



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO PÚBLICA  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

**WILLYAME FÁBIO BEZERRA VIANA PINHEIRO**

**UMA ANÁLISE NAS MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS NO ÂMBITO  
ORGANIZACIONAL DAS SECRETARIAS PÚBLICAS E DO DETRAN  
EM MEIO À PANDEMIA NO MUNICÍPIO DE MONTEIRO – PB**

**SUMÉ - PB  
2023**

**WILLYAME FÁBIO BEZERRA VIANA PINHEIRO**

**UMA ANÁLISE NAS MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS NO ÂMBITO  
ORGANIZACIONAL DAS SECRETARIAS PÚBLICAS E DO DETRAN  
EM MEIO À PANDEMIA NO MUNICÍPIO DE MONTEIRO – PB**

**Artigo Científico apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.**

**Orientador: Professor Dr. José Irivaldo Alves de Oliveira Silva.**

**SUMÉ - PB  
2023**



P654a Pinheiro, Willyame Fábio Bezerra Viana.

Uma análise nas mudanças comportamentais no âmbito organizacional das Secretarias Públicas e do DETRAN em meio à pandemia no Município de Monteiro - PB. / Willyame Fábio Bezerra Viana Pinheiro. - 2023.

23 f.

Orientador: Professor Dr. José Irivaldo Alves de Oliveira Silva.

Artigo Científico - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública.

1. Cultura organizacional. 2. Mudanças comportamentais de órgãos públicos. 3. DETRAN - Monteiro - PB. 4. Secretarias públicas - Monteiro - PB. 5. COVID-19 - mudanças nas organizações. I. Silva, José Irivaldo Alves de Oliveira. II. Título.

CDU: 35(045)

**Elaboração da Ficha Catalográfica:**

Johnny Rodrigues Barbosa  
Bibliotecário-Documentalista  
CRB-15/626

**WILLYAME FÁBIO BEZERRA VIANA PINHEIRO**

**UMA ANÁLISE NAS MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL DAS SECRETARIAS PÚBLICAS E DO DETRAN EM MEIO À PANDEMIA NO MUNICÍPIO DE MONTEIRO – PB**

**Artigo Científico apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Professor Dr. José Ivaldo Alves de Oliveira Silva.  
Orientador – UAGESP/CDSA/UFCG**

---

**Professor Dr. Alex Bruno Ferreira Marques do Nascimento.  
Examinador I – UAAC/CH/UFCG**

---

**Professor Dr. Allan Gustavo Freire da Silva.  
Examinador II – UAGESP/CDSA/UFCG**

**Trabalho aprovado em: 07 de fevereiro de 2023.**

**SUMÉ - PB**

## RESUMO

Identificado como COVID-19, pela Organização Mundial de Saúde, esse vírus originou uma pandemia que modificou totalmente o cenário em que vivemos. O Brasil foi o segundo país com mais mortes causadas pela doença, incluindo o Nordeste que foi uma das regiões mais afetadas pelo corona vírus. Diante disso o objetivo dessa pesquisa buscou compreender de que forma as organizações públicas do município de Monteiro, na Paraíba, reagiram com a dificuldade provocada pela COVID-19 e de quais maneiras as organizações buscaram modificar os seus elementos que constituem sua cultura organizacional para enfrentar esse vírus. A metodologia utilizada no trabalho foi uma pesquisa qualitativa que buscou analisar as secretarias públicas através de sites e entrevistas com as Secretarias de Saúde, Finanças, Planejamento, Comunicação e com o DETRAN as mudanças comportamentais dessas organizações públicas. Conclui-se que ainda há uma forte necessidade de planejamento estratégico nas organizações que auxiliem essa mudança, e de uma preparação psicológicas para todos os funcionários visto que toda a população foi afetada com esse vírus.

**Palavras-chave:** COVID-19. Organizações. Monteiro. Psicologicas. Pandemia. Cultura. Secretarias.

## ABSTRACT

Identified as COVID-19, by the World Health Organization, this virus originated a pandemic that completely changed the scenario in which we live. Brazil was the second country with the most deaths caused by the disease, including the Northeast, which was one of the regions most affected by the coronavirus. In view of this, the objective of this research sought to understand how the public organizations of the municipality of Monteiro, in Paraíba, reacted to the difficulty caused by COVID-19 and in what ways the organizations sought to modify their elements that constitute their organizational culture to face this virus. The methodology used in the work was a qualitative research that sought to analyze the public secretaries through websites and interviews with the Secretaries of Health, Finance, Planning, Communication, and with DETRAN the behavioral changes of these public organizations. The conclusion is that there is still a strong need for strategic planning in organizations that help this change, and for psychological preparation for all employees, since the entire population was affected by this virus.

**Keywords:** COVID-19. Organizations. Monteiro. Psychological. Pandemic. Culture. Secretaries.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1</b>	<b>Comportamento e Cultura organizacional</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2</b>	<b>Mudanças das organizações buscando enfrentar a crise do COVID-19</b> .....	<b>9</b>
<b>2.3</b>	<b>Município de Monteiro</b> .....	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1</b>	<b>Mudanças que as organizações sofreram em meio à Pandemia</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2</b>	<b>Identificar os elementos da cultura e comportamento organizacional que influenciaram as mudanças adotadas pela organização</b> .....	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>17</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>18</b>

## INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos a humanidade enfrentou diversas pandemias, entre elas a Covid-19. Em dezembro de 2019, em Wuhan China, surgiu um novo tipo de infecção viral com apresentação clínica similar à pneumonia. Essa nova infecção se espalhou por diversos países, chegando ao Brasil em 7 de fevereiro de 2020, e segundo a OMS (Organização Mundial de Saúde) havia, nesse período, 9 casos em investigação, no entanto sem nenhum registro de casos confirmados.

