

Comportamento Organizacional e suas reflexões em tempos de pandemia: Panorama das últimas pesquisas sobre o tema

Organizational Behavior and its reflections in times of pandemic: overview of the latest research on the topic

Jéssica Pendenza^a, Patrínês Aparecida França Zonatto^b,
Scheila Daiana Severo Hollveg^c

a jessica.pendenza@ufn.edu.br

b patrineszonatto@gmail.com

c scheilahollveg@hotmail.com

Resumo: O presente estudo discute as diversas implicações da pandemia da COVID-19, incluindo impactos profissionais, desafios do trabalho remoto, e mudanças significativas nas relações sociais e organizacionais. O objetivo deste trabalho foi compreender, por meio da literatura brasileira, o tratamento dado ao comportamento organizacional e seus reflexos nas organizações em tempos de pandemia. Para tal, foi realizada uma pesquisa bibliográfica fundamentada em pressupostos teóricos e de maneira descritiva. Quanto a coleta de dados, foram utilizadas fontes secundárias, como o Google Acadêmico, com o intuito de selecionar artigos sobre o tema comportamento organizacional, publicados no período de 2020 a 2023. A pesquisa resultou em um total de 378 artigos que tratam especificamente do comportamento organizacional no período da pandemia dos quais oito artigos foram selecionados para análise e discussão. Os resultados da pesquisa evidenciam que as organizações mais bem-sucedidas durante a pandemia foram aquelas capazes de se adaptar rapidamente às necessidades de seus colaboradores e às mudanças nas condições de mercado. Os líderes enfrentaram desafios na gestão do tempo, bem-estar, comunicação e adoção de tecnologia para orientar suas equipes durante períodos de incerteza. Além disso, foi possível observar nas pesquisas que a pandemia acelerou a adoção de tecnologias como inteligência artificial, automação e análise de dados para aumentar a eficiência operacional e reduzir a necessidade de interação física no local de trabalho, influenciando diretamente no comportamento organizacional.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional. Pandemia. Mudanças no trabalho.

Abstract: This study discusses the various implications of the COVID-19 pandemic, including professional impacts, challenges of remote work, and significant changes in social and organizational relationships. The objective of this work was to understand, through Brazilian literature, the treatment given to organizational behavior and its effects on organizations in times of pandemic. To this end, bibliographical research was carried out based on theoretical assumptions and in a descriptive manner. Regarding data collection, secondary sources were used, such as Google Scholar, with the aim of selecting articles on the topic of organizational behavior, published between 2020 and 2023. The research resulted in a total of 378 articles that specifically deal with behavior organizational structure during the pandemic period, of which eight articles were selected for analysis and discussion. The survey results show that the most successful organizations during the pandemic were those capable of quickly adapting to the needs of their employees and changing market conditions. Leaders faced challenges in time management, well-being, communication and adopting technology to guide their teams during periods of uncertainty. Furthermore, it was possible to observe in research that the pandemic accelerated the adoption of technologies such as artificial intelligence, automation and data analysis to increase operational efficiency and reduce the need for physical interaction in the workplace, directly influencing organizational behavior.

Keywords: Organizational Behavior. Pandemic. Changes at work.

1. Introdução

A pandemia da COVID-19 trouxe diversas consequências e inseguranças para a população mundial. Tamaña crise desencadeou perturbações psicológicas e sociais na sociedade, assim como a superlotação dos hospitais, provocando dificuldades em cadeia nos sistemas de saúde, com sobrecarga em todos os níveis de atenção. Toda essa problemática tem grande influência em todos os aspectos da vida, da perspectiva coletiva e individual, o que compromete o funcionamento de diversos setores da sociedade. Os impactos causados pela pandemia se refletem também à maneira como as pessoas se relacionam entre si no pós-pandemia, impactando diretamente nas relações pessoais e interpessoais, que interferem no cotidiano e na convivência (Brooks *et al.*, 2020; Faro *et al.*, 2020).

Desta forma, o comportamento organizacional é um campo de estudo de grande importância que encontra embasamento nas ciências sociais da Psicologia, Antropologia, Economia e Sociologia, que traz o fundamento das ações da gestão de pessoas por meio de investigações no cotidiano das organizações (Leite, Leite & Albuquerque, 2012). Este campo engloba os processos de trabalho, as relações pessoais e interpessoais com o intuito de melhorar a qualidade dos serviços ofertados e o futuro da organização (Lopes & Cassundé, 2015).

Robins (2010) busca explicar os motivos por trás do embasamento do Comportamento Organizacional nas ciências sociais, de forma que estas áreas se complementam entre si, permitindo uma análise muito mais criteriosa sobre tudo o que influencia no gerenciamento de um negócio. O comportamento organizacional aplicará o conhecimento adquirido sobre grupos e pessoas, ou mais especificamente, sobre colaboradores, permitindo às organizações melhorar a qualidade de seu trabalho. Este método possibilita a compreensão das consequências dos eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares por diversos ângulos.

Dado que as organizações não se administram sozinhas, há uma necessidade de pesquisa e aplicação do comportamento organizacional dentro das empresas e entre os funcionários, permitindo um melhor direcionamento de ações que visam o bem-estar no ambiente de trabalho, aumentando assim o rendimento e aproveitamento da empresa. Por este motivo, é uma área relevante para entender como o

comportamento humano influencia o desempenho, a eficácia e a satisfação dos indivíduos e das organizações como um todo, e como isso pode impactar os resultados e a competitividade das organizações (Morgan, 1996; Chiavenato, 2010).

Compreender o comportamento organizacional é importante porque ele trabalhará na dinâmica de manutenção e melhoria dos avanços da gestão de pessoas, determinando o que os líderes devem fazer e quais são as chances de assumir o que pode ou não acontecer, e em particular para evitar certos problemas individuais e/ou coletivos entre os funcionários, bem como para elaborar alguns métodos de liderança e estratégias de gestão que existem para o alcance dos objetivos (Abreu, Ituassu & Goulart, 2015).

Autores como Katz e Kahn (1978) ressaltam a importância das estruturas organizacionais e dos sistemas de trabalho na compreensão do comportamento organizacional. Eles argumentam que a estrutura organizacional, incluindo a hierarquia, a divisão do trabalho, a distribuição de autoridade e as políticas de recompensa, influencia o comportamento das pessoas nas organizações, moldando as interações entre os membros e as dinâmicas de trabalho.

Outra abordagem relevante no campo do comportamento organizacional é a teoria das necessidades de Maslow, que propõe uma hierarquia de necessidades humanas que influenciam o comportamento no trabalho. Maslow (1954) sugere que as pessoas têm uma série de necessidades, como as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização, e que essas necessidades influenciam sua motivação e comportamento no ambiente de trabalho.

