pesquisa, caracterizando-se como um tipo de estudo bibliográfico e, em geral, um mapeamento de toda a produção acadêmica sobre um determinado tópico, sendo este elemento, uma das partes mais importantes deste trabalho, uma vez que reúne conclusões de outros estudos científicos sobre a temática aqui apresentada (COELHO, 2021, p. 24).

Para o estudo bibliográfico valeu-se de autores como Ângelo (2015), Marques (2015), Luz (2010), Maximiniano (2011), Pedroso *et al* (2018), uma vez que tais autores abordam a relação do que pode proporcionar um ambiente de trabalho agradável para os colaboradores e a empresa, envolvendo também a origem e as contribuições da cultura organizacional. No que tange às abordagens sobre a teorias da motivação, sendo a qualidade de vida no trabalho e a percepção de satisfação dos funcionários, os autores foram Chiavenato (2020), Lenzi (2019), José (2015), Melnik (2011), Soto (2011), Xavier (2006), Antunes (2010) e outros. No tocante ao período de pandemia do coronavírus no Brasil e o sistema de saúde, valeu-se de autores como Phillippi Junior (2011), Teixeira (2020), Biernath (2020), Neves (2020), Silva (2005), Antunes; Mouro (2008), bem como a OMS (2022).

Quanto à natureza da pesquisa classifica-se, como uma pesquisa aplicada e de abordagem exploratória e representativa, de maneira que foi preciso descrever alguns elementos para uma melhor compreensão do objeto. Para Duarte (2013, p. 65), “A pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência”.

O instrumento de pesquisa da concepção do modelo de análise, da abordagem representativa, considerou o objetivo da aferição e testagem de dados. Segundo Michel (2015, p. 24), “esta abordagem tem como propósito investigar objetivamente, um evento ou situação de maneira a encontrar suas variáveis, mensurá-las e buscar um padrão”. Por tratar-se de um processo exploratório, Constitui-se como um estudo preliminar com o principal objetivo de tornar o pesquisador familiarizado com o fenômeno investigado, de modo que o principal trabalho pode ser projetado com maior compreensão e precisão.

Por outro lado, fez-se uso de instrumentos estatísticos, para analisar os atributos relacionados às mudanças organizacionais no ambiente de trabalho, relações sociais, mudanças de valores e crenças na situação atual da empresa, frente a pandemia, aferindo o nível de satisfação e motivação dos colaboradores. O procedimento para coleta de dados se deu, por meio de aplicação de um questionário com perguntas fechadas, mediante a utilização da escala Likert de cinco pontos, por meio da plataforma virtual, *Google Forms*, que foi enviada e respondida via e-mail e WhatsApp, por 30 colaboradores da Alfa, que aceitaram de livre e espontânea vontade participar da pesquisa. Almeida (2018) reforça a importância do uso da escala Likert na fundamentação de análise de pesquisa empírica. A análise dos dados seguiu de forma qualitativa.

Portanto, são diversas escalas que permitem a análise e interpretação metodológica de dados de uma determinada pesquisa empírica. Entretanto, considerando obtenção de dados por intermédio da aplicação de um questionário estruturado em escala Likert, deve-se buscar um conjunto de ferramentas estatísticas integradas que permitam a validação do instrumento de pesquisa, teste de significância de hipótese, bem como análise do grau de associação entre variáveis explicativas e explicadas estudadas (ALMEIDA, 2018. p. 188).

No roteiro do questionário fechado, trabalharam-se as características demográficas da empresa e as abordagens sobre o ambiente de trabalho, a motivação e satisfação dos colaboradores. Na primeira seção trabalhou-se o cenário da relação ao ambiente de trabalho dos colaboradores, sob a perspectiva de um cenário de crise e o contexto da influência desse cenário para o clima organizacional da Empresa. Na segunda seção, estabeleceu os fatores relacionados à motivação e satisfação da organização Alfa para com os seus colaboradores.

Uma pesquisa de clima organizacional tem como propósito, mensurar e avaliar os indicadores que evidenciam a influência do comportamento e a atitude das pessoas em relação ao ambiente de trabalho, reflexo dessa pesquisa. Neste sentido, para o autor Luz (2001) “O estudo do clima organizacional torna-se relevante, principalmente por ser o reflexo do estado de espírito dos colaboradores que predomina numa organização em um determinado período”.

Na interpretação dos resultados, para mensurar e avaliar as opiniões, atitudes ou comportamentos dos colaboradores, utilizou-se as medidas de tendência central, na análise descritiva da média. O Coeficiente de Variação de Pearson e o Alpha de Cronbach foi usado para avaliar a consistência e qualificar o instrumento de pesquisa.

O Coeficiente de Variação de Pearson, dado em valor relativo, permite comparar séries de valores que apresentam medidas distintas em relação às respostas dos colaboradores. Todavia, há de se considerar como uma amostra homogênea o conjunto de dados com percentual menor ou igual a 50%.

Ao se especificar o modelo estrutural, é desejável que também se estimem as cargas fatoriais e variâncias de erros, juntamente com os parâmetros estruturais. Validade e confiabilidade o principal objetivo do modelo de mensuração é avaliar e verificar se os indicadores ou os itens da escala utilizados para cada construto são confiáveis e válidos. Essas estimativas padronizadas do modelo estrutural podem então ser comparadas com as estimativas correspondentes do modelo de mensuração para identificar quaisquer inconsistências (diferenças maiores que 0,05) (MALHOTRA, 2012, p. 559).

Fica confirmada a confiabilidade dos dados. O nível de significância, usada para calcular o nível de confiança da análise empírica da Alfa, contou com o nível de confiança de (95%) da análise, o que indica que a consistência das questões é estatisticamente significativa. Para analisar os resultados do Alpha Cronbach, precisou verificar a consistência interna das questões relacionadas ao fator da Motivação e satisfação. O Alpha de Cronbach é uma medida de confiabilidade que indica o grau de consistência das respostas em uma escala. Nesse caso, a tabela apresenta as respostas de nove questões, e o valor do Alpha de Cronbach é de 0,89, indicando uma consistência considerada muito bom, entre as questões relacionadas à Motivação.

Na nossa análise, o Coeficiente de Variação de Pearson varia de 16,40% a 43,98%, indicando um elevado grau de confiança entre as questões. Em geral, as respostas indicam um alto nível de satisfação com relação à motivação no trabalho. As questões com as maiores médias foram relacionadas ao sentimento de realização profissional, reconhecimento pelo bom trabalho e compatibilidade da remuneração com o trabalho realizado, com médias de 3,57, 3,57 e 3,50, respectivamente.

4.2 Problema da pesquisa

“Quais são as principais mudanças, impactos, motivações e satisfações, dos profissionais do sistema de saúde, no ambiente de trabalho organizacional, no contexto da pandemia da Covid-19?”

4.3 Objetivo Geral

Apresentar as principais mudanças, impactos, motivações e satisfações, dos profissionais do sistema de saúde, no ambiente de trabalho organizacional, no contexto da pandemia da Covid-19.

4.4 Objetivos Específicos

- ★ Analisar as revisões bibliográficas e documentais sobre a Covid-19 e as organizações hospitalares.
- ★ Identificar os principais aspectos das transições de mudanças no ambiente de trabalho organizacional e seus efeitos em tempo de pandemia.
- ★ Avaliar as características no ambiente motivacional dos colaboradores e lideranças do Centro Clínico de saúde Alfa no ano de 2021.
- ★ Compreender as relações entre os colaboradores e a organização do ponto de vista da motivação e satisfação profissional em momentos de crises e incertezas.
- ★ Descrever as mudanças do ambiente organizacional do Centro Clínico de Saúde Alfa.

4.5 Justificativa

Vários motivos levaram a pesquisadora escolher o referido objeto e sua delimitação. A provocação de estudar o clima organizacional no contexto da Covid-19 no sistema de saúde é motivante, para compreendê-lo e aprender sobre uma realidade atualmente difícil e incerta, para a autenticidade atual da sociedade que tenta se manter a qualquer custo, mesmo com todas as dificuldades. A rápida disseminação do Coronavírus, provocou sérias consequências para o mundo, embora a ciência tenha tido cuidado e rigor, com informações preventivas e medidas de quarentena e lockdown, tentou conscientizar toda a população sobre os devidos cuidados.

Essa doença altamente contagiosa pode evoluir para graves problemas respiratórios. Nos casos menos graves, a recomendação é manter-se em isolamento social e permanecer com os cuidados de higienização. Nos casos mais graves pode fazer-se necessária a internação, intubação, inclusive com risco de morte.

O estudo sobre a saúde pública no Brasil, incita e mostra a real necessidade de investimentos para um atendimento de qualidade e para se prepararem para as crises futuras com conhecimento e estrutura, que previnam a saúde física e mental da população, portanto a gestão do clima organizacional é de importância fundamental para desenvolvimento das empresas e contribui positivamente para a sociedade em geral.

5. OS RESULTADOS DAS ANÁLISE DE DADOS.

5.1 Resultados e discussões

Para mensurar e avaliar os indicadores que evidenciam a influência do comportamento e a atitude dos colaboradores em relação ao ambiente organizacional de trabalho. Os gráficos e tabelas, mensuram o nível de satisfação e motivação na visão dos colaboradores, sobre a dimensão do ambiente de trabalho e a dimensão motivação e satisfação no trabalho, resulta que os valores de desempenho se encontra nos parâmetros das normalidades, sendo favorável para obter uma compreensão quantitativa e qualitativa do resultado da pesquisa empírica.

Neste estudo foi possível observar as necessidades identificadas pelos colaboradores, junto às perguntas do questionário, que ficou claro que podem variar conforme o nível de motivação individual ou coletiva. Para Sobrinho, Porto (2012, p. 29) “O clima tem sido apontado como um fenômeno que produz efeitos na satisfação das pessoas”.

Um aumento significativo em tempo de pandemia, evidência as respostas dos colaboradores insatisfeitos e os que não tem opiniões profissionais do ambiente. Para Luz (2010, p. 61), “o clima organizacional é a atmosfera que em um dado momento envolve todos os membros da organização”.

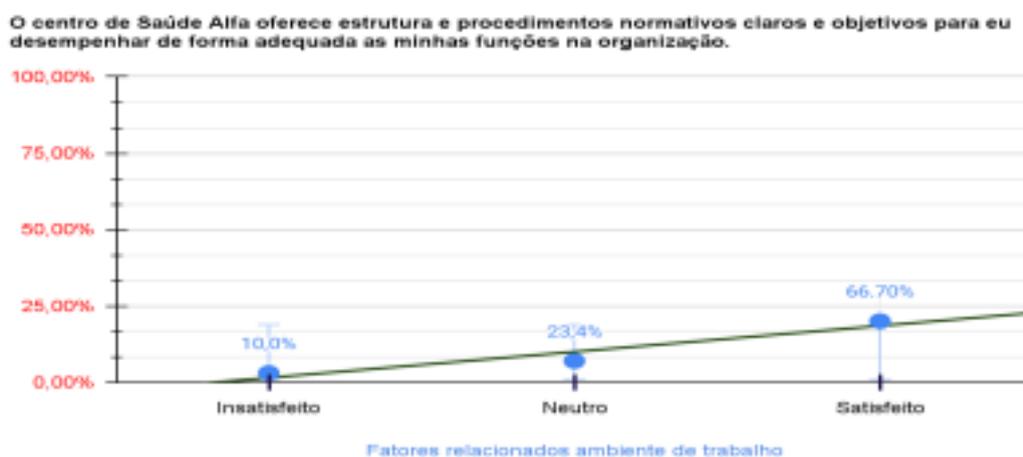
Logo, uma organização bem estruturada, implantará com muito êxito um clima favorável, para assim conhecer seus colaboradores e identificar as causas que possam interferir negativamente no seu comportamento, em relação ao seu trabalho ou à organização, permitindo que ações corretivas possam ser adotadas, atuando-se sobre as referidas causas, com base em dados concretos. Sendo que a mesma, influência nas diversas áreas da vida do indivíduo a respeito das necessidades básicas e primordiais, resultando dificultosamente, na recuperação motivacional, financeira e profissional nas duas dimensões pesquisadas.