Logo após o surgimento dessa doença, cientistas de vários países buscaram pesquisas que desenvolvessem ou remanejassem compostos farmacológicos capazes de combater a doença de maneira eficaz, além do esforço conjunto entre os países para desenvolver vacinas seguras e eficazes no combate à doença. O Nordeste, uma das regiões mais pobres do país, representa 27% da população brasileira e apresentou cerca de um terço de todos os casos (34%) e cerca de 32% dos óbitos.

Essa pandemia do novo coronavírus vem impondo radicalmente modificações na rotina da população mundial. Muitas áreas foram atingidas por essas modificações, sendo uma delas, o setor público. Logo após a OMS declarar pandemia de coronavírus, todos os estados brasileiros tiveram que definir critérios para a prevenção do contágio da COVID-19 em todas as áreas.

As organizações públicas sofreram mudanças drásticas no seu cotidiano, e tiveram que se adaptar a nova maneira de trabalho, necessitando mudanças de hábitos e padrões de comportamentos que já vinham mudando lentamente, no entanto sofreram uma forte aceleração nesse período. Segundo Caprario (2021, p. 1),

A cultura organizacional é a forma como as empresas conduzem seus negócios, sendo um conjunto de características como hábitos, crenças, valores, atitudes e símbolos, que determinam o comportamento de seus colaboradores.

Assim, para combater o vírus, buscou-se criar um isolamento social e uma mudança decisiva no cenário social, o que causou diversos problemas, tanto sociais quanto trabalhistas. Dessa forma, aconteceu uma crise econômica, que segundo Da Silva Costa (2020, p. 970),

a crise revelou as fragilidades da economia brasileira, que se baseia na austeridade, na desindustrialização, no trabalho informal, na especialização da produção de bens primários para a exportação, e que tem como principal comprador de commodities a china, onde se iniciou a epidemia.

O tema é atual e bastante relevante, visto o cenário em que o uso da eficiência dos recursos públicos é crucial para que o Estado esteja preparado para lidar não só com a doença



em situação de pandemia, como também com os resultados que recairão na economia e demais áreas sensíveis da sociedade, o que exige uma atuação ética dos governantes e empresários nas contratações públicas.

Esse estudo analisa especificamente as mudanças que foram causadas pela COVID-19 sobre as organizações públicas e suas mudanças de comportamentais nos órgãos públicos no município de Monteiro, na Paraíba, e como estão lidando com a gestão da mudança nesse contexto. Muitas organizações já estavam mais bem preparadas para um cenário como esse, já que possui infraestrutura para lidar com as exigências que o momento exigiu, mesmo que de maneira inesperada, entretanto muitas outras não possuíram a mesma infraestrutura. Diante disso, surgiu o interesse de analisar as mudanças comportamentais que foram aplicadas nas diversas organizações públicas do município de Monteiro-PB.

A presente pesquisa busca responder a seguinte pergunta: Quais foram as dificuldades enfrentadas na mudança de comportamento organizacional em meio à pandemia no período do COVID-19 no município de Monteiro-PB.

Foi realizado um estudo descritivo com métodos de uma pesquisa documental, no qual foram levantadas várias informações de diversos artigos e sites que trataram dos principais efeitos sofridos no ambiente organizacional público ocasionados pela pandemia, bem como a técnicas de análise de dados qualitativas coletados em entrevistas com diretores da Secretaria de Saúde, Secretaria de Finanças, Secretaria de Comunicação, Secretaria de Planejamento e no DETRAN da referida cidade. E por fim, o objetivo geral da pesquisa é identificar as mudanças que as organizações públicas sofreram em meio a pandemia da Covid-19. E seus objetivos específicos buscaram identificar elementos de convivência, mudanças físicas no local da cultura e comportamento organizacional que influenciaram as mudanças adotadas pela organização em meio à pandemia e como os funcionários se adaptaram a esse novo cenário pandêmico.

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 necessária o fortalecimento no engajamento dos funcionários para manter as atividades da empresa, tendo em vista os diversos desafios que surgiram durante a pandemia. Essas mudanças atingem empresas em diferentes níveis, pressionando para que se reinventassem, como por exemplo, trabalhando com horários alternativos, adiantando períodos de férias, fazendo escalas de serviços e como medida principal de trabalho, o Home Office.

Assim, o estudo é justificado por se tratar de um tema atual e haver pouco conhecimento e poucas informações sobre as mudanças comportamentais de cidades

interioranas durante a pandemia. Espera-se que o estudo auxilie no entendimento do processo, incluindo o registro das mudanças e inovações adotadas nas organizações públicas, bem como contribua para a construção do conhecimento sobre as novas práticas de rotina organizacional.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Os processos de mudanças ocorrem de forma natural e constante, tanto na vida pessoal quanto no âmbito organizacional e dependem das atitudes das pessoas, assim como também da cultura da empresa. Com a pandemia da Covid-19, a forma que se trabalhava teve que ser modificada, fazendo-se necessário a adaptação e mudanças de conceitos e de formatos com a rapidez que as necessidades se apresentam.