Tendo em vista o tema relacionado ao Comportamento Organizacional, o presente trabalho tem como problemática responder a seguinte questão: Qual foi o avanço das pesquisas sobre o tema comportamento organizacional, e seus reflexos dentro das organizações em tempos de pandemia? Visando responder a problemática levantada, a presente pesquisa tem como objetivo geral compreender, por meio da literatura brasileira, o tratamento dado ao comportamento organizacional e seus reflexos nas organizações em tempos de pandemia. Quanto aos objetivos específicos, tem-se: (i) identificar os artigos publicados sobre o tema comportamento organizacional nos últimos três anos e meios em bases nacionais; (ii) descrever

a importância do comportamento organizacional para as empresas através dos artigos analisados; e (iii) apontar as principais mudanças no comportamento dos indivíduos nas organizações no período de pandemia nos artigos selecionados para essa pesquisa.

Em um curtíssimo espaço de tempo as organizações precisaram criar métodos e ferramentas para se adequar ao novo contexto. Muitas empresas passaram a realizar seus atendimentos de maneira remota. Aderir ao *home office* foi a maneira de cumprir os protocolos de segurança e de proteção da saúde coletiva. Ocorre que muitas organizações enfrentaram dificuldades pelo fato de seus funcionários não serem familiarizados com tecnologias, ou porque muitas empresas não possuem viabilidade para promover o trabalho remoto. O *lockdown* adotado repentinamente em grande parte dos países deixou as organizações sem um plano de contingência para a continuidade do atendimento. A pandemia também criou um grande ruído devido às barreiras de comunicação que, por falta de adequação e clareza, não conseguiram instruir adequadamente os funcionários (Joshi, Bhaskar & Gupta, 2020).

No setor privado em geral, as pessoas responderam mais rápido aos estímulos, todavia a pandemia exigiu de todas as instituições, incluindo as do setor público, respostas imediatas, relegando a segundo plano a ordem e o *status quo* vigentes até então (Pilkington & Kumar, 2020). Essas transformações também foram responsáveis por externalidades positivas, como, por exemplo, a adoção de plataformas digitais de gerenciamento informacionais em substituição ao uso de documentos financeiros físicos. Essas inovações geraram relações comerciais mais eficientes e seguras (Alabdullah, Ahmed & Nor, 2020). Da mesma forma, as empresas passaram a usar plataformas de treinamento para seus colaboradores, que obtiveram ganhos ao poder manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, trabalhar em horários flexíveis e economizar em deslocamentos. As empresas, por outro lado, ganham com a redução dos custos e aumento de produtividade dos funcionários (Joshi, Bhaskar & Gupta, 2020).

Neste contexto, a empresa precisa desenvolver estratégias de comunicação eficaz, em virtude do aumento de recursos remotos, deixando mais claros pontos importantes, como horários que o funcionário deve estar disponível, como também um acesso mais rápido e

fácil aos gestores, trazendo um contato mais frequente para desenvolver o trabalho de forma compartilhada e simultânea (Cepellos, 2020).

Na pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020) com 6.080 MPE brasileiras, constatou-se que muitas delas modificaram seus processos de funcionamento, fazendo entregas ou atendimento online (41,9%), adequando a estrutura para atendimento em tempo reduzido (41,2%), ou por *home office* (15,3%), com rodízio de funcionários (21,6%), ou no sistema drive thru (5,9%) (Sebrae, 2020). Considerando o universo de 17,2 milhões de MPEs, 5,3 milhões delas alteraram seu modo de trabalho durante a pandemia, e essas mudanças poderiam se tornar permanentes a partir das novas necessidades emergentes. Apesar de 522,7 mil empresas terem encerrado suas atividades no Brasil (IBGE, 2020a), para 37,9% dos empresários pesquisados pelo IBGE (2020b), o impacto da pandemia foi avaliado como pequeno ou pouco significativo, e 28,6% perceberam efeitos positivos da pandemia em seus negócios.

Em meio às incertezas e condições complexas de trabalho, tendo como foco o gerenciamento e a preservação da saúde e das vidas dos colaboradores, tornou-se necessário o fortalecimento no engajamento dos funcionários para manter as atividades da empresa, tendo em vista os diversos desafios que surgiram durante a pandemia. Estas mudanças atingem empresas em diferentes níveis, pressionando para que se reinventassem, trabalhando com horários alternativos, adiantando períodos de férias, fazendo escalas de serviços e como medida principal de trabalho, o *home office* (Cepellos, 2020).

O estudo procurou identificar as principais mudanças que ocorreram e as diversas formas de trabalho durante o período pandêmico, fornecendo uma perspectiva interna dos funcionários e da administração da empresa. Dados os vários desafios que surgiram durante a pandemia, tornou-se necessário fortalecer o engajamento dos funcionários para manter as atividades da empresa em meio às incertezas e condições de trabalho complexas, concentrando-se na gestão e na preservação da saúde e da vida dos funcionários.

Nesse contexto, a pesquisa se justifica por ser um tema muito presente e de grande impacto no dia a dia das empresas, e pouco se sabe sobre a adaptação empresarial durante a pandemia. Espera-se que esta pesquisa

contribua para a compreensão de todo o processo, incluindo as inovações empregadas na gestão de pessoas, e ajude a construir o conhecimento sobre as novas práticas adotadas nas organizações para contornar as dificuldades impostas pela pandemia.

2. Comportamento organizacional

A mudança acontece de forma natural e constante, tanto na vida pessoal quanto nos negócios, e é influenciada pelas atitudes das pessoas, assim como pela cultura da empresa. Com a pandemia COVID-19, foi necessário mudar a maneira como se trabalha e ainda se adaptar e reinventar, mudando conceitos e formatos de trabalho pré-estabelecidos tão rapidamente quanto as necessidades surgiram.

A estrutura teórica cobriu os tópicos de comportamento e cultura organizacional, e as práticas empresariais e adaptações ao COVID-19 para auxiliar na compreensão dos vários conceitos que serão utilizados no contexto do trabalho. Comportamento Organizacional é entendido como a influência do clima organizacional, orientando as impressões e visões que os funcionários têm da empresa onde trabalham. Comportamento Organizacional conta com a assistência de algumas áreas para alcançar este objetivo. Psicologia, Psicologia Social, Sociologia e Antropologia estão entre elas (Leite, Leite & Albuquerque, 2012).

A preocupação inicial dos primeiros estudiosos que buscavam delimitar o campo do Comportamento Organizacional era distingui-lo da Psicologia Industrial/Organizacional, discutindo que as atividades organizacionais deveriam formar um objeto de estudo e não um ponto para onde os conhecimentos psicológicos seriam apenas transportados. Dessa forma, o estudo do comportamento humano e suas interações com o ambiente do trabalho e com todos os seus processos precisam ser analisados e compreendidos, principalmente por aqueles que estão à frente dos negócios: os executivos (Lopes & Cassundé, 2015).

Segundo Robbins (2010, p. 33), "a psicologia é a ciência que procura medir, explicar e às vezes modificar o comportamento de humanos e animais". Aqueles que estudam teorias sobre o processo de aprendizagem e personalidade, psicólogos clínicos e especialmente psicólogos organizacionais e industriais, contribuem para esta área do comportamento organizacional,

onde as contribuições dos psicólogos se expandiram recentemente para estudos sobre aprendizagem, percepção, personalidade, emoções, treinamento, eficácia da liderança, necessidades e pontos fortes motivacionais, satisfação no trabalho, compromisso organizacional e tomada de decisões.