5.2 Dimensão do ambiente de trabalho

Na primeira sessão, especificamente a dimensão de análise é quanto aos fatores relacionados ao ambiente de trabalho, conforme Apêndice 1. Convém salientar que, o clima da organização contribui para mensurar e avaliar os indicadores que evidenciam as influências dos comportamentos e das atitudes perante as características demográficas da organização Alfa. Os resultados dessa dimensão estão dispostos por meio de gráficos e tabelas.

Foi questionado aos colaboradores se a Alfa oferece estrutura e procedimentos normativos claros e objetivos para que possam desempenhar de forma adequada as funções dentro da organização, conforme o Gráfico 5.

Gráfico 5: Estrutura e Procedimentos



FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

No que tange à estrutura e procedimentos para a realização das funções dos colaboradores na organização, constatou-se, que a organização, compreende as necessidades individuais dos seus colaboradores, com isso verificou que (66.70%) dos trinta (30) participantes, concordam com o desempenho que a Alfa, oferece no campo da equidade, para a realização das suas atividades

laborais com motivação e (23,4%) das pessoas não souberam, optar se o mecanismo influencia nas suas funções. Sendo que (10,0%), discorda com a forma utilizada pela empresa, resultando-se, insatisfeitos pela desenvoltura da organização.

Com o coeficiente de variação de Pearson de (27,42%) < (50%) sendo considerado um resultado homogêneo e excelente. É com o nível de significância (0,0120) < (0,05) resulta uma amostra com (0,95%) de confiabilidade, sendo considerada uma análise positiva e perfeita para o estudo da pesquisa, conforme Tabela 4.

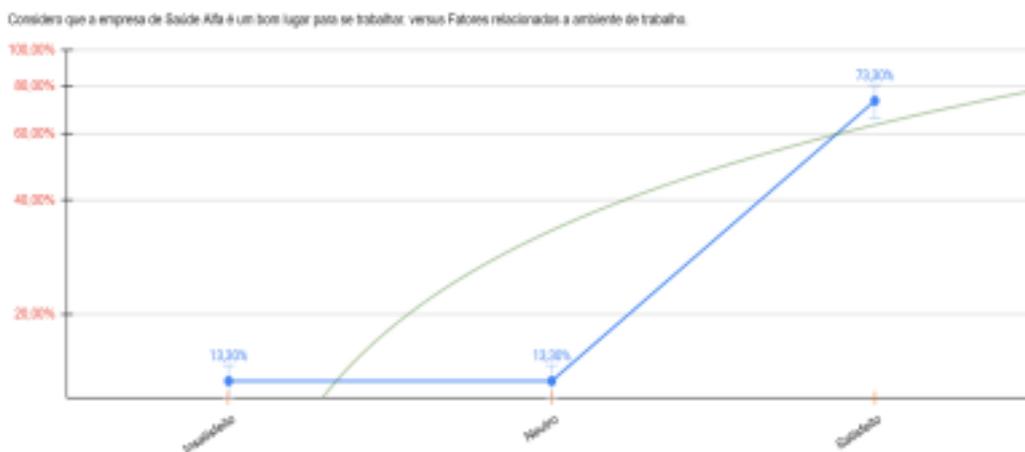
Tabela 4: Estrutura e Procedimentos

Parâmetro	Média	Desvio Padrão	Nível de Significância	Coefficientes de Variação Pearson
Procedimentos	3,83	1,05	0,0120	27,42 %

FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa
(Intervalo de confiança de 0,95%)

Foi questionado aos colaboradores se a Alfa é um bom lugar para se trabalhar, conforme o Gráfico 6.

Gráfico 6: Bom lugar para se trabalhar



FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Como foi perguntado aos funcionários se eles consideram a Alfa, um bom lugar para se trabalhar (73,30%) das pessoas afirmaram satisfação total, embora (13,30%) dos colaboradores, optou pela neutralidade de opinião. Portanto, resulta que (13,30%) encontram-se insatisfeitos com o ambiente laboral.

Observa-se, com base no resultado deste gráfico, que menos da metade das pessoas confirma que o local de trabalho não a motiva diariamente para o aumento da satisfação profissional. Com a Coeficiente de Variação de Pearson de (35,16 %) abaixo de (50%), o nível de significância foi de $(0,0125) < (0,05)$ considerada confiável, sendo a mesma homogênea e benéfica para os parâmetros, esperado mostrou-se que é uma amostra positiva é perfeita, conforme Tabela 5.

Tabela 5: Bom lugar de se trabalhar

Parâmetro	Média	Desvio Padrão	Coeficientes de Variação Pearson	Nível e Significância
Estrutura e procedimentos	3.10	1,09	35,16%	0,0125

FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa
Intervalo de confiança de 0,95%

Foi questionado aos colaboradores sobre o processo de comunicação interna da empresa Alfa, conforme o Gráfico 7.

Gráfico 7: O processo da comunicação interna da empresa de saúde Alfa



FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

O maior percentual de respondentes da questão que envolve a comunicação e participação da Alfa, resultou que o total de (50,0%) dos participantes discordam da pergunta, resultando que estão satisfeitos com a comunicação, oferecida pela empresa, já (23,3%) não optaram nem para negativo ou positivo. E, (16,7%) dos colaboradores, concorda totalmente com a questão que só toma conhecimento das mudanças na empresa depois do ocorrido, podendo, sim, essa situação de falha de comunicação, favorecer um sentimento de desvalorização, diminuindo a motivação laboral dos colaboradores.

A amostra é confiável sua significância (0,0152) foi < (0,05) visto que o coeficiente de variação de Pearson e de (34,37%) < a (50%) resultou homogênea e de confiança que corresponde se útil para a pesquisa, conforme Tabela 6.

Tabela 6: O processo da comunicação interna da empresa de saúde Alfa

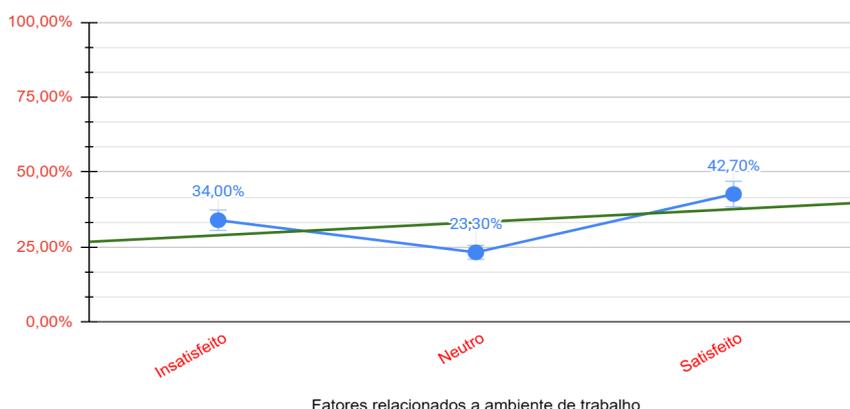
Parâmetro	Média	Desvio Padrão	Coefficientes de Variação Pearson	Nível de significância
Mudanças na organização	3,87	1,33	34,37%	0,0152

FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.
Intervalo de confiança de 0,95%

Foi questionado aos colaboradores sobre as restrições no que se refere às condições de infraestrutura, física e materiais para a realização do meu trabalho no dia a dia, conforme Gráfico 8.

Gráfico 8: Condições de infraestrutura

A empresa de Saúde Alfa tem uma série de restrições no que se refere as condições de infraestrutura física e materiais para a realização do meu trabalho no dia a dia.



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

A pergunta se relaciona sobre uma série de restrições no que se refere às condições de infraestrutura, física e materiais para a realização do trabalho no dia a dia, de acordo com (42,7%) dos colaboradores, concordam totalmente com a contribuição da empresa, que oferece um lugar agradável e os materiais necessário para efetuar o trabalho diariamente. Já (23,3%), optou que não escolheria um dos lados, restando (34,0%) das pessoas que se manifestaram, descontentes com a atuação da empresa e seus líderes que não são prestativos no cotidiano laboral.

Nesse sentido, sobre o relacionamento no ambiente de trabalho, os procedimentos estatístico baseado na análise da amostra por meio do coeficiente de variação de Pearson de (44,04%) < a (50%), com o nível de significância de (0,0165) < (0,05), considerada uma amostra homogênea positiva e perfeita para o estudo da pesquisa e com grau de confiança de (0,95%), sendo considerada um bom nível para os resultados do estudo, conforme Tabela 7.

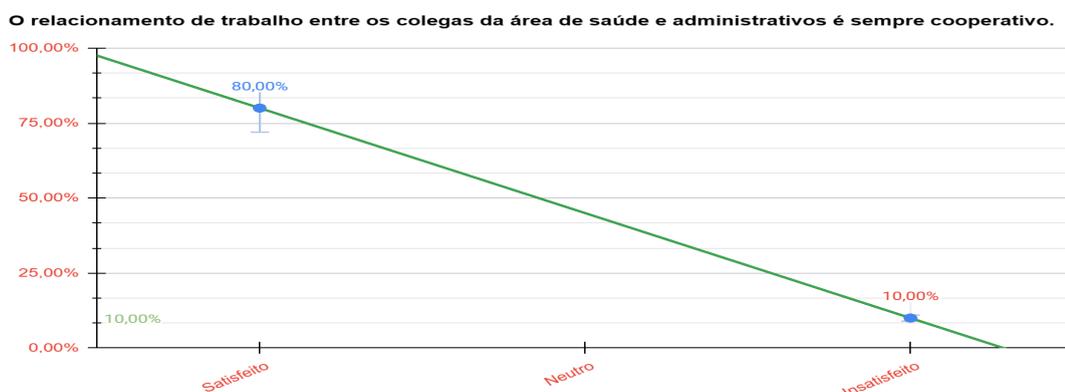
Tabela 7: Condições de infraestrutura

Parâmetro	Média	Desvio Padrão	Coefficientes de Variação Pearson	Nível de significância
Infraestrutura e materiais	3,27	1,44	44,04%	0,0165

FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa
Intervalo de confiança de 0,95%

Foi questionado aos colaboradores sobre o relacionamento de trabalho entre os colegas da Alfa, no sentido de ser uma relação de cooperação, conforme o Gráfico 9.

Gráfico 9: Relacionamento de trabalho entre os colegas da área



FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

A pergunta investiga, se o relacionamento dos colegas da área são prestativos, e de acordo com (80%) dos colaboradores, concordam totalmente com a contribuição dos colegas tanto da saúde com os administrativos, já (10,0%) optou que não escolheria um dos lados, restando (10,0%) das pessoas que se manifestou, descontente com a atuação dos companheiros que não são prestativos no cotidiano laboral. Nesse sentido, sobre o relacionamento no ambiente de trabalho o coeficiente de variação de Pearson e de (26,19 %) < (50%) é o nível de significância resultou, confiável com o resultado (0,0126), que se encontra < (0,05) uma amostra considerada perfeita, conforme Tabela 8.