Nesse processo, o referencial teórico abordou os temas de comportamento e cultura organizacional, práticas e adaptações das empresas à Covid-19, buscando entender diferentes conceitos que serão utilizados no contexto do trabalho.

### **1.1 Comportamento e Cultura organizacional**

Explicando um pouco sobre o funcionamento da cultura organizacional e a necessidade de um estudo sobre o ambiente organizacional, no qual são chamadas de comportamento organizacional, pode-se citar Robbins (2005, p. 6) que diz que “o comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.”

Diante do exposto, o comportamento organizacional está diretamente relacionado à noção de cultura organizacional, tendo uma influência mútua em todas as organizações públicas. Ou seja, o comportamento dos grupos e indivíduos influencia a cultura organizacional. Por outro lado, a cultura organizacional tem um grande peso sobre a mudança comportamental dos grupos de indivíduos que fazem parte. Segundo Robbins (2005, p. 6), “em uma definição resumida, podemos dizer que o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das empresas”.

A cultura organizacional permeia o cotidiano, sendo permanente e compartilhada. É construída para lidar com assuntos que se referem à adaptação e à integração da organização,

mobilizando aspectos comportamentais, cognitivos e emocionais, que juntos influenciam a capacidade da empresa para encarar desafios (ABREU; GOULART; ITUASSU, 2015).

Em uma organização formal existem cargos prescritos e relações estruturais, entretanto também se encontra a informalidade em algumas regras, procedimentos e interligações não oficiais. Isso ocorre porque funcionários realizam mudanças espontâneas e não autorizadas, na medida em que os ajustes são moldados e alteram a maneira formal de realizar as atividades, surgindo uma cultura de atitudes e noções que passam a ser compartilhadas entre os colegas de trabalho e acaba criando um padrão que é utilizado para lidar com problemas de adaptação e integração. Essa cultura é ensinada a novos membros com a intenção de doutriná-los de como devem pensar, perceber e sentir os problemas que irão surgir no cotidiano (WAGNER III; HOLLENBECK, 2010, p.10).

Há uma tendência nas transformações organizacionais incessantes devido ao aumento da competitividade, à necessidade de atender novas leis e regulamentos, à introdução de novas tecnologias ou devido às mudanças nas preferências dos consumidores e parceiros, então se percebe que tudo gira em voltar de como a organização está de acordo com o âmbito e como a sociedade está vivendo naquele momento (DOS SANTOS, 2021, p. 15).

O conceito de cultura vem sendo também bastante discutido, visto que este é um dos estudos fundamentais em organizações, já que estão em constante aprendizado e têm em vista a excelência.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2010, p. 367):

[...] ainda ressaltam que a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas no processo de ajudar a criar o entendimento mútuo da vida organizacional. A primeira função é de dar aos membros uma identidade organizacional em que são compartilhados normas, valores e percepções de modo a proporcionar às pessoas um sentido de união. A segunda função é facilitar o compromisso coletivo, isso ajuda a atingir um propósito comum que foi desenvolvido por uma cultura compartilhada onde faz com que crie um sólido compromisso com aqueles que aceitam a cultura como sua própria. A terceira função é de promover a estabilidade organizacional, pois a cultura faz com que haja a interação e cooperação entre os membros. E a quarta função da cultura organizacional é moldar o comportamento ao ajudar os membros dar sentido a seus ambientes.

No cenário pandêmico, as modificações organizacionais são bastante necessárias.

Segundo Acuña e Fernandez (1995, p. 81-82):

[...] pressupõe um estado inicial existente na organização que deve ser modificado para se alcançar um novo estado. Para tanto é possível alterar diferentes aspectos da organização, suas formas estruturais, seus procedimentos, papéis desempenhados, tecnologia, objetivos, metas, políticas, processos decisórios, estilos de direção, planificação e controle, bem como a composição quantitativa e qualitativa das pessoas que a integram.

Para Jackson Filho et al. (2020, p. 1):

Tanto o exercício das atividades laborais quanto as condições de trabalho são fontes potenciais de exposição ao vírus. Por sua vez, esse locus – a situação de trabalho – é território de disseminação da doença. É fundamental entender, portanto, de que maneira as atividades e condições de trabalho podem contribuir para a disseminação e, sobretudo, para o estabelecimento de estratégias para o enfrentamento da pandemia.

Assim, as organizações devem adaptar-se, bem como adaptar as suas atividades, independentemente de quais sejam elas. Em relação aos protocolos estabelecidos pelas organizações de saúde, todos os municípios seguiram a medida provisória nº 927/2020 estabelecida pelo Governo sendo elas: o distanciamento mínimo de um metro e meio entre pessoas, limpeza frequente das mãos com água e sabão ou higienização com álcool em gel 70%, limpeza minuciosa e sistemática de superfícies, especialmente onde há contato das mãos, uso obrigatório de equipamentos de proteção individual, garantir maior ventilação, evitar o uso de condicionadores de ar, evitar o uso compartilhado de equipamentos, afastamento temporário do trabalho das pessoas integrantes de grupos de riscos e também dos trabalhadores que testaram positivo para a doença. Em alguns casos, também são necessárias mudanças na área de engenharia e um completo rearranjo do ambiente de trabalho, como descrito por Jackson Filho e Algranti (2020, p. 2):

Sistema de ventilação adequado, anteparos entre postos de trabalho, rearranjo do espaço para manter distanciamento entre trabalhadores, organização escalonada das equipes, limpeza sistemática das superfícies e ambientes, dentre outros; utilização de equipamentos de proteção e treinamento dos trabalhadores.