Segundo Bergue (2010), o comportamento organizacional pode ser conceituado como um campo de estudo que objetiva prever, explicar e compreender o comportamento humano nas empresas. Para compreender melhor essa conduta dentro das organizações é necessário entender o comportamento individual, conhecendo os estímulos de cada pessoa.

Na opinião de Schermerhorn, Hunt & Osborn (2007), comportamento organizacional é definido como um estudo de indivíduos e grupos em organizações, aplicado em qualquer ramo de atividade, que auxilia na compreensão da atividade e expansão do sucesso na carreira profissional.

Em termos de Psicologia Social, Robbins (2010, p. 36) explica que este é um ramo da Psicologia que combina esta ciência com a Sociologia, permitindo que um ser exerça influência sobre outro. Os psicólogos sociais podem ajudar em coisas como redirecionamento de atitudes, modelos de comunicação, desenvolvimento de confiança e observação de comportamento de grupo, especialmente dentro de uma empresa.

Miles *et al.* (1978) afirmam que o comportamento está ligado diretamente com as condições ambientais e as decisões que os gestores tomam dentro da organização, com o objetivo de melhorar estrategicamente o processo como um todo. Esse conjunto de atitudes fazem parte dos componentes básicos da teoria de gestão, acrescentando-se também as políticas e ações consistentes e as expectativas do empregado sobre a sua performance.

Robbins, Judge e Sobral (2010) destacam que o comportamento organizacional reflete na investigação do impacto que os colaboradores e a estrutura da empresa têm sobre a conduta organizacional, com o objetivo de aprimorar a eficácia, sendo em termos de qualidade e de competitividade. O comportamento unilateral e as funções diretas do relacionamento, conforme Luiz, Monteiro e Moura (2014), tem um impacto direto com a confiança, satisfação e comprometimento na relação, gerando resultados na qualidade do processo.

Sociologia, de acordo com Robbins (2010), contribuí para o comportamento organizacional através de estudos sobre o comportamento de grupos dentro das organizações, onde os sociólogos estudam cultura organizacional, teoria e estrutura organizacional, tecnologia organizacional, comunicação, poder e conflito. Finalmente, segundo Robbins (2010), Antropologia é o estudo das sociedades para compreender os seres humanos e suas atividades, argumentando que o trabalho dos antropólogos sobre culturas e ambientes nos ajudou a compreender melhor as diferenças de valores, atitudes e comportamentos fundamentais entre pessoas de diferentes países ou pessoas de diferentes organizações.

Na gestão de pessoas das organizações, deve-se buscar atrair e reter indivíduos com valores condizentes e apresentar com clareza os objetivos, valores, cultura organizacional e aplicar testes capazes de avaliar os estilos comportamentais e a personalidade dos participantes do processo seletivo. A partir desses resultados são analisados os traços de personalidade para identificar assim qual o comportamento mais adequado no exercício de determinadas funções na organização, alocando o funcionário ao setor em que mais se encaixa (Bruning, Raso & Paula, 2015).

Menegon (2012), cita quatro atitudes principais apresentadas pelos funcionários que influenciam o seu desempenho nas organizações: produtividade, absenteísmo, rotatividade e cidadania organizacional. Essas ações formam um conjunto relevante para a conquista da melhoria contínua e a produção com qualidade. Outro fator importante sobre essa discussão é citado por Paiva, Gomes e Helal (2015), apontando que trabalhadores estressados têm uma tendência muito forte em diminuir seu desempenho e aumentar os custos das organizações através de possíveis problemas de saúde, refletindo em um elevado grau de absenteísmo e uma maior rotatividade.

Como exposto por Robbins (2010), tais assuntos são extremamente importantes para a fundação do comportamento organizacional, contribuindo para o bem-estar das organizações da melhor maneira possível. A pesquisa do comportamento organizacional é importante porque tem grande influência sobre todas as organizações, resultando em mudanças significativas e positivas.

O mercado de trabalho vem passando por

diversas mudanças que demandam a capacidade de adaptação. Para obter o sucesso organizacional é importante perceber as condições do ambiente e as decisões tomadas a partir dessas condições, lidando com três fatores relevantes: o problema empreendedor, administrativo e de engenharia. O processo adaptativo dá início na fase empreendedora, acompanhada pela engenharia e por fim a administrativa. Esses fatores estão conectados entre si. As atitudes tomadas voltadas para a adaptabilidade da empresa solidificam a estrutura organizacional (Borges Neto *et al.*, 2015).

Uma análise do comportamento organizacional fornece uma compreensão de como proceder em relação às pessoas, aos grupos e à organização, para que estes seres possam melhorar o desenvolvimento, os resultados e o bem-estar daqueles que trabalham na organização. Comportamento Organizacional, como dito anteriormente, estuda as ações que indivíduos, grupos e a estrutura da organização exercem sobre o comportamento dentro das empresas com o objetivo de utilizar estes estudos para melhorar os processos gerenciais.

De acordo com Wagner (2012), Comportamento Organizacional é um campo de estudo que ajuda a prever, explicar e compreender certos comportamentos que ocorrem nas e entre as organizações. Além disso, as três áreas do comportamento organizacional (micro, meso e macro comportamento organizacional) têm ações distintas entre as disciplinas científicas que contribuíram para a fundação do campo.

De certa forma, cada comportamento se concentra em um aspecto diferente do comportamento organizacional. Entretanto, o comportamento micro organizacional se baseia nas características e no desempenho dos indivíduos nas organizações. O comportamento organizacional meso está preocupado com as características do grupo e o comportamento da equipe. O comportamento das organizações como entidades é discutido no comportamento macro organizacional.

Desta forma, demonstrar o significado do comportamento dentro das organizações, valoriza seus funcionários para que eles, por sua vez, possam trazer benefícios à empresa, ao mesmo tempo em que beneficiam a empresa por não ter certos conflitos entre os funcionários.

Em todo o mundo, a expressão comportamento organizacional tem sido utilizada para

denominar as habilidades humanas, incluindo motivações, comportamentos, comunicações intra e interpessoal, intra e intergrupal, desenvolvimento de atitudes, poder de liderança, estruturas e processos grupais, percepção, aprendizado, conflitos, mudança, planejamento e organização humana do trabalho (Leite, Leite, & Albuquerque, 2012).

3. Cultura organizacional

A cultura organizacional permeia a vida organizacional diária e é ao mesmo tempo permanentemente compartilhada. Ela é projetada para abordar questões relacionadas à adaptação e integração organizacional, mobilizando aspectos comportamentais, cognitivos e emocionais, todos os quais influenciam a capacidade da empresa de enfrentar desafios (Abreu, Goulart & Ituassu, 2015).

Espindola e Oliveira (2009) afirmam que "as empresas estão em constante transformação. O comportamento e as atitudes das pessoas mudam como resultado de tantas novidades". Os recursos humanos passaram por diversas inovações como parte deste processo, transformando-se em um setor estratégico. Os autores acreditam que o local de trabalho é um lugar onde as pessoas passam a maior parte de seu tempo e onde seu comportamento pode se alterar, revelando várias características individuais. Como resultado, é necessário compreender as atitudes das pessoas e como este comportamento afeta o desenvolvimento de um negócio.