Tabela 8: Relacionamento de trabalho entre os colegas da área

Parâmetro	Média	Desvio Padrão	Coefficientes de Variação Pearson	Nível de significância
Relacionamento de trabalho	4,20	1,10	26,19%	0,0126

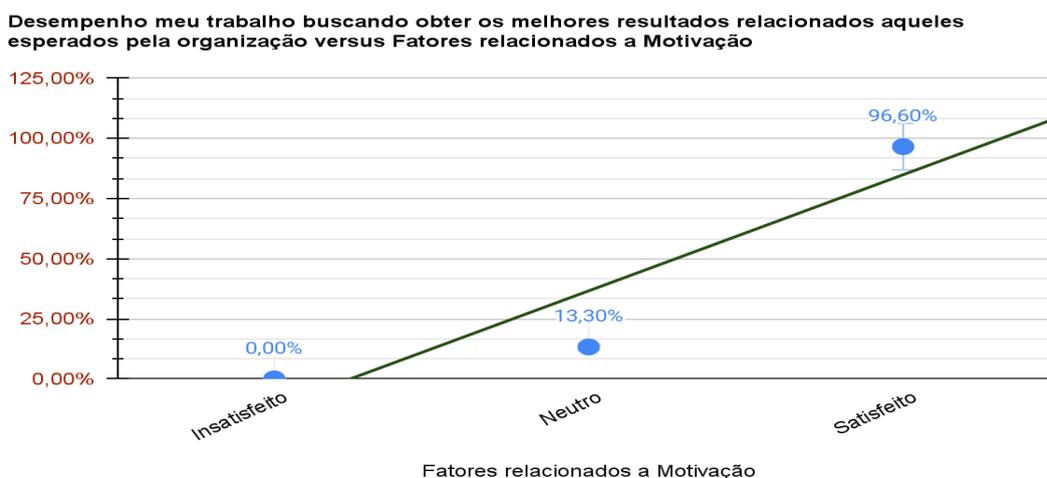
FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.
Intervalo de confiança de 0,95%

4.3 Dimensão motivação e satisfação no trabalho

Nesta segunda seção faz-se, análise dos fatores relacionados à motivação e satisfação dos colaboradores no trabalho, referente às ações que os mesmos desempenham no seu ambiente laboral, conforme Apêndice 2. Se o cotidiano da organização envolve um clima promocional e estimulante para o crescimento individual ou coletivo e reconhecimento profissional. As seguintes perguntas do questionário, exposto nos gráficos e tabelas, fomentaram a capacidade de compreensão da percepção dos colaboradores a respeito de se trabalhar na Alfa em tempo de crise.

Foi questionado aos colaboradores quanto ao desempenho do seu trabalho buscando obter os melhores resultados relacionados àqueles esperados pela organização, conforme o Gráfico 10.

Gráfico 10: Desempenho do trabalho com motivação e satisfação



FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Entretanto, com relação à tabela e ao gráfico, **nota-se** a intenção de mensurar os indicadores que evidenciam a influência do comportamento e a atitude dos colaboradores em relação ao seu desempenho para o ambiente de trabalho.

Foi perguntado aos colaboradores se, os mesmos, executam seu serviço tentando alcançar os melhores resultados esperados pela organização. Em suas autoavaliações, os dados apontam que (96,6%) dos trabalhadores, agrada totalmente com o serviço prestado e com exultação de satisfação, devido ao apoio que a Alfa, difere como respaldo, oferecendo condições, cômoda aos objetivos propostos pela pesquisa. Destaca-se a importância das respostas neutras que foi de (13,30%), importante salientar que os insatisfeitos e de (0,00).

As respostas das perguntas demonstraram oferecer um aspecto importante em relação ao resultado do coeficiente de variação de Pearson de (17,19 %) que se encontra < (50%). O nível de significância e de (0,0055) tornando se inferior a < (0,05) com um processo decisório de (0,95%) de confiança em seu resultado com uma amostra classificada excelente, conforme Tabela 9.

Tabela 9: Desempenho do trabalho com motivação e satisfação

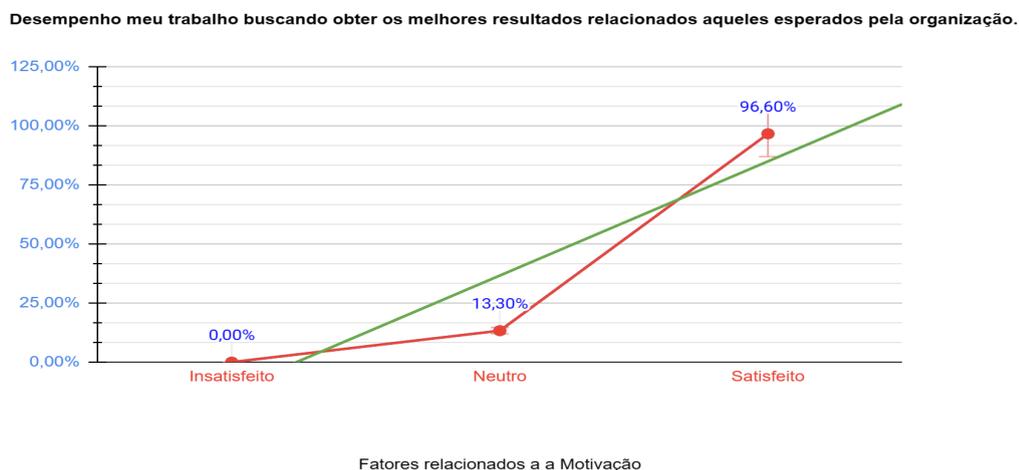
Parâmetro	Média	Desvio Padrão	Coefficientes de Variação Pearson	Nível de Significância
Desempenho e resultados	2,80	0,48	17,19%	0,0055

Desempenho e resultados 2,80 0,48 17,19% 0,0055

FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa
Intervalo de confiança de 0,95%

Foi questionado aos colaboradores sobre seu comprometimento com as funções que deve desempenhar na área de trabalho dentro da Alfa, conforme o Gráfico 11.

Gráfico 11: Comprometimento com as funções



FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

No fator incumbência do resultado, trabalha os requisitos dos colaboradores, que se consideram, comprometidos com as suas funções, e se desempenham em prol do trabalho realizado, resultou se que (96,7%) está satisfeítíssimo. Sendo que (3,3%), optou na opção neutra, e com (0,0%) de voto de insatisfação. Portanto, à análise dessa pesquisa teve o coeficiente de variação de Pearson de (16,40%) que está abaixo de (50%), resultou que o nível de significância e de (0,0053) abaixo de < (0,05), ficando entre (0,00 para 00,1) conclui se, que a amostra é confiável, homogênea nos paramentos permitido, considerando uma amostra positiva e perfeita, conforme Tabela 10.

Tabela 10: Comprometimento com as funções

Parâmetro	Média	Desvio Padrão	Coefficientes de Variação Pearson	Nível de significância
Comprometimento e Funções	2,83	0,46	16,40%	0,0053

FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa
Intervalo de confiança de 0,95%

Foi questionado aos colaboradores se os mesmos tem liberdade para desempenharem suas atividades profissionais com apoio da direção do setor, conforme o Gráfico 12.

Gráfico 12: Liberdade na atividade profissional



FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Conforme o quesito autonomia, com (90,0%) de colaboradores concordam totalmente com a liberdade que o centro de saúde oferece para desempenhar suas atividades profissionais, e conta com apoio da direção do seu setor. Existindo, apenas (6,7%) dos colaboradores que não optou, nem concordarem ou discordarem, referindo-se ao total de (3,3%) de colaborador ao que não concorda por sentir falta do apoio profissional no campo laboral.

No quesito motivação, indicou que o coeficiente de variação de Pearson é de (22,30%)sendo < (50%) o resultado correspondente para a amostra da pesquisa homogênea e demonstra um equilíbrio na amostra e com um nível de significância de (0,0089)< (0,05), considerada confiável para o resultado da pesquisa, conforme Tabela 11.

Tabela 11: Liberdade na atividade profissional

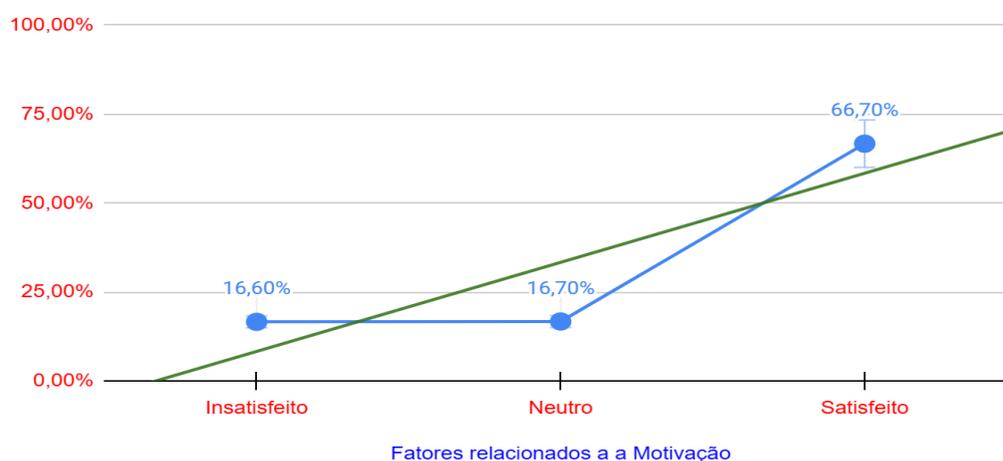
Parâmetro	Média	Desvio Padrão	Coefficientes de Variação Pearson	Nível de significância
Liberdade e Direção	3,50	0,78	22,30%	0,0089

FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa
Intervalo de confiança de 0,95%

Foi questionado aos colaboradores se consideram justas as decisões tomadas pela direção da Alfa em relação aos desempenho dos colaboradores de cada setor, conforme o Gráfico 13.

Gráfico 13: Decisões tomadas pelos gestores

Considero justas as decisões tomadas pela direção da minha área em relação desempenho dos colaboradores da área em que trabalho



FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Na questão da tomada de decisão, chama a atenção pelo número de colaboradores que discordam com algumas deliberações, impostas, portanto, não consideram, justas as decisões tomadas pela direção em relação, para com desempenho dos colaboradores da área em que trabalham, afirmação composta por (16,6%) dos funcionários.

Para fechar a questão das decisões da empresa, (66,7%) dos colaboradores concordam, totalmente, com as demandas e orientações que recebem da direção. Com o total de (16,7%) que se mantiveram neutros de maneira imparcial, então fecha se as (30) trinta pessoas que colaboraram para essa aferição. O coeficiente de variação de Pearson (36,60%) bem abaixo dos (50,0%), contribui para o alcance homogêneo da amostra que se deseja na pesquisa e o seu nível de confiança de $(0,00158) < (0,05)$ sendo esses valores considerados apta e confiável para as análises dos resultados, conforme Tabela 12.