Portanto, é necessário observar as organizações de maneira atenta, uma vez que, segundo Megginson (1998) *apud* Marinho (2016, p. 27):

[...] verificando a importância da cultura organizacional, vale ressaltar que ainda existem alguns problemas com a mesma, já que muitas organizações não dão tanta importância e acabam se tornando rígidas e resistentes à mudança já que o ambiente externo requer e exige que as empresas o acompanhem.

## **1.2 Mudanças das organizações buscando enfrentar a crise do COVID-19**

Percebe-se que foi indispensável a formação de estratégias de enfrentamento da Covid-19, dos elementos (comportamento e cultura organizacional), no qual as organizações públicas junto com a prefeitura de Monteiro buscaram uma adaptação dos funcionários, visto que o ambiente de trabalho passou a ser percebido como um espaço de risco para a saúde.

Segundo Backes et al (2020, p. 5):

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 contingências para a continuidade do atendimento. E se tratando de um pequeno município, demorou certo tempo para se adaptar as organizações conseguirem se adaptar a este vírus.

Segundo Sehnem et al. (2021, p. 3):

A pandemia é considerada um evento extremo e que influencia as decisões das organizações. Um cenário de eventos extremos que gera rupturas e mudanças nas cadeias de suprimentos. A pandemia da COVID comprometerá todo o processo de globalização que o mundo tem vivido nos últimos anos. Tem impactado de maneira mais acentuada algumas cadeias específicas, como por exemplo, da saúde, quem tem afetado o Brasil.

A pandemia trouxe consigo diversas inseguranças relacionadas às empresas e nas suas culturas organizacionais. De acordo com Jackson Filho et al. (2020, p. 2):

A proteção da saúde do trabalhador passa a ser elemento básico e necessário em qualquer atividade na organização. Os cuidados sanitários devem considerar todas as atividades, incluindo a preparação dos colaboradores, não apenas para a sua proteção, mas também para entender que sua atividade pode ter um papel importante no combate à epidemia.

Dessa forma, percebe-se que através dessa luta para enfrentar o vírus, houve mudanças organizacionais, ao qual se fez necessário aplicar as medidas provisórias prescritas pelo Governo, onde muitos trabalhadores de setores considerados essenciais, tais como saúde, assistência social, segurança e alguns dos trabalhadores do comércio, por exemplo do atacado e varejo, que foram solicitados a continuar trabalhando no período do isolamento social. Estes passaram por outro tipo de desafio, como a sensação de insegurança diante da ameaça que se apresentava.

Neste contexto, a medida necessária para ter um retorno seguro ao trabalho varia conforme o perfil das organizações, sendo exigida uma série de adaptações diferenciadas por parte das organizações para mudar a cultura organizacional. Conforme Sehem et al. (2021, p. 4), “a capacidade adaptativa é relevante para a cadeia se preparar, responder e se recuperar das rupturas, mantendo a continuidade da produção”.

Percebe-se que a medida de restrição feita pela OMS se faz necessária, mesmo nos casos em que não sejam exigidas mudanças estruturais, a necessidade de afastamento de pessoas integrantes do grupo de risco já é um problema significativo para muitas empresas,

uma vez que pode representar 42% da população, segundo estimativa apresentada por Pires, Carvalho e Xavier (2020).

Então, nesse cenário de pandemia da Covid-19, a capacidade de aceitar as mudanças essenciais é um elemento chave para o sucesso da gestão de pessoas, uma vez que são necessárias várias e complexas mudanças de comportamento. Esse processo não é fácil, sendo considerado um dos principais desafios das organizações na atualidade (ESPÍNDOLA; OLIVEIRA, 2009). Segundo Sehnem et al. (2021), as empresas com mais tempo de atuação podem ter uma vantagem competitiva no que diz respeito ao enfrentamento das consequências da pandemia, pelo fato de já terem experimentado o período difícil de estabelecimento no mercado e, conseqüentemente, possuírem a capacidade de adaptação indispensável para o momento.

Enfim, percebe-se que os efeitos que ocorrem no mercado e até criando certo otimismo com o futuro por parte das organizações que resistiram à crise. De acordo com Nery (2020, p. 1), “considerar que as organizações públicas buscam mudar para encontrar uma maneira de combater essa pandemia e adaptar-se ao mercado, visto que o efeito pandêmico trouxe consigo diversas alterações no cenário econômico mundial”. Ou seja, as organizações públicas que já possuíam a perspectiva de crescimento e expansão, demonstraram possuir maior resiliência para a adaptação frente ao cenário turbulento e hostil diante do início da pandemia ano de 2020.