O comportamento organizacional dos funcionários é visto como uma ferramenta importante para o gerente de recursos humanos neste contexto. No entanto, "os funcionários de uma empresa podem fornecer a força necessária para a mudança, ou então ser uma grande barreira contra ela" (Espindola & Oliveira, 2009, p. 180).

Devido à competitividade; à necessidade de atender a novas leis e regulamentos; à introdução de novas tecnologias; ou à mudança das preferências de clientes e parceiros, há uma tendência para transformações organizacionais contínuas. Entretanto, há distinções entre os vários tipos de mudanças organizacionais. A mudança organizacional pode ser contínua, o que significa constante, cumulativa e evolutiva, ou episódica, o que significa infrequente, descontínua e intencional (Abreu, Ituassu & Goulart, 2015). Entende-se que as mudanças necessárias para as adaptações pandêmicas podem ser consideradas episódicas, embora não

intencionais.

Nery e Neiva (2015) investigaram respostas comportamentais à mudança organizacional e concluíram que a frequência e velocidade da mudança organizacional se tornou um fenômeno sem precedentes, com a mudança se tornando um processo contínuo, inerente à vida diária da organização. Neste cenário, as emoções positivas para a mudança facilitam a ocorrência de comportamentos de apoio e reduzem a resistência às transformações organizacionais, e a cooperação humana é fundamental para o sucesso da mudança organizacional.

Como várias e complexas mudanças de comportamento se mostraram necessárias no cenário pandêmico do COVID-19, a capacidade de aceitar as mudanças necessárias é um componente crítico para o sucesso da gestão de pessoas. Este processo é difícil e é considerado como um dos desafios mais significativos que as organizações enfrentam atualmente (Espindola & Oliveira, 2009).

A cultura organizacional é um conceito amplamente estudado no campo da administração e gestão de negócios. Refere-se ao conjunto de valores, crenças, normas e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização que influenciam como eles se relacionam entre si, como abordam o trabalho e como se relacionam com os objetivos e missão da organização.

Dentre os principais autores que têm contribuído para o estudo da cultura organizacional, destaca-se Edgar Schein, um dos pioneiros na área. Schein (1984) define a cultura organizacional como "um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas".

Schein também identifica três níveis de cultura organizacional: (i) artefatos visíveis (como símbolos, rituais e histórias); (ii) valores compartilhados (crenças e atitudes); e (iii) pressupostos básicos (ideias inconscientes e profundamente enraizadas sobre a realidade). Ele argumenta que a compreensão dos pressupostos básicos é essencial para entender verdadeiramente a cultura de uma organização.

Outro autor importante na área da cultura

organizacional é Charles Handy (1980), que propôs quatro tipos diferentes de cultura organizacional com base em duas dimensões: poder e solidariedade. Ele descreve: (i) a cultura do clube, onde há alta solidariedade e baixo poder, com uma atmosfera familiar e valores compartilhados; (ii) a cultura da tarefa, caracterizada por alta solidariedade e alto poder, com foco em resultados e eficiência; (iii) a cultura da pessoa, onde há baixa solidariedade e baixo poder, com uma abordagem mais individualista e focada nas necessidades dos indivíduos; e (iv) a cultura do papel, com baixa solidariedade e alta concentração de poder, onde a autoridade é centralizada e a conformidade às normas é valorizada.

Além disso, autores como Schein (1992), Deal e Kennedy (1982) destacam a importância da liderança na formação e manutenção da cultura organizacional. Líderes são vistos como agentes-chave na definição dos valores e normas de uma organização, bem como na sua transmissão aos membros da equipe.

Outra contribuição relevante é de Hofstede (1980), que propôs a teoria das dimensões culturais, que examina como os valores culturais podem variar em diferentes sociedades e influenciar a cultura organizacional. Ele identificou dimensões como individualismo versus coletivismo, distância hierárquica, aversão à incerteza, masculinidade versus feminilidade, que podem afetar a forma como os membros de uma organização se comportam e se relacionam.

Em resumo, a cultura organizacional é um campo de estudo complexo e fascinante que envolve a compreensão dos valores, crenças, normas e comportamentos compartilhados dentro de uma organização. Ambos os elementos (comportamento e cultura organizacional) exigiram adaptações rápidas a fim de estabelecer estratégias de sobrevivência ao COVID-19. O ambiente de trabalho passou a ser percebido como um espaço de risco à saúde, mesmo em ocupações anteriormente consideradas seguras (atividades não consideradas insalubres ou perigosas).

As diversas formas de trabalho nas empresas precisavam se adaptar aos protocolos estabelecidos pelas organizações de saúde neste contexto. Os protocolos podem diferir dependendo do município em que a organização opera (Ito & Pongeluppe, 2020), mas todos eles compartilham os seguintes elementos básicos: (i) distanciamento mínimo de um metro e meio entre

pessoas; (ii) limpeza frequente das mãos com água e sabão e/ou higienização com álcool em gel a 70% (que deve ser disponibilizado no ambiente de trabalho); (iii) limpeza minuciosa e sistemática de superfícies, especialmente onde há contato das mãos; (iv) uso obrigatório de equipamentos de proteção individual (principalmente máscaras); (v) garantir maior ventilação; (vi) evitar o uso de condicionadores de ar; (vii) evitar o uso compartilhado de equipamentos; (viii) afastamento temporário do trabalho das pessoas integrantes de grupos de risco e também dos trabalhadores que testaram positivo para a doença.

A proteção da saúde dos trabalhadores tornou-se um componente essencial de qualquer atividade organizacional. Todas as atividades de saúde devem ser consideradas, incluindo a preparação dos funcionários, "não apenas para sua proteção, mas também para entender que sua atividade pode desempenhar um papel importante no combate à epidemia" (Jackson Filho & Algranti, 2020). A forma externa em que surgiu esta necessidade de mudança, bem como sua rapidez e necessidade de saúde, são elementos novos na gestão de pessoas que não eram previstos pelos paradigmas administrativos anteriores.

A crescente mudança e instabilidade da "era da informação", bem como a globalização, puseram em xeque o velho modelo rígido nas organizações (Chiavenato, 2010). As organizações estão atualmente procurando uma gestão flexível a fim de permanecerem competitivas no mercado atual. Neste contexto, a pandemia do COVID-19 aumentou a necessidade de uma rápida adaptação às mudanças, gerando novas pesquisas e inovações na gestão de recursos humanos.

Outro autor renomado, John Kotter (1996) aborda a necessidade de as empresas se adaptarem rapidamente a mudanças repentinas, como a pandemia de COVID-19. Kotter destaca a importância de uma liderança forte e adaptativa, capaz de tomar decisões rápidas e eficazes, revisar as estratégias de negócios e mobilizar a organização em tempos de crise.

Outra referência importante, Simon Sinek (2019) argumenta que as empresas devem adotar uma mentalidade de jogo infinito, ou seja, uma abordagem adaptativa e flexível, em vez de se concentrarem apenas em metas de curto prazo. Sinek destaca a importância de uma cultura organizacional resiliente e orientada para

a inovação, capaz de se adaptar a mudanças e incertezas, como as causadas pela pandemia.