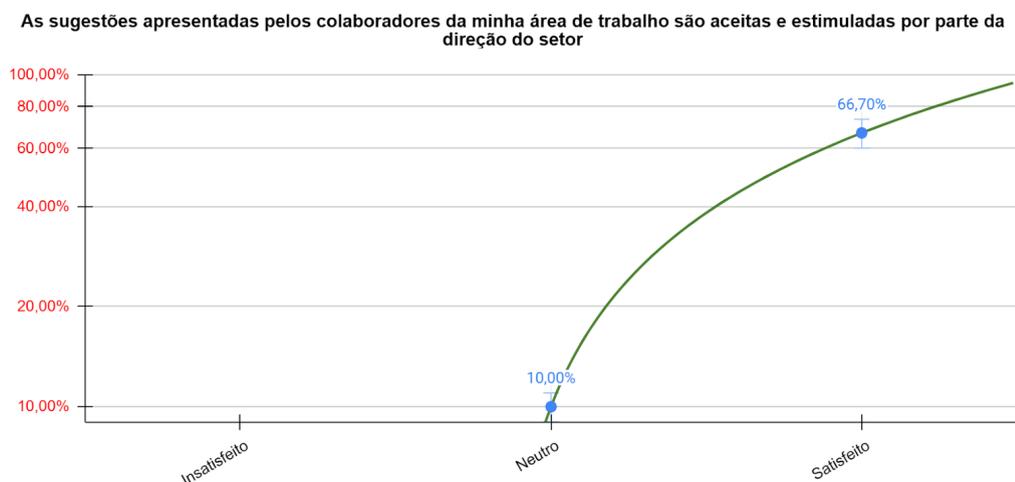
Tabela 12: Decisões tomadas pelos gestores

Parâmetro	Média	Desvio Padrão	Coefficientes de Variação Pearson	Nível de significância
Liberdade e Direção	3,77	1,38	36,60%	0,00158

FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa
Intervalo de confiança de 0,95%

Foi questionado aos colaboradores sobre como são aceitas e tratadas as sugestões apresentadas pelos colaboradores de cada setor, conforme o Gráfico 14.

Gráfico 14: Sugestões dos colaboradores



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Por ser uma organização privada de saúde, trabalhou a questão de sugestões e aceitação pela liderança, perguntou se, para os colaboradores, qual era a sua opinião, quando se fala de sugestões apresentadas pelos colaboradores, se as mesmas são aceitas e estimuladas por parte da direção do setor. Sendo importante que (66,7%), desses (30) trinta, colaboradores representam à maioria que concordam, e se sente, contente por ter as suas, sugestões aceita, o que, pode ser bom também para a Alfa, no sentido de um trabalho mais eficiente por parte da maioria, que se encontra satisfeita. Totalizando que (23,30%) dos colaboradores, discordam, totalmente por não ter liberdade e estímulos aceitos, resultando se tristes e desanimados pelas recusas de suas propostas. Além disso, encontra-se com (10,00%) dos colaboradores que analisando tudo, não omitiu uma opinião tendenciosa, sobre a questão.

A tabela é o gráfico de análise, encontram — se com o coeficiente de variação de Pearson de (38,33%) inferior a < (50%) esse resultado apresenta-se homogênea uma associação positiva, considerada conveniente é com nível de significância confiável de (0,00158) por está < (0,05) sendo um nível de excelência na confiabilidade dos dados considerada uma amostra excelente e positiva com Intervalo de confiança de (0,95%), conforme Tabela 13.

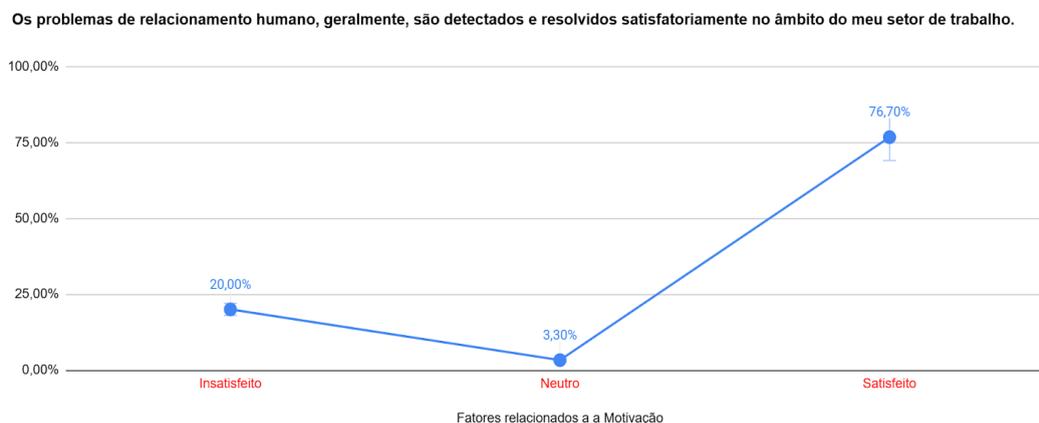
Tabela 13: Sugestões dos colaboradores

Parâmetro	Média	Desvio Padrão	Coefficientes de Variação Pearson	Nível de significância
Opinião e sugestões	3,60	1,38	38,33	0,00158

FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa
Intervalo de confiança de 0,95%

Foi questionado aos colaboradores quanto aos problemas de relacionamento humano no tocante a como são identificados e resolvidos, bem como se isso ocorre de maneira satisfatória em cada setor de trabalho, conforme Gráfico 15.

Gráfico 15: Problemas de relacionamentos entre colaboradores



FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Na análise do quadro e do gráfico, a questão quer saber, necessariamente, se os problemas de relacionamento humano, geralmente, decorrem ou são detectados e resolvidos, satisfatoriamente, no âmbito de cada setor de trabalho. Considerada uma importante ferramenta para análise e validação da pesquisa. Os dados apontam que (76,7%) dos colaboradores, concordam sobre a questão, estão animados que a Alfa se esforce para resolver, satisfatoriamente, os problemas de relacionamento humano e são geralmente detectados e solucionados. É com (3,3%) ficou sem posição, já (20%) dos colaboradores discordam desse posicionamento com sentimento de aborrecimento perante a Alfa.

Seguem os resultados do coeficiente de variação de Pearson de (34,46%) abaixo de (50%), sendo positivo é diretamente proporcional para o resultado da amostra e com o valor de (0,00151) < (0,05) o nível de significância é considerada confiável a (0,95%), sendo uma amostra perfeita e de confiança, conforme Tabela 14.

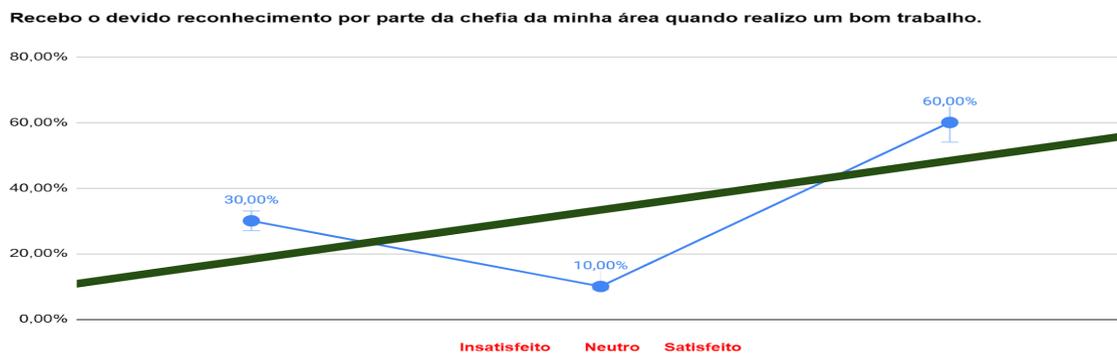
Tabela 14: Problemas de relacionamentos entre colaboradores

Parâmetro	Média	Desvio Padrão	Coeficientes de Variação Pearson	Nível de significância
Problemas de relacionamentos	3,83	1,32	34,46%	0,00151

FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa
Intervalo de confiança de 0,95%.

Foi questionado aos colaboradores sobre o reconhecimento de seu trabalho pelos gestores da Alfa, conforme o Gráfico 16.

Gráfico 16: Reconhecimento do trabalho



FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Os colaboradores da Alfa, recebem reconhecimento por parte da chefia, quando realizam um bom trabalho. Com (30,0%) dos colaboradores encontra-se, cansados, não tendo a motivação para exercer um bom trabalho, por falta de reconhecimento tanto profissional como pessoal. É com (60,0%) de colaboradores satisfeitos, dando-se a entender que a empresa, preza pela qualidade de vida de seus colaboradores, exclusivamente tendo (10,0%) dos colaboradores, que com atitudes, que não assume estar relacionado e familiarizado com a realidade da pergunta, optou em não se envolver, resultando-se neutro. No gráfico e na tabela de análise, o coeficiente de variação de Pearson é de (43,98%) ficou abaixo dos (50%), sendo que o nível de significância de (0,00166) que resultou $< (0,05)$, sendo o resultado positivo, homogênea e de confiança, sendo representativo para a pesquisa, conforme Tabela 15.

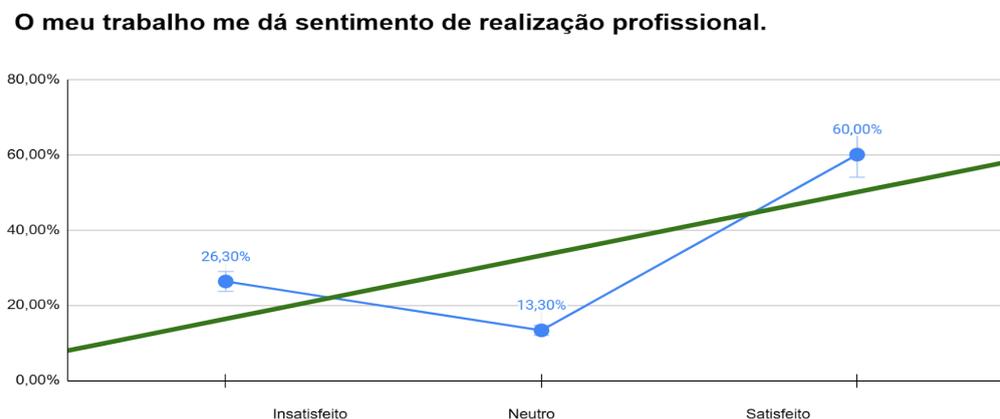
Tabela 15: Reconhecimento do trabalho

Parâmetro	Média	Desvio Padrão	Coefficientes de Variação Pearson	Nível de Significância
Devido reconhecimento	3,57	1,57	43,98 %	0,00166

FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa
Intervalo de confiança de 0,95%

Foi questionado aos colaboradores sobre o seu sentimento no tocante a sua realização quanto ao trabalho, conforme Gráfico 17.

Gráfico 17: Realização profissional



FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Denominado pelos (60,0%) dos colaboradores que se encontram radiantes, em seu mundo laboral, quando a pergunta se refere, para com a realização profissional, os mesmos responderam que o trabalho na Alfa, oferece, sim, esse clima que dá sentimento de satisfação. Mediante (13,3%) dos colaboradores, que não tomou partido entre as forças questionada, em princípio a neutralidade permaneceu, a respeito desse sentimento de dever cumprido como um membro na organização.

Tornando-se, (26,6%) dos colaboradores que restaram, sendo em suas respostas, o sentimento de um profissional irrealizado na Alfa. Fica evidente no gráfico e na tabela as demonstrações dos valores dos medidores de motivação e satisfação, obteve um resultado homogêneo o coeficiente de variação de Pearson com (40,62%) sendo < que (50%), é com o Nível de significância de (0,00180) < (0,05), os quais são considerados uma amostra positiva e perfeita para a pesquisa de campo, conforme Tabela 16.