### **1.3 Municípios de Monteiro**

A pandemia da Covid-19 colocou sobre todas as pessoas a necessidade de rápida adaptação no estilo de vida, na vida profissional e assim trazendo também uma mudança no ambiente organizacional. Uma das demandas de aprendizagem dos trabalhadores e gestores, antes da pandemia relacionava-se com os requisitos que as próprias organizações fixaram para justificar a adoção de um novo estilo de trabalho que já era utilizado, porém passou a ser o principal meio de se trabalhar, sendo este, o trabalho remoto. E com isso todos os profissionais enfrentaram esse desafio de adaptar-se a um novo estilo de trabalho.

O município de Monteiro teve um processo lento de contaminação do vírus. A distribuição dos casos confirmados no início da pandemia foi bem pequena nos primeiros meses. Segundo o Boletim Epidemiológico emitido em 05 de maio de 2020, o município de Monteiro chegou a 3.01% de incidência de casos, registrando apenas 1 caso durante alguns meses (PARAÍBA, 2020). Porém, com o passar dos meses, esse cenário começou a mudar, e

segundo a Secretária de Saúde da cidade, houve um atraso na entrega dos resultados de testes tipo SWAB realizados no município e encaminhados ao laboratório Central de Saúde Pública da Paraíba – LACEN.

Assim, os trabalhadores e seu ambiente organizacional sofreram um grande impacto nesse momento pandêmico, uma vez que o Decreto 1.154 fornecido pela Prefeitura de Monteiro no dia 21 de março de 2020 teve como objetivo:

Art. 6º Fica vedada a abertura e funcionamento de Igrejas, Templos ou Similares, Teatros, Museus, Centros Culturais, Bibliotecas, Casas Noturnas, Academias, Centros de Treinamento, Centro de Ginástica, Clubes Sociais e de Categorias, Estabelecimentos do Comércio e Serviço em Geral, Brinquedotecas, Espaços Kids, Playgrounds, Espaços de Jogos, Inaugurações, Exposições Públicas e Privadas, Congressos e Seminários, Shopping Centers, Centro de Comércio, Galerias de Lojas, bares, restaurantes, pizzarias, espetinhos e outros afins (MONTEIRO (PB), 2020).

Diante disso, muitos trabalhadores e empresas tiveram que mudar seu ambiente organizacional fazendo com que todas as repartições se adaptassem ao novo sistema para combater esse vírus. Segundo Ornell et al. (2020, p. 2), “...o medo de infectar pessoas do seu convívio levou o profissional ao isolamento social, levando-o a desenvolver ansiedade, estresse, irritabilidade. Esses são só alguns desafios enfrentados nos últimos anos”. Percebe-se que as mudanças comportamentais nas organizações foram necessárias para evitar esse medo e combater o estresse e a ansiedade que os funcionários sofreram em meio a esse novo estilo de vida.

Visto isso, as organizações públicas buscaram, em meio a tantas mudanças, manter a sua estrutura organizacional, de forma que se adaptaram a esse novo estilo de vida provocado pela Covid-19. Segundo Borges (2021, p. 19): “As pessoas precisam fazer parte das decisões da organização, da elaboração dos planos, projetos e da implantação de ações de melhorias de resultados, o que contribui para que o indivíduo se sinta motivado e engajado cada vez mais na instituição a que pertence.”

Nota-se que o vírus demorou um tempo para ser constatado na cidade, diante disso, as mudanças organizacionais aconteceram de maneira lenta e com isso as organizações públicas da cidade foram se adaptando aos poucos com essa medida provisória.

Segundo Chiavenato (2010), atualmente, as organizações buscam uma gestão flexível para que possa ser competitiva nos tempos atuais. Assim as organizações buscaram intensificar a necessidade rápida de adaptação às mudanças, gerando novas questões para estudo e inovação da gestão de pessoas abordando a gestão de crise e resiliência no contexto da pandemia do Covid-19.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse tópico está dividido em 2 subseções de acordo com o objetivo geral e específico da pesquisa. Na primeira seção, discutiremos as mudanças que as organizações sofreram em meio à pandemia. Na última seção, identificamos os elementos da cultura e comportamento organizacional que influenciaram as mudanças adotadas pela organização. Por tratar-se de uma pesquisa documental onde houve entrevistas foram feitas cinco perguntas sobre os principais fatores de mudanças da organização e no convívio entre os funcionários, sendo realizadas todas as pesquisas no dia 06 de Outubro de 2020 sendo respondidas por cinco diretores de cada repartição pública, e teve algumas informações foram retiradas de sites e blogs, porém não obteve tantos resultados e informações devido à carência de dados que sites e blogs da cidade sofrem.

### 1.4 Mudanças que as organizações sofreram em meio à Pandemia

Com o decorrer do tempo, casos da COVID-19 aumentaram na cidade, foram criados decretos que buscaram amenizar o impacto e o avanço da doença entre a população. No município de Monteiro, o Decreto N°40.122/2020, de 13 de março do estado da Paraíba declarou estado de emergência:

Art.2º no tocante os servidores municipais: Inciso 1º Os titulares dos órgãos e entidades da Administração Pública Municipal deverão estabelecer sistema de rodízio entre os servidores, desde que a continuidade dos serviços fique resguardada e não ocorra prejuízo aos usuários. Inciso 2º o rodízio de que trata o primeiro inciso deste artigo deverão ser suficientes para reduzir a circulação de pessoas e a possibilidade de contágio das unidades administrativas, ficando estabelecida a jornada de trabalho dos servidores que realizarão suas atividades presencialmente, das 07h00min as 10h00min. E por fim o inciso 3º os ocupantes de cargos de secretários, diretores e gerentes deverão realizar suas atividades laborais presencialmente, porém, em casos excepcionais e para a diminuição da permanência de servidores nas instalações físicas da Administração Pública Municipal, poderão fazer rodízio entre si, desde que seja mantido o funcionamento do órgão/entidade. No Art. 11 fica autorizado a abertura de crédito suplementar para a adoção das medidas pela Secretaria Municipal de Saúde e pela Secretaria Municipal de Educação com o objetivo de conter as emergências do coronavírus, observados os limites previstos na vigente Lei Orçamentária Anual e na Lei de Responsabilidade Fiscal. E por fim, o Art. 12, este decreto entra em vigor em 23 de março de 2020 (PARAÍBA, 2020).



Uma das principais exigências do Decreto governamental envolveu o fluxo de movimentação de pessoas em todos os estabelecimentos públicos, o que fez com que todos os diretores, as secretarias e os administradores precisassem buscar novas formas de manter suas atividades ou mesmo sobreviver diante da crise que se iniciava. Essa medida atingiu diversos setores cujo plano estratégico da organização era despreparado.

Segundo o site oficial da Prefeitura de Monteiro, as mudanças que ocorreram nas organizações foram baseadas no decreto passado pelo Governo do estado da Paraíba, no qual buscavam diminuir o fluxo de pessoas que estavam circulando pela cidade e buscar o mais rápido possível a circulação de vacinas no Município.

### **1.5 Identificar os elementos da cultura e comportamento organizacional que influenciaram as mudanças adotadas pela organização**

Visto que diante das informações disponibilizadas pela prefeitura de Monteiro, as organizações públicas sofreram modificações na sua maneira de lidar com o público devido ao COVID-19, e diante disso, houve mudanças nos elementos culturais ocasionando mudanças comportamentais. No referido município, essa mudança não foi tão diferente das outras cidades do estado, visto que os diversos decretos disponibilizados pela prefeitura se tratava de mudanças para todo o estado. Segundo Santos, Santos e Pontes (2018, p. 2):

A cultura organizacional está relacionada a quase todo conceito inerente sobre os comportamentos organizacionais, incluindo liderança, comunicação, grupos, motivações e particularmente as mudanças. Busca-se entender que com essa chegada do COVID-19 as mudanças comportamentais nas organizações já possuíam uma influência, porém de maneira que afetasse menos a empresa, e com a chegada do vírus intensificou a influência que todas essas pessoas detinham nas suas organizações e diante disso.

Nota-se a necessidade das mudanças organizacionais para que os funcionários dos órgãos públicos tenham uma visão maior do problema e assim aprendam combatê-lo. Argyris e Schön (1995, p. 16) fala que:

Atualmente, a necessidade de se aprender com rapidez é uma habilidade primordial, mas para que esse processo de aprendizagem acelerada aconteça, mudanças nos pressupostos básicos compartilhados pelas pessoas precisam ocorrer. Os líderes desempenham um papel essencial, ao estimularem uma cultura de aprendizagem, recompensando aqueles comportamentos desejados.

Buscando analisar como as organizações combateram esse distanciamento social, foi feita uma pesquisa de campo em várias secretarias e órgãos públicos sendo eles: Secretaria de

Saúde, Secretaria de Planejamento, Secretaria de Finanças, Secretaria de Comunicação e o DETRAN. Foram feitas 5 perguntas sobre as mudanças comportamentais e efeitos da pandemia nas organizações públicas, sendo elas as secretarias abordadas como Sec., e as perguntas logo abaixo:

### **1. Quais os principais efeitos da pandemia na sua organização?**

Sec. De Saúde - Mudamos o fluxo de todos os serviços da rede de saúde para melhorar o atendimento a população desde a atenção básica até a alta complexidade (estrutura, equipe, treinamentos, aumento na compra de insumos, equipamentos e EPI's).

Sec. De Planejamento – Tivemos que fazer uma readaptação do posto de trabalho a fim de minimizar a aglomeração e consequentemente dificultar o contágio em grande massa.

Sec. De Finanças - Redução do quadro de funcionários, pois foi adotado o regime de rodízio, e assim houve dificuldades em certos atendimentos.

Sec. De Comunicação - Um dos principais efeitos da pandemia se deu no sentido da readequação do trabalho. Primeiro acolhemos o sistema de rodízio com apenas 1 funcionário no setor e os demais no home office. A prioridade na organização das informações sendo o destaque para as informações da pandemia (boletins de epidemiológicos), informações de prevenção e atuação em caso de contaminação. Divisão das equipes em sua secretaria de assessoria.

DETRAN - O Setor ficou fechado por três meses, voltando através de agendamento. Período fechado de 17/03/2020 á 17/06/2020.

### **2. A sua organização teve mudanças nos hábitos? Quais foram eles?**

Sec. De Saúde - Houve mudanças, como habilitar dois centros de referência em COVID 19, pelo Ministério da Saúde. Os usuários eram encaminhados das unidades básicas para realização de testes rápidos e atendimentos médicos. Elaboramos um projeto Supera Monteiro, onde entregamos kit's de acompanhamento de pacientes com COVID 19, com aparelho de verificação de PA, oxímetro de pulso, glicosímetro, termômetro, álcool em gel 70% e máscaras.

Sec. De Planejamento - Separamos os funcionários por categorias, a fim de dividir os horários de assinatura de ponto. Passamos a servir o café da manhã dos funcionários com pratos e talheres descartáveis, fazendo o possível para não haver aglomeração de pessoas. Contudo, no momento em que o município apresentava um aumento significativo de casos, o café era cancelado. Foram instaladas torneiras automáticas nos banheiros da secretaria.

Sec. De Finanças - Sim. Uso de máscara, higienização com álcool em gel, como também foram colocadas divisórias de vidro no balcão de atendimento.

Sec. De Comunicação - Um dos principais efeitos da pandemia se deu no sentido da readequação do trabalho. Primeiro acolhemos o sistema de rodízio com apenas 1

funcionário no setor e os demais no home office. A prioridade na organização das informações sendo o destaque para as informações da pandemia (boletins de epidemiológicos), informações de prevenção e atuação em caso de contaminação. Divisão das equipes em sua secretaria de assessoria.

DETRAN – Só houve o uso de máscara e álcool em gel.

### **3. Durante esse período pandêmico houve uma diminuição nos funcionários, no caso demissão?**

Sec. De Saúde - Tivemos diminuição de funcionários com quadro positivo para COVID 19, mas não por demissão.

Sec. De Planejamento - Não houve demissões neste período, mas perdemos uma funcionária que veio a óbito após contrair o vírus. Além disso, por varias vezes ficamos com déficit no quadro de funcionários por estarem de quarentena.

Sec. De Finanças – Não houve nenhuma demissão, só a diminuição de funcionários no presencial.

Sec. De Comunicação – Não houve nenhuma demissão. Continuamos com o mesmo quadro de funcionamento, porém, com os funcionários em situação de risco sendo afastados para home-office em tempo integral.

DETRAN – Não houve nenhuma demissão, só diminuição na quantidade de funcionários no presencial.

### **4. Qual a média de funcionários que pegaram COVID 19?**

Sec. De Saúde - Aproximadamente 68% dos funcionários que trabalham na saúde, foram acometidos, pelo menos 01 vez, da COVID 19.

Sec. De Planejamento - Trabalhamos por um longo período amedrontado, o convívio estava bastante ruim, principalmente quando algum de nós estava de quarentena. Após perdemos uma colega de trabalho para o COVID-19 teve uma piora no convívio. No entanto, com o passar do tempo e depois que começaram as vacinas, o clima dentro da organização começou a melhorar.

Sec. De Finanças - 14 Funcionários foram afetados pelo COVID-19 nesse setor.

Sec. De Comunicação - Apenas 1 funcionário pegou COVID-19.

DETRAN - 5 funcionários pegaram COVID-19.

### **5. Pós-pandemia, foram adotadas novas estratégias de convivência com os funcionários e os clientes?)**

Sec. De Saúde - Percebemos que os funcionários se adaptaram melhor no uso de EPI's, mantendo o uso assim se prevenindo melhor das doenças. Aprendemos a conviver com a pandemia, e com a vacinação nos deu uma segurança maior, pois os casos se tornaram

mais leves. E Descentralizamos os casos para as Unidades Básicas de Saúde e não mais para o Centro de referência para COVID 19.

Sec. De Planejamento - Todas as medidas dispostas a resposta da questão 3, ainda continuam implantadas.

Sec. De Finanças - Não. Apenas continuamos com as medidas de segurança.

Sec. De Comunicação - Só a aplicação do home-office.

DETRAN - Continuou o atendimento por agendamento e sempre reforçando o uso de álcool em gel e máscara em ambiente fechado.

Diante dessas respostas, nota-se que muitas organizações do município de Monteiro, buscaram adaptar-se, mas evitaram mudanças severas nas suas repartições, afetando assim a cultura organizacional. Dessa forma, as premissas escolhidas pelas pessoas que constroem a cultura do ambiente de trabalho de uma organização, faz perceber que os principais elementos que formam e condicionam as políticas de decisões estão inteiramente ligadas aos comportamentos e as ações feitas por todos que estão integrados nessas organizações.

## CONCLUSÃO

A COVID-19 é uma realidade muito grave tanto no Brasil como no mundo. Para que a pandemia seja controlada é necessário que toda a população do país tenha um mesmo objetivo e siga as medidas de prevenção corretamente. Com o aumento dos casos foi necessária uma mudança brusca em toda a vida, tanto pessoal quanto profissional nas organizações públicas, modificando sua maneira de trabalho e trazendo consigo uma nova cultura organizacional.

Diante do levantamento de dados, mostrou-se a importância de uma mudança na cultura organizacional tendo a manutenção dos empregos e a satisfação dos funcionários em relação à qualidade de vida e do bem-estar. Sendo identificado as mudanças nas condições físicas do local de trabalho e a diminuição a exposição de estressores, buscando combater tais problemas, foi utilizado o modelo de trabalho *home office* para contribuir no combate e na diminuição da contaminação do vírus.

Por fim, conclui-se que as questões analisadas sobre cultura organizacional e a relação entre os funcionários e a organização, tiveram uma adaptação que foi necessária para o crescimento profissional de cada trabalhador, e essa pandemia serviu para que todos os funcionários das organizações públicas tivessem uma visão mais ampla de como devem se portar e de que maneira o ambiente organizacional pode afetar não só a sua vida profissional, mas também a sua vida pessoa.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, M. S.; ITUASSU, C. T.; GOULART, I. B. **No Olho do Furacão: Desafios de Uma Mudança Organizacional Numa Empresa Familiar de Grande Porte**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 39, Belo Horizonte, 2015. Anais... Belo Horizonte: ANPAD, 2015.
- ACUÑA, Eduardo; FERNÁNDEZ, Francisco. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n. 2, p. 80 a 109-80 a 109, 1995.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organizational learning II - Theory, method, and practice**. 2nd ed., FT Press, 1996.
- BACKES, Danieli Artuzi Pes et al. Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. **Revista Ibero-Americano de Estratégia**, Año 2020, vol. 19, no. 4, pp. 1-10.
- BLUNDELL, Richard et al. COVID-19 and Inequalities. **Fiscal studies**, v. 41, n. 2, p. 291-319, 2020.
- BORGES, Euysderson Aragão. **Principais Impactos do Retorno ao Trabalho presencial em cenário de pandemia – a experiência da EBSERH Sede**. Artigo científico (Graduação) - Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2021.
- CAPRARIO, Sara. **Mudanças causadas pela pandemia estão incorporadas às empresas**. Empreendedor, 2021. Disponível em: <https://empreendedor.com.br/noticia/mudancas-causadas-pela-pandemia-estao-incorporadas-as-empresas/>. Acesso em: 05 de novembro de 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DA SILVA COSTA, Simone. Pandemia e desemprego no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 969-978, 2020.
- DOS SANTOS, Angélica Gomes Florczak. **Mudanças Organizacionais em Tempos de Pandemia: um estudo de caso na empresa mercur**. Trabalhos de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Encantado, 2021, p.15 .
- ESPINDOLA, M. B; OLIVEIRA, A. P. V. D. **Análise comportamental: Um estudo de como o comportamento organizacional pode influenciar o clima organizacional de uma indústria**. Revista digital FAPAM, Pará de Minas, v.1, n.1, 179-200, out. 2009.
- JACKSON FILHO, José Marçal; ALGRANTI, Eduardo. **Desafios e paradoxos do retorno ao trabalho no contexto da pandemia de COVID-19**. Rev. bras. saúde ocup., São Paulo, v. 45, e23, 2020.
- MARINHO, Bianca Lira. **Comportamento Organizacional: Um estudo sobre a diversidade e conflitos**. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) Graduação em Administração – Faculdade de Itaituba-FAI, 2016.

MARQUARDT, M. **Building the learning organization: Mastering the five elements for corporate learning**. (3 rd Ed). Califórnia: Davies – Black Publishing, 2002.

MONTEIRO (PB). **Decreto N° 1.154 de 21 de março de 2020**. Disponível em: <https://www.monteiro.pb.gov.br/coronavirusdecretos/decreto-no-1-154-de-21-de-marco-de-2020/>. Acesso em: 22 de agosto de 2022.

NERY, C. **Melhora percepção das empresas sobre impactos da Covid na 2ª quinzena de agosto**. Agência IBGE, 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/29016-melhora-percepcao-das-empresas-sobre-impactos-da-covid-na-2-quinzena-de-agosto>. Acesso em: 09 de novembro de 2022.

ORNELL, Felipe et al. The impact of the COVID-19 pandemic on the mental health of healthcare professionals. **Cadernos de saude publica**, v. 36, p. e00063520, 2020.

PARAÍBA. **Covid-19 (doença causada pelo novo coronavírus)**. Boletim Epidemiológico, N° 12 em 05 de maio de 2020. Disponível em: [https://paraiba.pb.gov.br/diretas/saude/coronavirus/arquivos/boletim-epidemiologico-12\\_covid\\_19\\_.pdf](https://paraiba.pb.gov.br/diretas/saude/coronavirus/arquivos/boletim-epidemiologico-12_covid_19_.pdf). Acesso em 15 de fevereiro de 2022.

PARAÍBA. **Decreto N° 40.122 de 13 de março de 2020**. Disponível em: <https://corregedoria.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/2020/04/Decreto-PB-40.122-Declaracao-de-emergencia-na-PB-COVID-19.pdf>. Acesso em: 26 de abril de 2022.

PIRES, Luiza Nassif; CARVALHO, Laura; XAVIER, Laura de Lima. COVID-19 e desigualdade: a distribuição dos fatores de risco no Brasil. **Experiment Findings**, v. 21, p. 1-3, 2020.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, ed 11, 2005.

SANTOS, M. L. C.; SANTOS, M. I. C.; PONTES, L. T. Cultura Organizacional e Mudança: o estudo da Secretaria de Educação do Município de Serra Redonda-PB. **Revista Principia, João Pessoa**, n. 41, p. 100-112, 2018.

SEHNEM, Simone et al. Capacidade de adaptação das empresas em um cenário de crise. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 33-53, 2021.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.