Em suma, a literatura acadêmica e empresarial tem abordado amplamente as adaptações realizadas pelas empresas em resposta à pandemia de COVID-19. A importância da flexibilidade, inovação, liderança eficaz e cultura organizacional adaptativa têm sido destacadas por diversos autores como elementos-chave para enfrentar os desafios impostos por essa crise global.

4. Metodologia

O desenvolvimento de um trabalho de pesquisa requer uma metodologia com clareza em relação aos objetivos e percursos a serem seguidos durante o estudo (Cresweell, 2014). Desta forma, o presente trabalho possui como principal definição a análise de conteúdo científico de modo a contribuir para o avanço da pesquisa no que se refere ao tema abordado. Trata-se de um estudo de caráter descritivo, qualitativo, focado em uma revisão bibliográfica sobre os impactos que o Comportamento Organizacional apresentou durante a pandemia.

Referente aos objetivos da pesquisa, ela se classifica como descritiva. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros e suas características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades complexas. A pesquisa descritiva desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados, mas cujo registro não consta de documentos (Almurisi et. al., 2021).

Já em relação à pesquisa qualitativa, o objetivo é trazer uma melhor compreensão do assunto, a partir de uma amostra e a análise qualitativa dos dados. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, tentando intuir as consequências. Nessa análise todos os dados são de grande importância (Oliveira, 2011).

Este trabalho baseia-se em estudos de artigos, relatórios, sites, ou seja, uma pesquisa bibliográfica. Qualquer área de pesquisa supõe e requer uma pesquisa bibliográfica prévia, seja para fundamentar teoricamente, ou mesmo para justificar os limites e resultados que contribuirão para a própria pesquisa. Cervo e Bervian (1996, p. 48) afirmam que a “pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência. Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das Ciências Humanas. Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica”.

Sobre a coleta de dados, foram selecionados apenas artigos publicados em revistas no período de 2020 a 2023 (período pandêmico no Brasil). A coleta de dados se deu através de buscas na plataforma Google Acadêmico, utilizando como palavras chaves: “COVID-19”, “Comportamento Organizacional”, “Administração”, “Gestão”, “Trabalho Remoto”, “Saúde”, “Organizational Behavior”, “Administration”, “Management”, “Home Office”, “Health”.

Para a elaboração de uma revisão bibliográfica foi necessário seguir alguns passos na sua condução. De acordo com Andrade (2010), existem basicamente quatro etapas para construção de uma pesquisa desse tipo, como podem ser observadas no Quadro 1.

Quadro 1. Etapas da revisão bibliográfica

1ª etapa	Acervo inicial: a pesquisa bibliográfica deve começar pelas obras de caráter geral, como enciclopédia, anuários, catálogos, resenhas, abstracts, os quais indicarão fontes de consulta mais específicas.
2ª etapa	Leitura prévia ou pré-leitura: é feita para possibilitar uma primeira seleção das obras que passarão pela fase seguinte, de leitura seletiva.
3ª etapa	Leitura seletiva: tem por objetivo a localização das obras ou dos capítulos ou partes que contenham informações úteis para o trabalho em questão.
4ª etapa	Leitura crítica ou reflexiva: objetiva a apreensão das ideias fundamentais de cada texto e constitui a fase mais demorada da pesquisa bibliográfica, pois contempla toda a etapa de anotações.

Fonte: Adaptado de Andrade (2010)

Na primeira etapa foi construído o acervo inicial, onde foi utilizada a base Google Acadêmico, devido à sua abrangência. Para este trabalho, estabeleceu-se uma busca com o termo comportamento organizacional no intervalo de tempo 2020-2023, totalizando os últimos 3 anos e meio (período pandêmico). Na segunda etapa, de leitura prévia ou pré-leitura, foram escolhidos artigos para compor o grupo de textos para as etapas posteriores. Para elegibilidade foram escolhidos artigos com alinhamento aos objetivos do trabalho e com foco.

Para realização da terceira etapa foram lidos os resumos dos trabalhos escolhidos na etapa anterior para confirmar que esses foram adequados e potencialmente suficientes para atender aos objetivos do trabalho. Uma vez encontrada a quantidade de textos definida como representativa para o trabalho e que apresentaram diversidade teórica e metodológica, foi realizada a quarta etapa de leitura crítica e reflexiva. A fim de evitar e reduzir possíveis direcionamentos enviesados pelo pesquisador foi construída, através de ferramentas gratuitas na internet, uma nuvem de palavras com as palavras-chave dos artigos definidos nas etapas dois e três. A partir dessa nuvem de palavras observou-se a existência de grandes temáticas e, a partir dessas temáticas, foi possível realizar a etapa crítica e reflexiva.

5. Análise dos resultados

A primeira etapa da pesquisa bibliográfica consistiu na busca pelos textos de caráter Geral sobre o tema que podem subsidiar os objetivos da pesquisa. Como previsto na seção metodológica, foi buscado no Google Acadêmico o termo “comportamento organizacional”, no intervalo de tempo 2020-2023. A pesquisa resultou em um total de 378 artigos que tratam especificamente do comportamento organizacional no período da pandemia, dos quais 8 foram selecionados na segunda etapa, porque contempla especificamente o comportamento dos indivíduos nas organizações durante pandemia. Como pode ser observado no Quadro 2, os textos selecionados e os principais elementos de cada um.

Conforme pode-se observar no Quadro 2, apresenta-se os 8 artigos escolhidos para análise. Todos estes foram publicados durante a pandemia e têm como objetivo investigar e analisar o comportamento das pessoas nas organizações durante esse período crítico.

Durante a pandemia, as pessoas tiveram que se adaptar a uma nova realidade de trabalho, incorporando práticas como *home office* e trabalho remoto, além de considerar a qualidade de vida no trabalho e o comportamento dos líderes. Ou seja, como principais resultados evidenciados nas publicações neste período se referem ou focam principalmente na qualidade de vida dos indivíduos nas organizações e a busca consolidada de trabalhar em *home office*. Como explica Santos e Fukuda (2023), a capacidade de aceitar as mudanças necessárias é um componente crítico para o sucesso das empresas e dos colaboradores. Este processo é difícil e é considerado como um dos desafios mais significativos que as organizações enfrentam atualmente.

Nesta perspectiva, Carvalho e Lima (2021), destacam que a atuação e papel dos líderes em contextos de elevada instabilidade, tal como o de uma pandemia se configuram como de importante relevância, vindo a contribuir solidarizar com a situação e atuar para minimizar os efeitos causados pela doença sobre a saúde física, mental e emocional dos membros da equipe.

Dando continuidade para o desenvolvimento e reflexivo do trabalho, foi construída, através de ferramentas gratuitas na internet, uma nuvem de palavras utilizando as palavras-chave dos artigos selecionados para determinação de categorias que podem direcionar os estudos sobre o tema comportamento organizacional. A nuvem de palavras pode ser observada na Figura 1.