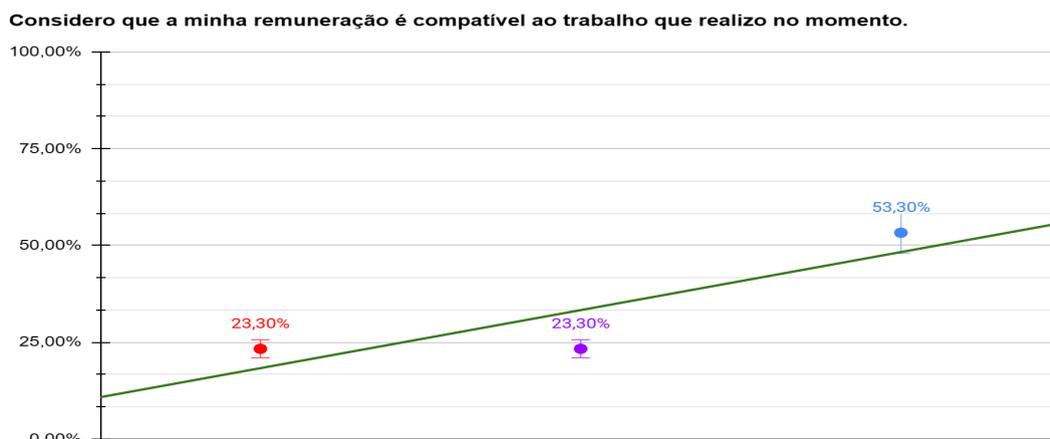
Tabela 16: Realização profissional

Parâmetro	Média	Desvio Padrão	Coefficientes de Variação Pearson	Nível de significância
Realização profissional	3,57	1,47	40,62 %	0,00180

FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Foi questionado aos colaboradores quanto a sua remuneração ser compatível com o trabalho que realiza, conforme Gráfico 18.

Gráfico 18: Remuneração compatível com o trabalho



FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Por intermédio da pesquisa sobre a questão financeira, proposta pela Alfa, trabalhada no quadro e gráfico, apresenta especificamente resultados obtidos de como os funcionários, reage com a atual remuneração, a mesma é compatível ao trabalho que realiza no momento de pandemia, até mesmo porque ficou claro que ouvem aumento de carga horária, sendo que a Alfa foi uma das empresas que representou a linha de frente, para a pandemia nos momentos críticos de 2020.

Nesse sentido, é representado por (53,3%) dos colaboradores que consideram que a remuneração resulta em satisfação e aprova o valor recebido. Observa-se que (23,3%) preferem não optar. Outros (23,3%) dos trinta colaboradores, discordam e acreditam que não é compatível o total do salário, e que devido à crise mundial, não houve reajuste, como teve nos horários de trabalho que realizou no momento da pandemia.

É considerada uma amostra homogênea e representativa, com o coeficiente de variação de Pearson que ficou no valor de (40,26%) < (50%), indicando grau homogêneo e positivo. É a respeito do nível de significância de (0,00161) de forma está abaixo do nível de (0,05) é considerada confiável no intervalo de 0,95% que contribui para nível de confiança e qualidade da pesquisa de campo, conforme Tabela 17.

Tabela 17: Remuneração compatível com o trabalho

Parâmetro	Média	Desvio Padrão	Coefficientes de Variação Pearson	Nível de Significância
Remuneração	3,50	1,41	40.29%	0,00161

FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa
Intervalo de confiança de 0,95%

Mesmo diante de alguns limites apresentados pela crise mundial, os colaboradores satisfeitos foi maior entre os pesquisados na organização de trabalho da Alfa, é importante considerar que os sujeitos afirmam satisfação e motivação e que o trabalho na Alfa de saúde e desenvolvido com responsabilidade, respeito e empatia para com os demais sendo; colaboradores, colegas de trabalho, parceiros, paciente e líderes de chefia.

Para Castro e Martins (2010, p. 38), “o clima organizacional pode ser considerado uma variável-chave nas organizações bem-sucedidas”. É que em tempo de Covid 19, possibilitou uma consciência para o desenvolvimento humanizado, competência profissionais e para uma qualidade de vida, destacando se um pensamento relevante, mediante os diversos profissionais das mais variadas instituições e profissões que perderam seus trabalhos devido às variáveis, encontradas pelas organizações em tempo de crises.

5. CONCLUSÃO

A realização deste trabalho possibilitou o entendimento do conceito de clima organizacional, abordagens e as teorias da cultura hospitalar. Seus aspectos influenciaram as características de transições de mudanças no ambiente de trabalho nas organizações de saúde frente a Covid-19. Esse estudo ressaltou traços claramente diferentes e alterados do clima organizacional, durante a crise de saúde mundial, provocado pela Covid-19. Os dados analisados revelaram a difícil transição, aceitação e conformidade dos colaboradores com o clima geral da Alfa.

No tocante aos padrões de desempenho, desenvolvimento, efeitos e contribuições de ambas das partes, mesmo com todas as variáveis dependentes, é surpreendente que a maioria dos colaboradores encontram-se motivados diante do apoio e suporte por parte da empresa. Os mesmos mostraram que os colaboradores estão comprometidos com o trabalho, sendo um resultado positivo frente ao novo cenário. Apesar das demandas atípicas da crise Covid-19, no cotidiano hospitalar, os colaboradores contavam com orientações dos gestores.

Devido ao tempo de incerteza, provocado pela Covid-19, trabalhar a motivação, satisfação e as necessidades, se torna essencial. Simultaneamente é um desafio para as empresas, pois somente uma pessoa motivada consegue enxergar alternativas e possibilidades para sair de complicação que demandam um maior esforço, tanto no âmbito pessoal, quanto físico, mental e profissional dos colaboradores. A clareza organizacional no quesito de apoio e calor humano foram elevados a 80% de satisfação.

Infere-se, que a pesquisa envolveu e mostrou, possibilidade de novos estudos sobre o impacto e benefícios que traz um colaborador motivado, pois através dos resultados obtidos, conseguiu-se, perceber que há uma cumplicidade entre os fatores motivacionais e o trabalho oferecidos pela organização, porém devido às características da pesquisa mostram os benefícios e impactos na motivação para o crescimento do colaborador e o desenvolvimento da organização, o que é extremamente importante os administradores de empresa terem consciência sobre o tema.

Diante do exposto, à realização das funções dos colaboradores na organização, constatou-se que a organização compreende as necessidades individuais dos seus colaboradores, tanto no âmbito pessoal, como no apoio coletivo. A pesquisa demonstrou que a estrutura da evolução do coronavírus no Brasil, seus procedimentos de distanciamentos e as variadas estatísticas de aumento de casos de contaminação e óbitos diários, evidenciou uma carência de preparo por parte do sistema de saúde público (SUS), que se encontra sucateado por falta de investimentos e de administração das verbas públicas.

Ficou visível a heroicidade dos colaboradores da saúde, mesmo com os centros clínicos hospitalares sem estrutura financeira e com o psicológico alterado dos colaboradores, realizaram um trabalho de equipe formidável. A Alfa, como mostrou as análises da pesquisa, que em tempo de pandemia, ofereceu apoio e recurso, dentro do possível, para amenizar os efeitos da Covid- 19, no ambiente de trabalho. Principalmente, para os colaboradores que se sentiam cansados, pelo aumento de trabalho e por ser uma organização que se manteve em linha de enfrentamento para com a diminuição do vírus.

Observou-se, com base nos resultados dos gráficos e tabelas da pesquisa, que uma margem mínima de colaboradores estavam insatisfeitos com o ambiente de trabalho. Os profissionais que estão insatisfeitos com o seu ambiente laboral e motivacional da Alfa, se referem as instalações, equipamentos, liberdade para novas ideias e salários justos. Fatores estes que influenciam para a insatisfação profissional do colaborador.

Para que a análise de dados se torne significativa, mesmo com os níveis de resultados positivos demonstrados nos gráficos e tabelas, possui ainda uma mínima discrepância de variações devidos, os colaboradores insatisfeitos e neutros. Sendo que no mesmo tempo lhe concerne à motivação e satisfação para uns, sempre terá aquele que não se contenta e não motiva outros por estarem insatisfeitos, pois, a motivação é algo que o lado pessoal, que varia de pessoa para pessoa, em seu ambiente laboral.

Os gráficos e as tabelas, deixam expostos às proximidades de valores entre a média (2,83 a 4,20) e o desvio padrão que ficou entre (0,46 a 1,57) oscilações, essa que encontra-se, todas (Menor) < (50,0%), significando que não, a muita discrepância entre os valores. Principalmente quando se trata das funções, que contribui para o resultado, direcionado a motivação satisfação

dos colaboradores, visto que os mesmos se dedicam a compreensão dos conceitos, em tempo de crise. Observou-se que o comportamento da maioria, repercute em falar a mesma linguagem, entre a maioria dos colaboradores satisfeitos, resultando positivamente para a empresa, que tenta está alinhada, na maioria das ações, que promove o bem-estar de seus prestadores de serviço.

Encontra-se propenso, os coeficientes das variações de Pearson, analisadas que ficou entre (17,90) para (44,04), abaixo de $< 50\%$, finalizando como pertinente para a pesquisa empírica. Essas variações podem variar em termos de valor de -1 a +1. Entende-se que o estudo de clima organizacional é proveitoso, resultando em uma indicação, existe na relação positiva entre as variáveis. Após a realização da pesquisa, concluir se que o trabalho foi satisfatório e respondeu à problemática deste estudo e contribuiu para alcançar as questões dos objetivos.

Averigua-se que empresa de saúde, que os resultados obtidos com a amostragem, é provável em uma margem de erro máximo de $0,05\%$ que se admite na proporção que se espera encontrar 95% do intervalo de confiança. A análise dessa, pesquisa teve leve variações, ficando todos os resultados na faixa entre as faixa de (0,0053 a 0,0180) sendo considerados aceitos em seus resultados, como mostram os gráficos e tabelas executadas, conclui-se, que a amostra é confiável e significativa para o resumo dos dados coletados.

Estão abaixo do $< 0,05$ considerando excelente para a amostra com respaldo é validade, se torna insignificante os valores acima de $> 0,05$ então todas as respostas da análise são significativas do ponto de vista estatístico de confiança da amostra empírica em geral, esses resultados sugerem que as questões do questionário são confiáveis e têm uma boa variação em relação às respostas dos participantes. As questões apresentam uma relação estatisticamente significativa com o fator de Motivação, o que indica que elas estão avaliando adequadamente esse construto.

A pesquisa pode contribuir para auxiliar novos estudos e principalmente o bem-estar dos colaboradores e qualidade de vida, no âmbito organizacional das empresas. Visto que, no quesito de confiança, não pode faltar ações conjuntas, como também, agregar informações que ajudem na convivência e crescimento dos colaboradores e da empresa, visando um melhor desenvolvimento sobre a questão do clima organizacional. Em geral, os resultados indicam uma consistência satisfatória das questões e sugerem que os fatores relacionados com o ambiente de trabalho devem ser aprimorados com uma política mais clara e justa de avaliação de desempenho e remuneração.

Em geral, os resultados sugerem que os colaboradores estão motivados e satisfeitos com seus trabalhos e têm um bom relacionamento com a direção e com seus colegas de trabalho. No entanto, é importante monitorar essas percepções ao longo do tempo para garantir que os níveis de motivação permaneçam altos e que a satisfação dos funcionários seja mantida.

Espera-se que esta pesquisa contribua para o avanço do conhecimento sobre a importância do clima organizacional para as empresas e colaboradores. Os resultados obtidos poderão auxiliar nas estratégias de gestão e de liderança que considerem os indicadores de motivação como um benefício para ambas partes. Os resultados obtidos serão relevantes tanto para a comunidade científica quanto para gestores nas tomadas de decisão, fornecendo subsídios para novas pesquisas.

6. REFERÊNCIAS

ACHOCHE, M.S. **A garantia constitucionalmente assegurada do direito à saúde e o cumprimento das decisões judiciais.** Jus Navigandi, Teresina, ano 14, n. 2102, 3 abr. 2009. Disponível em: .< [A garantia constitucionalmente assegurada do direito à saúde e o cumprimento das decisões judiciais - Jus.com.br | Jus Navigandi](#) > Acesso em: 02 out. 2022.

ALMEIDA, F.A.S. **Modelo de investigação científica socioambiental 1** / Francisco Alberto Severo de Almeida. Porto: Universidade do Porto, Faculdade de Letras – FLUP, 2018.

ANTUNES, R. F. L.; MOURA, S.M. **O estudo do clima organizacional e os efeitos da ressocialização no meio de trabalho.** 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração/Habilitação em Administração Geral)-FIB. Bauru, 2008.

ANTUNES, A.N. **Motivação e Liderança nas Organizações.** 2010. 32 f. Monografia (Especialização Gestor Empresarial) - Instituto a Vez do Mestre, Niterói, 2010.

ANGELO, V.M. **Clima Organizacional.** 2015. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/climaorganizacional/45685/>. Acesso em: 26 ago 2022.

BEZERRA, A.S. **Clima Organizacional:** Fatores que influenciam na empresa xyz. 2011. 62 f. Monografia (Especialização) - Curso de Bacharelado em Administração, Universidade Federal do Piauí – UFPI, Picos, 2011.

BIERNATH, A. Coronavírus como sobreviver a ele. **A Revista Saúde é Vital.** Edição 454. São Paulo: Editora Abril, 2020.

BONTEMPO, A.G. **Direitos sociais:** eficácia e acionabilidade à luz da Constituição de 1988. Curitiba: Juruá, 2005.

BOOG, G. **Discursos e práticas de gestão de pessoas e equipes.** Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 2020.

BRUSCO, S. **Motivação para estimular a produtividade.** 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/administracao-enegocios/motivacao-para-estimular-a-produtividade/36217/>. Acesso em: 04 ago 2022.

CARBOGIM FDC, et al. Papel do pensamento crítico na tomada de decisão pelo enfermeiro: revisão integrativa. **Texto & Contexto Enfermagem**, 2018; 26. doi:10.1590/0104-07072017001180017. Disponível em: Revista Eletrônica Acervo Saúde / Electronic Journal Collection Health | ISSN 2178-2091. Acesso em: 23 nov 2022.

CARVALHO, A.T. **Teoria das Relações Humanas.** 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/teoria-das-relacoeshumanas/58558/>. Acesso em: 10 ago 2022.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** (3 ed., p. 579). Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 2 ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos: os novos horizontes em administração e Motivação na Organizações.** 3. ed. Barueri - São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. 3º Reimpressão. Barueri – SP: Manole, 2015.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel da Gestão do Talento Humano.** São Paulo: Grupo GEN, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074>. Acesso em: 20 mar. 2022

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica.** São Paulo: FEA/USP, 2013.

COELHO, B. **Como fazer o estado da arte de sua pesquisa científica**, 2021. Disponível em: <<https://blog.mettzer.com/author/beatriz>>. Acesso em: 13 mai 2022.

DUARTE, V.M.N. **Pesquisas: exploratória, descritiva e explicativa**. Brasil Escola, São Paulo, v. 1, n. 1, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufersa.edu.br/article>>. Acesso em 15 Abr 2022.

ELÓI, J. Motivação: Extrínseca Vs Intrínseca. **Psicologia Free**. 2012. Disponível em:<http://www.psicologiafree.com/areas-dapsicologia/psicologia_clinica/motivacao-extrinseca-vs-intrinseca/>Acesso em: 14 mai 2022.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011. GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011. LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional**. São Paulo:Qualitymark, 2010.

LUZ, J. P. da. **Metodologia para análise de um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

LENZI, G. K. S. **Psicologia Aplicada**. Florianópolis: Aero Td, 2019.

LITWIN, G. H. Climate and motivation: an experimental study. In: KOLB, D. et alli, eds. **Organizational Psychology: a book of reading**. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971, p. 109-23.

MARQUES, J. C. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

MAXIMIANO, A. C. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**[recurso eletrônico]: uma orientação aplicada. 6. ed. Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Bookman, 2012. Disponível em: <*idoc.pub_pesquisa-de-marketing-6ed-uma-orientacao-aplicadapdf.pdf> Acesso em: 26 fev. 2023.

MELNIK, T.; ATALLAH, A. N. **Psicologia baseada em evidências: provas científicas da efetividade da psicoterapia**. São Paulo: Santos, 2011.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2015. 978-85-970-0359-8. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-970-0359-8>> . Acesso em: 20 abr. 2021.

MIGUEL, P. L. de S., & PAIVA, E. L. 2020. O rearranjo das cadeias globais de suprimentos. **GV Executivo**, 19 (3). Disponível em <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol19-num3-2020/rearranjo-cadeias-globaissuprimentos>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

OPAS/OMS. Organização Mundial da Saúde. **Prevenção e controle de infecção durante os cuidados de saúde quando houver suspeita ou confirmação da doença causada pelo coronavírus (COVID-19)**. Orientação provisória. 29 de junho de 2020. Disponível em: <<https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-IPC-2020>> Acesso em 24 de set de 2022

PAIVA, K. **Valores Organizacionais e do Trabalho**: um estudo com jovens trabalhadores. Monografia (Concurso, Professor Adjunto). Belo Horizonte: UFMG, 2012. Disponível em: <(a) Valores Organizacionais e do Trabalho: um estudo com vigilantes de uma empresa de terceirização de serviços de vigilância privada de Belo Horizonte | Adriana Torres - Academia.edu> Acesso em: 15 set. 2022.

PARANHOS, V. L. **Efetividade dos provimentos judiciais na garantia do direito à saúde**: Estudo sobre as decisões inaudita altera parte no fornecimento gratuito de medicamentos pelo Estado. Meritum, v.2. n.1. Belo Horizonte, 2007

PESTANA, Maria Helena & Gageiro, João Nunes (2008). **Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS, 5ª edição revista e corrigida**. Lisboa, Edições Sílabo, p.527-528. Disponível: <<https://analise-estatistica.pt/2013/09/alpha-de-cronbach-para-a-analise-da-consistencia-interna>> Acesso em: 23 Abrt. 2023.

PEDROSO, A.S., *et al.* Qualidade de vida no trabalho: percepção de satisfação dos funcionários de uma empresa do comércio. **Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 17, n. 33 / pgs. 47 – 67; 2º sem. 2018.

PHILIPPI JUNIOR, A; SILVA NETO, A. J. **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia e inovação**. São Paulo: Manole, 2011.

SOBRINHO, F.R.; PORTO, J.B. Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. **RAC- Revista Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.16, n.2, art.5. mar/abr/2012.

RAHIMIC, Z. **Influence of organizational climate on job satisfaction in bosnia and herzegovina companies**. Canadian Center of Science and Education. International Business Research; vol. 6, no. 3; 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/315424731_Influence_of_Organizational_Climate_on_Job_Satisfaction_in_Bosnia_a> Acesso :20 fev 2023.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional/Stephen P. Robbins**, Timothy A. Judge, Filipe Sobral; [tradução Rita de Cássia Gomes]. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 633 p. Acesso em: 20 fev. 2023.

SARLET, I W. **A eficácia dos direitos fundamentais**. 7. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2007.

SARLET, I. W.; FIGUEIREDO, M. F. Reserva do possível, mínimo existencial e direito à saúde: algumas aproximações. **Revista de Doutrina da 4ª Região**, Porto Alegre, n. 24, jul. 2008. Disponível em: . Acesso em: 15 set. 2022.

SAKAMOTO, C. K. **Como fazer projetos de iniciação científica**. São Paulo: Paulus, 2014.

SILVA, J.A. **Curso de direito constitucional positivo**. 25. ed., rev. e atual. nos termos da Reforma Constitucional. São Paulo: Malheiros, 2005.

SILVA, C.N; PORTO, M.D. **Metodologia científica descomplicada: prática científica para iniciantes**. Brasília: Editora IFB, 2016.

SIQUEIRA, M.M.M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional, ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artemed, 2008.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SOUZA, R. A Estabilidade do Servidor não é privilégio. **Jornal GGN – O Jornal de todos os brasís**. 19/09/2017. Disponível em: . Acesso em: 10/03/2021.

TEIXEIRA, V. M. O Impacto da Crise da COVID-19 no setor Aeronáutico. **Boletim de Conjuntura. Revista Boa Vista**, v. 2, n. 4, p. 40-45, jan. 2020.

TENÓRIO, Dr. A. A. **Direito à saúde: Dever do Estado**. OAB – 168ª Subsecção de Auriflâma. 15/01/2008. Disponível em: <http://www.oabsp.org.br/subs/auriflâma/institucional/jornal-oab-local/direito-a-saude> > Acesso em: 25/04/2022.

VELASQUA, L. C. S. **Clima Organizacional:** Estudo de clima organizacional em uma organização 2011. Disponível em:<
<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/climaorganizacional/4411/> .>
Acesso em: 08 de Agosto de 2022.

XAVIER, R. A. P. **Gestão de pessoas na prática:** os desafios e soluções. São Paulo: Editora Gente, 2006.