A análise da nuvem de palavras destacou a confluência dos temas relativos à adaptação à nova realidade de trabalho e às mudanças no comportamento organizacional dentro das empresas. Os termos mais proeminentes, como 'adaptação', 'saúde mental', 'crise', 'comunicação' e 'estresse', refletem a profunda transformação que ocorreu nas organizações. Eles sinalizam não apenas desafios, mas também a necessidade premente de muitos indivíduos se ajustarem a essa nova dinâmica, evidenciando a urgência de abordar questões relacionadas à saúde mental e estratégias de comunicação eficazes. Segundo Gonçalves, Almeida e Moura (2018), explicam que os funcionários que realizam *home office* podem apresentar, na maioria das vezes, uma maior satisfação, quando se trata do domínio psicológico, pois, realizando seu trabalho em domicílio, podem evitar

Quadro 2. Artigos selecionados para a análise

Autor(es)	Objetivo	Delineamento	Resultados
Werneck (2020)	Levantar as principais questões impostas pelo isolamento social e pela adesão ao <i>home office</i> , ou teletrabalho, provocados pela pandemia da COVID-19 no gerenciamento dos recursos humanos dentro do contexto de projetos	Revisão Bibliográfica	Discute as vantagens e desvantagens do trabalho virtual durante a pandemia, analisando seu impacto nas competências individuais e nos gerentes de projetos, e oferece orientações para o gerenciamento de recursos humanos, destacando as habilidades necessárias para indivíduos e gerentes de projeto neste novo cenário.
Castro <i>et al.</i> , (2020)	Identificar as principais estratégias para redução de impactos da COVID-19 nas organizações brasileiras.	Revisão Bibliográfica	Identificou-se a necessidade de planejamentos emergenciais para o enfrentamento da pandemia, incluindo: políticas empáticas, fornecimento de suporte para tele-trabalho e ações para adaptação e manutenção organizacional durante a crise.
Castro e Mello (2021)	Verificar as correspondências entre as âncoras de carreira e as mudanças organizacionais percebidas no contexto da pandemia do novo coronavírus - COVID-19.	Pesquisa Qualitativa	A maior parte dos indivíduos que vivenciaram mudanças organizacionais no contexto da COVID-19 possui um tipo de correspondência entre sua âncora de carreira e as mudanças ocorridas, prevalecendo para esses profissionais um ambiente de oportunidades.
Felipe <i>et al.</i> , (2021)	Compreender como a pandemia de COVID-19 impactou as relações de trabalho e os profissionais da área de gestão de pessoas, no tocante às medidas de contenção ao contágio	Pesquisa Quantitativa	Os impactos psicológicos e físicos incluem ansiedade, irritabilidade, mal-estar físico, pressão por desempenho, medo de perda de emprego e dificuldade em equilibrar trabalho e vida familiar, alertando as organizações para possíveis quedas de desempenho, aumento do absenteísmo e rotatividade dos profissionais.
Oliveira <i>et al.</i> , (2022)	Analisar os impactos da pandemia da COVID-19 na Qualidade de Vida no Trabalho em atividades <i>home office</i> .	Estatística Descritiva	As percepções dos gestores - quanto aos aspectos organizacionais, ambientais e comportamentais na QVT em <i>home office</i> no contexto pandêmico - foram positivas em sua maioria, porém que exigem a melhoria no cotidiano organizacional.
Corrêa e Ribeiro (2022)	Investigar como uma instituição de ensino superior sob a perspectiva da gestão, enfrenta os novos paradigmas estabelecidos pela pandemia	Teórico-Empírico	O estudo revela que o <i>home office</i> na empresa pesquisada foi facilitado por incentivos financeiros, adoção de tecnologias e softwares de suporte. A principal contribuição está em apresentar avanços no modelo de trabalho das instituições de ensino superior, indicando uma transformação no setor educacional que pode servir como referência para outras instituições.
Oliveira, Maluf e Corrêa (2023)	Investigar o comportamento destes líderes frente as demandas de trabalho no período do isolamento social da pandemia, aprofundando questões relacionadas as suas práticas profissionais e do contexto social	Pesquisa Qualitativa	O estudo analisou as práticas dos líderes no contexto do trabalho remoto, abordando temas como gestão do tempo, comunicação e uso de tecnologia, oferecendo informações cruciais para pesquisas futuras sobre o papel da liderança em situações de incerteza.
Santos e Fukuda (2023)	Compreender o impacto da pandemia no contexto do trabalho em <i>home office</i> , a partir das vivências dos trabalhadores de uma empresa e à luz dos conceitos de bem-estar no trabalho.	Pesquisa quantitativa e qualitativa	A transição para o <i>home office</i> exigiu adaptação ao ambiente familiar e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, inicialmente elogiada pela empresa, mas com o tempo, houve aumento da carga de trabalho e reuniões, afetando o bem-estar dos funcionários e destacando a importância de estratégias que promovam o equilíbrio e a saúde mental no trabalho remoto.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Quadro 3. Principais apontamentos dos autores acerca do tema

Apontamentos	Autor
A modalidade do teletrabalho se intensificou no contexto da pandemia, todavia é importante ter alguns cuidados e delinear estratégias para esta tendência de atividades laborais à distância. Subentende-se que a elaboração de políticas empáticas e responsivas, a manutenção da continuidade do trabalho, fornecimento e suporte para o trabalho, estabelecimento de política para o teletrabalho a longo prazo, orientação do tempo e a redução da jornada de trabalho são aspectos que devem ser implementados a fim de criar um ambiente favorável ao desenvolvimento das atividades.	Castro <i>et al.</i> (2020)
O teletrabalho oferece benefícios como redução de deslocamentos, equilíbrio entre trabalho e vida familiar, autonomia e produtividade. No entanto, traz desafios como estresse tecnológico, distrações, problemas físicos e dificuldades de gestão.	Werneck (2020)
Oportunidades em ambientes de trabalho durante a pandemia, destacando a importância da adaptabilidade e resiliência sob a influência de desafios organizacionais, enquanto sugerem a necessidade de explorar modelos como o <i>home office</i> para abordagens mais convergentes, considerando a individualidade dos colaboradores frente às limitações dos sistemas de gestão.	Castro (2021)
Os profissionais na "linha de frente" das organizações, encarregados de orientar e capacitar os trabalhadores em novas medidas e procedimentos, enfrentam significativos impactos negativos, com 85% deles relatando desgaste mental e exaustão emocional, alertando as organizações sobre possíveis consequências no desempenho, absenteísmo e rotatividade, ressaltando a necessidade de estudos adicionais para compreender e abordar os desafios na saúde mental dos trabalhadores.	Felipe <i>et al.</i> (2021)
O novo cenário desenhado pela pandemia do COVID-19, exigiu que as empresas e organizações se adaptassem a esta nova realidade e colocassem a maioria dos funcionários trabalhando em casa por meio do teletrabalho, o estudo mostra que a empresa ao criar comitê de crise, conseguiu mediar e dirimir melhor os problemas advindos da pandemia, usando para isso os meios de comunicação, que efetivamente aproximaram as pessoas, como: intranet, call, redes sociais, webinars, conferencias e palestras on line.	Corrêa e Ribeiro (2022)
Em relação aos fatores organizacionais, concluiu-se que as atividades dos gestores durante a pandemia são compatíveis com suas competências, embora a carga horária seja considerada inadequada. A instituição adaptou-se ao trabalho remoto durante a COVID-19, evidenciando que os elementos estratégicos podem ser alcançados nesse formato. Quanto aos fatores ambientais, há um ambiente de trabalho satisfatório no <i>home office</i> dos gestores, que é organizado e propício à produtividade. Nos aspectos comportamentais, os gestores estão satisfeitos, destacando tratamento justo e igualitário, resultando na disposição de trabalhar continuamente no formato <i>home office</i> .	Oliveira, <i>et al.</i> (2022)
Durante o isolamento social, a maioria dos líderes não aumentou seu tempo de dedicação ao trabalho, mas aqueles que o fizeram enfrentaram variações, enquanto cerca de 28% negaram trabalhar nos finais de semana; a insegurança no trabalho atingiu seu auge no início da pandemia, influenciada por fatores globais; 89% relataram pressão para cumprir metas durante o isolamento, sendo 56% considerando negativa a necessidade de trabalhar nos finais de semana.	Oliveira, Maluf e Corrêa (2023)
O estudo revela que a transição abrupta para o <i>home office</i> durante a pandemia exigiu adaptação, inicialmente bem recebida pelos trabalhadores, mas ao longo do tempo, houve aumento do volume de trabalho e reuniões. Os trabalhadores agora preferem um modelo híbrido, considerando o indicador de qualidade de vida, destacando a importância das empresas em gerenciar essa transição para promover bem-estar no trabalho pós-pandemia.	Santos e Fukuda (2023)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