APÊNDICES I

MEDIDOR DE NÍVEL DE SATISFAÇÃO NA VISÃO DO COLABORADOR NO AMBIENTE DE TRABALHO						
Fatores Ambientas	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Média	Coefficiente de Pearson	Nível de significância (0,05)
O centro de Saúde Alfa oferece estrutura e procedimentos normativos claros e objetivos para eu desempenhar de forma adequada as minhas funções na organização.	10,00%	23,4%	66,70%	3,83	27,42%	0,0120
Considero que a empresa de Saúde Alfa é um bom lugar para se trabalhar.	13,30%	13,3%	73,3%	3,10	35,16%	0,0125
Na minha opinião o processo da comunicação interna da empresa de saúde alfa é deficiente, pois é comum eu tomar conhecimento dos assuntos sempre depois, que ocorrem as mudanças na organização.	16,70%	23,3%	50,0%	3,87	34,37%	0,0152
Na minha opinião, a empresa de Saúde Alfa tem uma série de restrições no que se refere as condições de infraestrutura, física e materiais para a realização do meu trabalho no dia a dia.	34,00%	23,3%	42,70%	3,27	44,04%	0,0165
Na minha seção, o relacionamento de trabalho entre os colegas da área de saúde e administrativos é sempre cooperativo.	10,0%	10,0%	80,0%	4,20	26,19%	0,0126

MEDIDOR DE NÍVEL DE SATISFAÇÃO NA VISÃO DO COLABORADOR NO AMBIENTE DE TRABALHO						
Fatores de Satisfação é motivação	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Média	Coefficiente de Pearson	Nível de significância
Desempenho meu trabalho buscando obter os melhores resultados relacionados aqueles esperados pela organização	0,0%	13,30	96,60	2,83	17,19%	0,0055
Considero-me comprometido com minhas funções que desempenho na minha área de trabalho	0,0%	3,3%	96,7%	2,83	16,40%	0,0053
Tenho liberdade para desempenhar minha atividade profissional com apoio da direção do meu setor	3,30%	6,70%	90,00%	3,50	22,30%	0,0089
Considero justas as decisões tomadas pela direção da minha área em relação desempenho dos colaboradores da área em que trabalho	16,6%	16,7%	66,7%	3,77	36,60%	0,00158
Na minha opinião, as sugestões apresentadas pelos colaboradores da minha área de trabalho são aceitas e estimuladas por parte da direção do setor	23,3%	10,00%	66,7%	3,6	38,33%	0,00158
Os problemas de relacionamento humano, geralmente, são detectados e resolvidos satisfatoriamente no âmbito do meu setor de trabalho	20,0%	3,3%	76,70%	3,83	34,46%	0,00151
Recebo o devido reconhecimento por parte da chefia da minha área quando realizo um bom trabalho.	30,0%	10,0%	60,0%	3,57	43,98%	0,00166
O meu trabalho me dá sentimento de realização profissional.	26,3%	13,3%	60,0%	3,57	40,62%	0,00180
Considero que a minha remuneração é compatível ao trabalho que realizo no momento.	23,3%	23,3%	53,3%	3,50	40,29%	0,00161

APÊNDICES II



Sumário

clima organizacional semed
6 / 22

Amostratotal
Quantidade de observações: 30

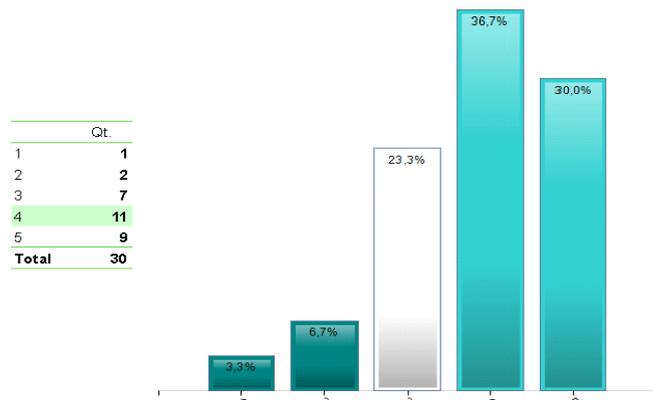
SAMEDH_oferece_estrutura_e_procedimentos

O que se deve reter: as 3 categorias mais citadas são 4; 5; 3

Taxa de resposta: 100,0%

Média = 3,83 Mediana = 4,00 Desvio-padrão = 1,05

Mín = 1,00 Máx = 5,00



Sumário

clima organizacional semed
5 / 22

Amostratotal
Quantidade de observações: 30

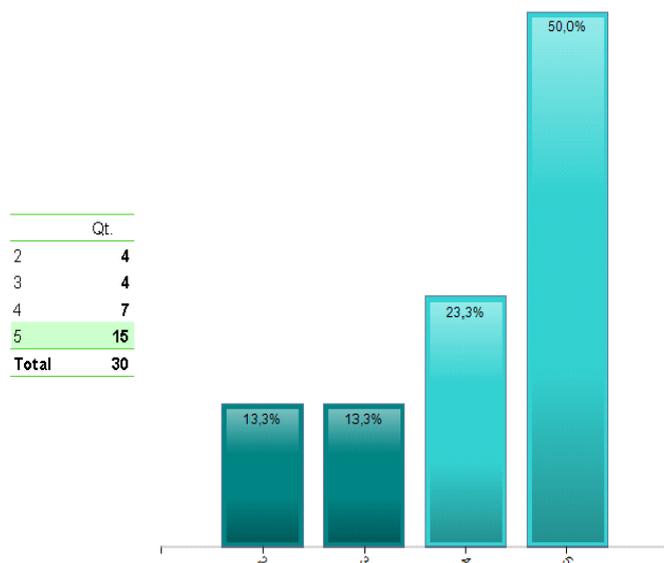
Considero_que___a_SAMEDH_e_um_bom_lugar_

O que se deve reter: as 3 categorias mais citadas são 5; 4; 2

Taxa de resposta: 100,0%

Média = 3,10 Mediana = 3,50 Desvio-padrão = 1,09

Mín = 1,00 Máx = 4,00



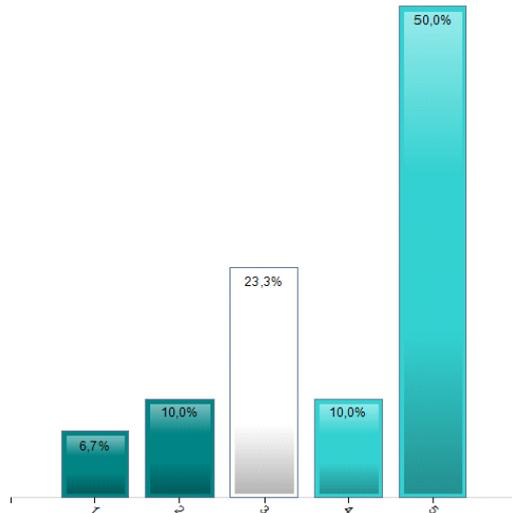


Na_minha_opinioao_o_processo_da_comunicac

O que se deve reter: as 3 categorias mais citadas são **5; 3; 2**

Taxa de resposta: **100,0%**
Média = **3,87** Mediana = **4,50** Desvio-padrão = **1,33**
Mín = **1,00** Máx = **5,00**

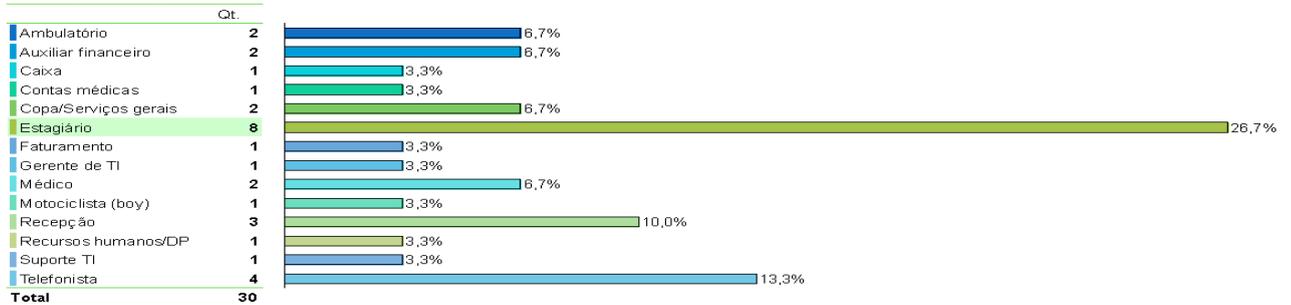
	Qt.
1	2
2	3
3	7
4	3
5	15
Total	30



Minha_area_de_atuacao_profissional_e

O que se deve reter: as 3 categorias mais citadas são **Estagiário; Telefonista; Recepção**

Taxa de resposta: **100,0%**





Assinale abaixo o seu grau de escolaridade

O que se deve reter: as 3 categorias mais citadas são **Graduação; Ensino Médio; Pós graduação**

Taxa de resposta: **100,0%**

	Qt.
Ensino Fundamental	2
Ensino Médio	6
Graduação	16
Pós graduação	6
Total	30



Na minha opiniao a SEMEDH tem uma serie

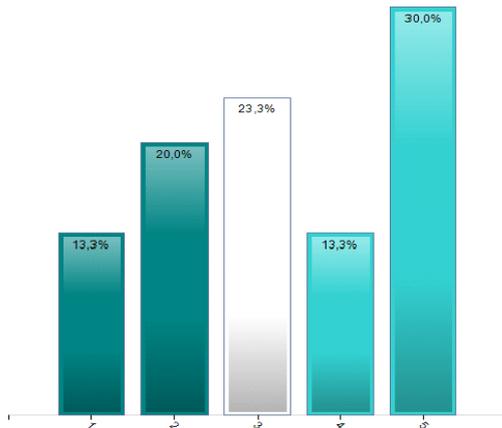
O que se deve reter: as 3 categorias mais citadas são **5; 3; 2**

Taxa de resposta: **100,0%**

Média = **3,27** Mediana = **3,00** Desvio-padrão = **1,44**

Min = **1,00** Máx = **5,00**

	Qt.
1	4
2	6
3	7
4	4
5	9
Total	30





Na minha secao_o relacionamento de traba

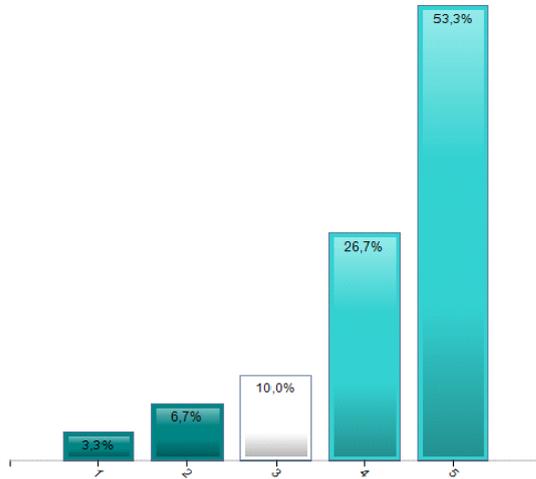
O que se deve reter: as 3 categorias mais citadas são 5; 4; 3

Taxa de resposta: 100,0%

Média = 4,20 Mediana = 5,00 Desvio-padrão = 1,10

Min = 1,00 Máx = 5,00

	Qt.
1	1
2	2
3	3
4	8
5	16
Total	30



Tenho liberdade para desempenhar minha a

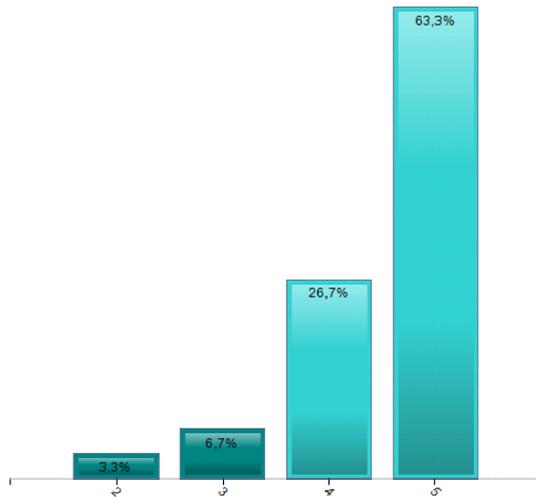
O que se deve reter: as 3 categorias mais citadas são 5; 4; 3

Taxa de resposta: 100,0%

Média = 3,50 Mediana = 4,00 Desvio-padrão = 0,78

Min = 1,00 Máx = 4,00

	Qt.
2	1
3	2
4	8
5	19
Total	30



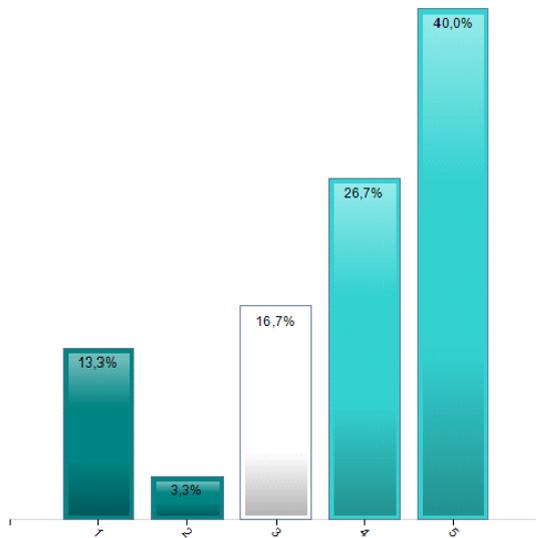


Considero justas as decisoes tomadas pel

O que se deve reter: as 3 categorias mais citadas são 5; 4; 3

Taxa de resposta: 100,0%
Média = 3,77 Mediana = 4,00 Desvio-padrão = 1,38
Min = 1,00 Máx = 5,00

	Qt.
1	4
2	1
3	5
4	8
5	12
Total	30

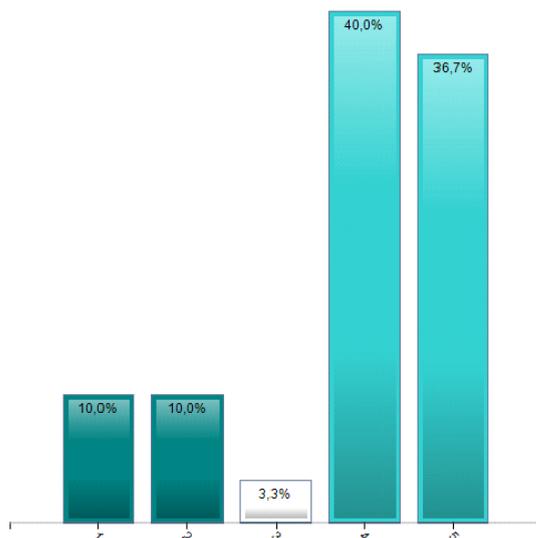


Os problemas de relacionamento humano ge

O que se deve reter: as 3 categorias mais citadas são 4; 5; 1

Taxa de resposta: 100,0%
Média = 3,83 Mediana = 4,00 Desvio-padrão = 1,32
Min = 1,00 Máx = 5,00

	Qt.
1	3
2	3
3	1
4	12
5	11
Total	30

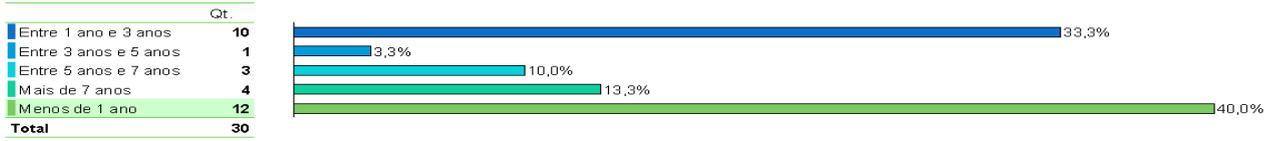




Assinale abaixo o tempo de trabalho que

O que se deve referir, as 3 categorias mais citadas são **Menos de 1 ano; Entre 1 ano e 3 anos; Mais de 7 anos**

Taxa de resposta: **100,0%**



APÊNDICES III

(Questionário de Pesquisa) Convido-o a participar do projeto de pesquisa sobre o clima organizacional e o contexto Covid-19 no sistema de saúde, cujo objetivo é estudar as principais mudanças no ambiente de trabalho face ao impacto da pandemia do covid-19 nas organizações de saúde. A pesquisa de clima organizacional visa conhecer e compreender as relações entre as pessoas e a organização sob o ponto de vista da motivação e satisfação profissional. Desde já agradeço sua colaboração respondendo este questionário.

1º SEÇÃO: fatores relacionados ao ambiente de trabalho. Pesquisa de clima organizacional compreenderá o universo da organização para mensurar e avaliar os indicadores que evidenciam a influência do comportamento e a atitude das pessoas em relação ao ambiente de trabalho. Assinale o seu grau de discordância ou concordância em referências as afirmações abaixo:

1. Na minha opinião, considerando o contexto da pandemia do coronavírus, os funcionários da organização hospitalar são participativos, colaborativos e têm espírito de equipe.
2. Considero a empresa de saúde um bom lugar para se trabalhar.
3. A empresa de saúde, oferece estrutura e procedimentos normativos claros e objetivos para eu desempenhar adequadamente as minhas funções na organização.
4. Na minha opinião, o processo da comunicação interna na empresa de saúde é deficiente, pois é comum eu tomar conhecimento dos assuntos sempre depois que ocorrem as mudanças na organização.
5. Na minha opinião, a empresa de saúde tem uma série de restrições no que se refere às condições de infraestrutura física e materiais para a realização do meu trabalho no dia a dia.
6. Na minha seção, o relacionamento de trabalho entre os colegas da área de saúde e administrativos é sempre cooperativo.

2º SEÇÃO: Fatores relacionados à motivação do colaborador no trabalho. Os fatores relacionados à motivação no trabalho referem-se às ações que o colaborador realiza e desempenha no seu ambiente laboral, envolve sentimentos de crescimento individual e reconhecimento profissional. Assinale o seu grau de discordância ou concordância em referências as afirmações abaixo:

1. Desempenho meu trabalho buscando obter os melhores resultados relacionados aqueles esperados pela organização.
2. Considero-me comprometido com minhas funções que desempenho na minha área de

trabalho.

3. Tenho liberdade para desempenhar minha atividade profissional com apoio da direção do meu setor.

4. Considero justas as decisões tomadas pela direção da minha área em relação ao desempenho dos colaboradores da área em que trabalho.

5. Na minha opinião, as sugestões apresentadas pelos colaboradores da minha área de trabalho são aceitas e estimuladas por parte da direção do setor.

6. Os problemas de relacionamento humano, geralmente, são detectados e resolvidos satisfatoriamente no âmbito do meu setor de trabalho.

7. Recebo o devido reconhecimento por parte da chefia da minha área quando realizo um bom trabalho.

8. O meu trabalho me dá sentimento de realização profissional.

9. Considero que a minha remuneração é compatível com o trabalho que realizo no momento.

APÊNDICES IV

		Perguntas															
Colaboradores		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	SOMA
1		4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	68
2		5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	70
3		4	5	3	5	5	4	5	5	4	3	4	4	1	4	5	61
4		4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	3	5	3	4	3	60
5		4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	63
6		4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	70
7		4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	65
8		4	4	3	5	2	3	5	5	4	3	1	4	2	3	4	52
9		3	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	65
10		5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	69
11		5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	67
12		2	5	3	5	1	5	5	5	5	1	1	1	1	1	5	46
13		5	5	5	2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	68
14		5	5	5	3	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	69
15		3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	2	2	3	47
16		2	3	4	5	3	5	5	5	4	4	4	5	2	5	2	58
17		1	2	2	5	2	2	3	3	3	1	1	2	1	1	2	31
18		4	5	4	3	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	65
19		3	2	3	5	5	2	5	5	3	1	1	1	1	1	3	39
20		5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	65
21		5	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	65
22		5	5	5	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	67
23		4	4	4	4	2	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	63
24		5	5	5	2	1	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	66
25		3	2	1	5	5	4	4	4	3	2	2	2	3	2	2	44
26		4	5	4	5	2	5	5	5	5	5	5	4	3	4	1	62
27		4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	2	2	3	53
28		4	2	3	5	3	4	4	4	4	3	2	2	4	1	1	46
29		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	73
30		1	4	3	1	3	1	5	5	4	1	2	1	1	3	1	36
VARIACÃO		1,316	1,157	1,072	1,716	1,996	1,160	0,227	0,206	0,583	1,846	1,840	1,672	2,379	2,046	1,917	
SOMATORIA DE VARIACÃO		21,130															
VARIACÃO DAS SOMAS DOS ITENS		123,623															

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

α : Coeficiente de confiabilidade do questionário
 k : Número de Itens do instrumento
 $\sum_{i=1}^k S_i^2$: Soma das variações dos Itens.
 S_T^2 : Variação total do instrumento.

0,89 Alfa de Cronbach **Grau de consistência Muito Bom**

15
21,130
123,623

1	Discordo totalmente
2	Discordo
3	Neutro
4	concorda
5	Concordo Totalmente

Alpha de Cronbach	
Valores de referências	
Grau de consistência	
Superior a 0,9	consistência Excelente
0,8 >	Muito bom
0,7 >	Bom
0,6 >	razoável
Inferior a 0,5 –	fraca

APÊNDICES V

Resultados da tabela Escala Likert

TABELA: Fatores relacionados ao ambiente de trabalho.

DIMENSÃO DE ANÁLISE	ITEM DO QUESTIONÁRIO	A VISÃO DO COLABORADOR				
		1	2	3	4	5
Ambiente de Trabalho	O centro de Saúde Alfa oferece estrutura e procedimentos normativos claros e objetivos para eu desempenhar adequadamente as minhas funções na organização.	1	2	7	11	9
	Considero que a empresa de Saúde Alfa é um bom lugar para se trabalhar.	0	4	4	7	15
	Na minha opinião, o processo da comunicação interna da empresa de saúde alfa é deficiente, pois é comum eu tomar conhecimento dos assuntos sempre depois, que ocorrem as mudanças na organização.	2	3	7	3	15
	Na minha opinião, a empresa de Saúde Alfa tem uma série de restrições no que se refere as condições de infraestrutura, física e materiais para a realização do meu trabalho no dia a dia.	4	6	7	4	9
	Na minha seção, o relacionamento de trabalho entre os colegas da área de saúde e administrativos é sempre cooperativo.	1	2	3	8	16

FONTE: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Nota: 1 - totalmente insatisfeita; 2 -insatisfeita; 3-Neutro; 4-satisfeita; 5 - Totalmente satisfeita.

Tabela: Fatores relacionados à Motivação

DIMENSÃO DE ANÁLISE	ITEM DO QUESTIONÁRIO	A VISÃO DO COLABORADOR				
	Fatores relacionados à Motivação	1	2	3	4	5
A motivação no trabalho	Desempenho meu trabalho buscando obter os melhores resultados relacionados aqueles esperados pela organização	0	0	1	4	25
	Considero-me comprometido com minhas funções que desempenho na minha área de trabalho	0	0	1	3	26
	Tenho liberdade para desempenhar minha atividade profissional com apoio da direção do meu setor	0	1	2	8	19
	Considero justas as decisões tomadas pela direção da minha área em relação desempenho dos colaboradores da área em que trabalho	4	1	5	8	12
	Na minha opinião, as sugestões apresentadas pelos colaboradores da minha área de trabalho são aceitas e estimuladas por parte da direção do setor	4	3	3	11	9
	Os problemas de relacionamento humano, geralmente, são detectados e resolvidos satisfatoriamente no âmbito do meu setor de trabalho	3	3	1	12	11
	Recebo o devido reconhecimento por parte da chefia da minha área quando realizo um bom trabalho.	5	4	3	5	13
	O meu trabalho me dá sentimento de realização profissional.	4	4	4	7	11
	Considero que a minha remuneração é compatível ao trabalho que realizo no momento.	4	3	7	6	10

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Nota: 1 - totalmente insatisfeita; 2 -insatisfeita; 3-Neutro; 4-satisfeita; 5 - Totalmente satisfeita.