vida pessoal e profissional.

Entende-se que este aumento evidencia a urgência e a importância de compreender as transformações no ambiente corporativo que foram aceleradas por esse contexto desafiador. A necessidade de adaptação às novas circunstâncias trouxe à tona uma busca intensificada

por insights sobre o comportamento no âmbito organizacional. Infere-se que o aumento nas pesquisas reflete a busca incessante por compreensão e estratégias eficazes para navegar pelas complexidades que surgiram, consolidando o comportamento organizacional como um campo fundamental para a compreensão e

gestão das dinâmicas corporativas em tempos de mudanças rápidas e imprevisíveis.

De forma geral, evidenciou a dificuldade que as organizações enfrentam na atualidade, necessitando a tomada de decisão urgente, para manter um ambiente tranquilo para a realização das atividades no trabalho, visto a mudança no comportamento dos trabalhadores. Nesse contexto, os profissionais de GP assumem protagonismo, afetam diretamente todos os componentes da comunidade organizacional, ou seja, o público interno e externo, representado pelos trabalhadores, fornecedores, clientes e parceiros (Felipe, et al, 2021).

Os autores destacam ainda, que o quadro apresentado coloca em alerta as organizações de trabalho, que deverão ser impactadas pela situação de saúde mental dos seus profissionais, com prováveis impactos em seu desempenho e em aumento nos índices de absenteísmos e rotatividade. Esses fatores sinalizam para a necessidade de maiores estudos para elucidar os fenômenos que se apresentam e aqueles que estão por vir, em especial no âmbito da saúde mental dos trabalhadores.

6. Conclusão

O presente estudo evidenciou uma série de desafios enfrentados por organizações e profissionais em todo o mundo devido à pandemia da COVID-19. Esses desafios incluíram a necessidade de adaptação rápida através de planejamentos emergenciais, políticas empáticas e suporte para o teletrabalho.

Os líderes enfrentaram desafios na gestão do tempo, comunicação e adoção de tecnologia para orientar suas equipes durante períodos de

incerteza. Além disso, o estudo destacou que a pandemia aumentou a conscientização sobre o bem-estar dos funcionários, com mais empresas oferecendo apoio psicológico, programas de exercícios online e outras iniciativas para ajudar os funcionários a lidar com o estresse associado à pandemia. Muitas empresas adotaram o trabalho remoto como uma prática permanente ou pelo menos ofereceram mais flexibilidade aos seus funcionários.

Ferramentas tecnológicas avançadas permitiram que muitos trabalhadores realizassem suas funções de casa, e isso se tornou uma prática comum dentro das empresas como o modelo de trabalho híbrido, onde os funcionários trabalham parte do tempo no escritório e parte do tempo em casa. Isso oferece às empresas a flexibilidade de manter um espaço de trabalho físico menor, economizando custos, enquanto permite que os funcionários desfrutem da colaboração presencial em alguns dias da semana.

E com a rápida evolução das tecnologias e das necessidades do mercado de trabalho, as empresas investiram mais em treinamento e desenvolvimento contínuo para garantir que seus funcionários possuísem habilidades relevantes. Assim, por meio desta pesquisa, pode-se entender a relevância para as políticas e práticas organizacionais, enfatizando a importância de zelar pelo bem-estar dos funcionários e pela eficiência das operações durante o período de crise.

Com relação aos estudos futuros, sugere-se a investigação sobre estratégias eficazes de liderança durante crises, com foco em habilidades específicas necessárias para enfrentar desafios semelhantes aos causados pela pandemia.

Referências

- Abreu, M. S., Ituassu, C. T., & Goulart, I. B. (2015). No olho do furacão: desafios de uma mudança organizacional numa empresa familiar de grande porte. In: Encontro Nacional da ANPAD, 39., Belo Horizonte, 2015.
- Alabdullah, T. T. Y., Ahmed, E. R., & Nor, M. I. (2020). The World Declining Economy and Coronavirus Pandemic: Systems Should Be Continued. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 102, 89-96.
- Almurisi, S. H., Al Khalidi, D., & AL-Japairai, K. A. Mahmood, S., Chilakamarry, Ch. R., Kadiyala, Ch. B. N., & Mohananaidu, K. (2021). Impact of COVID 19 pandemic crisis on the health system and pharmaceutical industry. *Letters in Applied NanoBioScience*, 10(2), 2298-2308. <https://doi.org/10.33263/LIANBS102.22982308>
- Andrade, M. M. (2010). *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. São Paulo: Atlas.
- Bergue, S. T. (2010). *Comportamento organizacional*. Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB.
- Borges Neto, A., et.al. (2015). Conhecimento antes e depois de um treinamento de boas práticas em serviços de alimentação para manipuladores e responsáveis técnicos. *Nutrição em Pauta*. 23(131), 36-41.
- Borges Neto, ., Hayar, J., Rocha, A. C. L., Silva, V. D., & Bricarello, L. P. (2015). Conhecimento antes e depois de um

- treinamento de boas práticas em serviços de alimentação para manipuladores e responsáveis técnicos. *Nutrição em Pauta*, 23(131), 36-41.
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. (2020). The Psychological Impact of Quarantine and How to Reduce it: Rapid review of the evidence, *Rapid Evidence*, 395(10227), 912-920. doi: 10.1016/S0140-6736(20)30460-8
- Bruning, C., Raso, C. C. M., & Paula, A. (2015). *Comportamento organizacional e intraempreendedorismo*. Curitiba: Intersaberes, 211 p.
- Carvalho, C. M. M. & Lima, M. P. (2021). *A abordagem de liderança nos tempos de pandemia: Como Proporcionar Resultados por meio do Teletrabalho*. Convibra.
- Castro, B. L. G., Oliveira, J. B. B., Moraes, L. Q., & Gai, M. J. P. (2020). COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(3), 1059-1063. doi: 10.17652/rpot/2020.3.20821
- Castro, M. A. A. & Mello, M. P. S (2021), Verificar as correspondências entre as âncoras de carreira e as mudanças organizacionais percebidas no contexto da pandemia do novo coronavírus - COVID-19. *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia- XVIII SEGeT*.
- Cepellos, M. V. (2020). Recursos humanos na linha de frente. *Revista GVExecutivo*, 19(3), 34-37.
- Cervo, A. L. & Bervian, P. A. (1996). *Metodologia científica*. São Paulo: Makron Books.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Silva, R. (2007). *Metodologia científica*. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* - Rio de Janeiro: Elsevier.
- Corrêa, R. & Ribeiro, H. C. M. (2022). Gestão nas Organizações: Tendências e perspectivas de novos paradigmas em tempo de pandemia. *Revista Reuna*, 27(2), 1-128.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. 4ª ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate Culture: the rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- Espindola, M. B. & Diniz, O. A. P. V. (2009). Análise comportamental: Um estudo de como o comportamento organizacional pode influenciar o clima organizacional de uma indústria. *Revista digital FAPAM*, 1(1), 179-200.
- Faro, A., Bahiano, M. A., Nakano, T. C., Reis, C., Silva, B. F. P., & Vitti, L. S. (2020). COVID-19 e saúde mental: a emergência do cuidado. *Estudos De Psicologia*, 37, e200074. doi: 10.1590/1982-0275202037e200074
- Felipe, I. F. R., Medeiros, V. R., Camargo, M. L., & Goulart, J. E. (2021). Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre Profissionais de Gestão de Pessoas. *Revista Psicologia e Saúde*, 13(2), 211-225. doi: 10.20435/pssa.v13i2.1090
- Handy, C. (1980). *The Gods of Management*. London: Pan.
- Hofstede, G. (1980). Businessmen and Business School Faculty: A Comparison of Value Systems. *Journal of Management Studies*, 15(1), 79-89.
- IBGE (2020a). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pandemia foi responsável pelo fechamento de 4 em cada 10 empresas com atividades encerradas*. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28295-pandemia-foi-responsavel-pelo-fechamento-de-4-em-cada-10-empresas-com-atividades-encerradas>
- IBGE (2020b). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - Agência de Notícias. Pesquisa Pulso Empresa: Entre as empresas que estavam fechadas na 1ª quinzena de junho, 39,4% encerraram atividades por causa da pandemia. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28294-pesquisa-pulso-empresa-entre-as-empresas-que-estavam-fechadas-na-1-quinzena-de-junho-39-4-encerraram-atividades-por-causa-da-pandemia>
- Ito, N. C. & Pongeluppe, L. S. (2020). O surto da COVID-19 e as respostas da administração municipal: munificência de recursos, vulnerabilidade social e eficácia de ações públicas. *Revista de Administração Pública*, 54(4), 782- 838.
- Jackson Filho, J. M. & Algranti, E. (2020). Desafios e paradoxos do retorno ao trabalho no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 45, 1-3. doi: 10.1590/2317-6369ED0000220
- Joshi, A., Bhaskar, P., & Gupta, P. K. (2020). Indian Economy Amid COVID-19 Lockdown: A Prespective. *Journal of Pure and Applied Microbiology*, 14, 957-961.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Leite, N. P., Leite, F. P., & Albuquerque, L. G. (2012). Gestão do Comportamento Organizacional e Gestão De Pessoas: um estudo observacional. *Revista de Gestão*, 19(2), 279-296.
- Lopes, V. M. N. & Cassundé, F. R. S. A. (2015). A Importância do Comportamento Organizacional para o Alcance da Eficácia Empresarial. *Id on Line. Revista de Psicologia*, 9(27), 154-166.
- Luiz, A. A., Monteiro, P. R. R., & Moura, T. B. (2014). Geração de Valor na Cadeia de Suprimentos: um Teste Empírico das Funções Diretas e Indiretas no Fomento de Relacionamentos Business to Business. *Revista Gestão Organizacional*, 7(3), 1-17.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harpe.
- Menegon, L. F. (2012). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, Jr, H. J. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*, The

- Academy of Management Review*, 3(3), 546-562. doi: 10.2307/257544
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Nery, V. F. & Neiva, E. R. (2015). Validação da escala de respostas comportamentais à mudança organizacional. *In: Encontro Nacional da ANPAD*, Belo Horizonte,
- Oliveira, A. A. R., Lucena, N. N. N., Damascena, L. C. L., Albuquerque, R. L., & Silva, L. B. G. (2022). Impactos da Pandemia da Covid-19 na Qualidade de Vida no Trabalho dos Gestores do IFPB, campus João Pessoa, em Atividades Home Office. *Revista Ciências Administrativas*, 28, e13039. doi: 10.5020/2318-0722.2022.28.Esp.e13039
- Oliveira, D. L., Maluf, E. B & Corrêa, D. A. (2023). O comportamento da liderança organizacional observado na fase do isolamento social da pandemia covid-19. *Revista Foco*. 16, e2485.
- Oliveira, M. F. (2011). *Metodologia Científica: Um manual para a realização de pesquisas em administração*. Catalão, GO. 72 p: Manual (pós-graduação) - Universidade Federal de Goiás.
- Paiva, K. C. M., Gomes, M. A. N., & Helal, D. H. (2015). Estresse Ocupacional e Síndrome de Burnout: proposição de um Modelo Integrativo e Perspectivas de Pesquisa Junto a Docentes do Ensino Superior. *Revista Gestão & Planejamento*, 16(3), 285-309.
- Pilkington, W. & Kumar, D. (2020). Public Health Departments Face Formidable Issues During COVID-19 Pandemic. *Homeland Security Affairs* 16, Article 17. www.hsaj.org/articles/16340
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins. S. (2010). *O segredo na Gestão de Pessoas*. Edições Centro Atlântico.
- Santos, A. C. S. & Fukuda, C. C. (2023). Privilegiados da pandemia: home office em tempos de COVID 19. *Trabalho (En)Cena*, 8, e023012. doi: 10.20873/2526-1487e023012
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*. 25(2).
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2a. Ed. San Francisco: JosseyBass.
- Schermerhorn Junior, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2007). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. 2. ed. São Paulo: Bookman.
- Sebrae (2020). *Unidade de Gestão Estratégica - O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios*. 2. edição. https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%A9rus-nas-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf
- Sinek, S. (2019). *The Infinite Game*. Portfolio Penguin.
- Wagner. J. (2012). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.
- Werneck, T. S. (2020). Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19. *Boletim do Gerenciamento*, 17, 1-9.

Sobre as autoras

Jéssica Pendenza

Bacharela em Administração pela Universidade Franciscana.

Patrinês Aparecida França Zonatto

Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí. Professora da Universidade Franciscana.

Scheila Daiana Severo Hollveg

Doutoranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria.