

# **PANDEMIA E CULTURA ORGANIZACIONAL: uma revisão sistemática da literatura sobre os impactos nas empresas**

Calaça, Maicon Jonathas Rodrigues<sup>1</sup>

Braúna, Matheus Gonçalves<sup>2</sup>

Silva, Paulo César da<sup>3</sup>

Medeiros, Leonardo Guimarães<sup>4</sup>

## **RESUMO**

Como em todos os aspectos de uma organização, a cultura se desenvolve por processo natural de mudança e renovação. Mas, em alguns casos, a mudança pode ser resultado de fatores externos não planejados. Neste sentido, o mundo está passando por um momento único, a pandemia do COVID-19, que influenciou, inclusive, a cultura das organizações. Sob essa perspectiva, este trabalho tem como objetivo analisar os impactos que essa pandemia gerou na cultura organizacional das empresas. Para tanto, este estudo possui uma abordagem qualitativa com a utilização da metodologia de revisão sistemática da literatura, realizada em artigos publicados recentemente, identificados na plataforma SCOPUS por meio de descritores específicos. Como resultado, a revisão desses artigos possibilitou a compreensão desses impactos na cultura organizacional em questão, uma vez que os resultados obtidos sinalizaram para uma crescente tendência de efetivação do trabalho remoto por parte de várias empresas, além de destacar a importância da cultura organizacional para a manutenção de um clima de saúde, desempenho e bem-estar dos funcionários que tiveram que retornar às empresas. Além disso, o melhoramento de seus aparatos tecnológicos e das novas formas de armazenamento de dados na internet, através do provedor nuvem; e aumento da flexibilidade para o *homework*, fazem parte das principais mudanças ocorridas.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional; Pandemia do COVID-19; Gestão da mudança.

---

<sup>1</sup>Aluno do Curso de Tecnologia em Gestão Comercial. E-mail: [maicon.calaca@estudante.ifgoiano.edu.br](mailto:maicon.calaca@estudante.ifgoiano.edu.br)

<sup>2</sup> Aluno do Curso de Tecnologia em Gestão Comercial. E-mail: [paulo.cesar2@estudante.ifgoiano.edu.br](mailto:paulo.cesar2@estudante.ifgoiano.edu.br)

<sup>3</sup> Aluno do Curso de Tecnologia em Gestão Comercial. E-mail: [matheus.brauna@estudante.ifgoiano.edu.br](mailto:matheus.brauna@estudante.ifgoiano.edu.br)

<sup>4</sup> Orientador – Professor do IFGoiano Campus Avançado Ipameri – Doutorando em Administração de Organizações pela USP. E-mail: [leonardo.medeiros@ifgoiano.edu.br](mailto:leonardo.medeiros@ifgoiano.edu.br)

## **PANDEMIC AND ORGANIZATIONAL CULTURE: a systematic review of the literature on the impacts on companies**

### **ABSTRACT**

As with all aspects of an organization, culture develops in a natural process of change and renewal. But in some cases, the change may be the result of unplanned external factors. In this sense, the world is going through a unique moment, the COVID-19 pandemic, which has even influenced the culture of organizations. From this perspective, this work aims to analyze the impacts that this pandemic has generated on the organizational culture of companies. Therefore, this study has a qualitative approach using the methodology of systematic literature review, carried out in recently published articles, identified in the SCOPUS format by means of specific descriptors. As a result, the review of these articles made it possible to understand these impacts on the organizational culture in question, since the results obtained signaled a growing trend towards the realization of remote work by several companies, in addition to highlighting the importance of organizational culture for the maintenance of a climate of health, performance and well-being of employees who had to return to the companies. In addition, the improvement of its technological devices and new ways of storing data on the internet, through the cloud provider; and increased flexibility for homework, are part of the main changes that have taken place.

**Keywords:** Organizational culture; COVID-19 pandemic; Change management.

### **1 INTRODUÇÃO**

A cultura organizacional tem a sua origem como campo de estudo na década de 70, sendo, ainda, objeto de vários estudos com o intuito de contribuir com o seu entendimento e conseguir observar com mais afinco como funciona uma organização. Ou seja, ao observar como ela desempenha o seu papel na tomada de decisão, como ela foca em seu futuro, percebe-se que tudo depende da harmonia de todos os setores de trabalho, em conjunto com todos seus colaboradores. Assim, a cultura organizacional pode ser compreendida como um sistema de valores partilhados e de crenças que permeiam as pessoas, as estruturas organizacionais e os sistemas de organização (FAJARDO *et al*, 2020).

Em outro sentido, em dezembro de 2019, na China, foi identificada pela primeira vez a COVID-19, uma doença infecciosa, causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, que viria a ser um grande desafio na saúde pública a ser enfrentado pela sociedade e pelas organizações em todo o mundo. Já em 2020, no dia 11 de março, a Organização Mundial da Saúde (OMS) caracterizou a COVID-19 como uma pandemia, devido à distribuição geográfica da doença e à velocidade de disseminação global do vírus.

A pandemia causou impactos nos diferentes segmentos da sociedade, em decorrência, principalmente, ao desconhecimento do novo vírus e de suas consequências. Foi gerada uma insegurança tanto na área médica quanto na científica por não saberem, ao certo, como combatê-

la. Em resposta a esse “caos instaurado”, medidas de biossegurança restritivas tiveram que ser tomadas, o que culminou em mudanças bastante significativas à organização, ao funcionamento de empresas e demais organizações.

O contexto da pandemia e a apresentação inicial da definição de cultura organizacional corroboram para a problemática dessa pesquisa. Neste sentido, segue a pergunta-problema norteadora do estudo: quais os impactos da pandemia da COVID-19 na cultura organizacional das empresas?

Levando em consideração essa problemática, este trabalho tem por objetivo analisar os impactos da pandemia da COVID-19 na cultura organizacional das empresas. Consiste em verificar, a partir de uma revisão da literatura, aspectos advindos dessa ocorrência pandêmica no mundo inteiro, no tocante às mudanças culturais e suas consequências mais perceptíveis.

Para tanto, este trabalho possui uma bordagem qualitativa, utilizando como metodologia a Revisão Sistemática de Literatura (RSL). Assim, a partir de buscas realizadas na plataforma SCOPUS, com os descritores “organizational culture” AND “pandemic” AND “enterprises”, foi possível analisar 07 artigos publicados em periódicos com alto fator de impacto. Estes artigos contribuem para a compreensão das inúmeras situações em que as empresas, em diversos lugares do mundo, tiveram que se superar e, rapidamente, mostrarem uma saída que estivesse alinhada com seus princípios e também atendessem à sua cultura.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cultura Organizacional – Definição, trajetória e função**

O estudo e o foco sobre a cultura organizacional se fizeram necessários, com o passar do tempo, já que ela proporciona o desenvolvimento do indivíduo, enquanto parte de toda uma estrutura empresarial, para um melhor entendimento do comportamento humano e suas características. Talvez em decorrência desse fato seja possível compreender a razão pela qual os aspectos culturais adquiridos por membros da sociedade, ou grupo social, despertam a curiosidade, justamente para melhor assimilar as causas que levam a sociedade a seguir os costumes e os valores impostos.

O conceito de cultura organizacional teve seu início após a Segunda Guerra Mundial, em 1970, com a crise global de escassez. A primeira grande empresa a utilizar esse conceito foi a Toyota. Sob esse ponto de vista e a considerar a globalização do mercado, além do aumento da competitividade entre as organizações, fusões e aquisições, sua expansão fez com que o

estudo da cultura organizacional se tornasse necessário como variável da organização, por se tratar de fenômenos culturais (ZANELLI, 2004).

As empresas, enquanto organizadas como um grupo social específico, também possui uma cultura específica, que chamamos de cultura organizacional. Logo, percebe-se que toda empresa detém essa cultura pensativa, uma vez que esse modo de se estruturar permite que as organizações encontrem formas de sobrevivência que se encaixem e se integrem para que consigam se expandir (DIAS, 2007).

Para Luz (2003, p. 14), “a cultura organizacional é constituída de aspectos que dão às organizações um modo particular de ser”. A cultura organizacional, a empresarial ou a corporativa são responsáveis pela construção de uma identidade única, um conjunto de hábitos e crenças, fixados por normas, valores, expectativas e atitudes, a fim de proporcionar o reconhecimento e a legitimidade no seu espaço atuante.

Esta identidade se baseia no reconhecimento da responsabilidade e das hierarquias formadas dentro da empresa onde, muitas vezes motivadas e reforçadas, compartilham esses valores com os seus membros, para que os indivíduos sejam identificados e motivados a realmente “vestirem a camisa”.

**Quadro 1** – Comparativo das Teorias da Cultura entre Ciências Sociais e Teorias da Organização

<b>Teoria</b>	<b>Ciências Sociais</b>	<b>Teoria da Organização</b>
<b>Administração comparativa</b>	Estudos transculturais, funcionalismo	TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO: Como a cultura local se transpõe para o ambiente da organização? A organização é vista como instrumento social para realização de tarefas.
<b>Cultura corporativa</b>	Teoria dos sistemas funcionalismo estrutural	TEORIA CONTIGENCIAL: Organização como organismo adaptativo existentes no processo de troca com o ambiente.
<b>Cognição organizacional</b>	Etnociência	TEORIA DE COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL: Sistemas de conhecimentos e significados subjetivos compartilhados.
<b>Simbolismo Organizacional</b>	Antropologia social	TEORIA DO SIMBOLISMO ORGANIZACIONAL: Os modelos de discurso simbólico e linguagem facilitam o compartilhamento dos significados.
<b>Processos Inconscientes e Organização</b>	Estruturalismo	TEORIA DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL: As organizações são fenômenos culturais totais, são ideacionais e simbólicas. As ações das pessoas nas organizações passam a ser compreendidas como projeções de processos inconscientes. Logo, as formas e práticas organizacionais constituem manifestações dos processos inconscientes.

Fonte: Smirich 1983, apud ZANELLI, 2004, p. 415.

Os conceitos são os mais variados possíveis em se tratando de cultura organizacional, de acordo com as linhas teóricas que os formulam. Assim, um dos mais importantes é o de Schein (2009), que conceitua cultura organizacional como:

O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p. 3).

Outro fator importante na composição do conceito é aquele que destaca o eixo temporal/espacial que traz a cultura organizacional em conceitos de passado, presente e futuro, à medida que sistemas de significado, pública e coletivamente aceitos, são formados em momentos específicos (PETTIGREW, 1979 **apud** FREITAS, 1991, p. 14).

Essencialmente, a cultura organizacional é responsável por definir a missão de cada empresa e por possibilitar o surgimento de seus objetivos. Portanto, esse tipo de cultura deve estar alinhado a outros aspectos das decisões e ações da empresa, como direção, planejamento, organização e controle, para que possam representar melhor a organização.

Quando uma organização é aberta no mercado e com a composição dos colaboradores, seu processo de formação de cultura se inicia por meio de processo contínuo entre as relações interpessoais internas e externas. Através da rotatividade de seus colaboradores, acaba por dificultar esse processo na criação de sua própria identidade e de seu valor, pois essa formação está ligada na permanência de um grupo de colaboradores que é controlado por um líder, responsável pela configuração da formação.

De acordo com Dias (2007, p. 57), “à medida que se constitui um grupo, vão manifestando-se determinadas formas de pensamentos, valores, que são o resultado da experiência compartilhada do modo de fazer as coisas”. Assim, a criação da cultura organizacional está intrinsecamente ligada às atividades desempenhadas pelos colaboradores que, iniciam o relacionamento, a partir do qual cada um pode criar os laços de confiança entre a equipe.

## **2.2 A pandemia da COVID-19 no mundo: como seus efeitos influenciaram na cultura organizacional das empresas**

A pandemia da COVID-19 foi algo que mexeu com as estruturas do mundo todo, tanto em razão de ser algo para o qual não havia ainda muita compreensão de toda a sua complexidade, quanto às inseguranças e traumas que ela trouxe às pessoas de todo o planeta, sobretudo em decorrência das restrições, que foram muitas, além do cuidado que se necessitou ter quanto à

higienização devida de mãos, uso de álcool líquido, em gel, de máscaras. Em alguns locais, adotou-se até mesmo o toque de recolher ou o *lockdown*<sup>5</sup>. Pessoas tiveram que ficar isoladas em casa para que o vírus não se proliferasse. Muitas mortes foram contabilizadas. Hospitais ficaram lotados, faltaram insumos básicos, como oxigênio; pessoas sem escrúpulos infelizmente burlaram leis em uma área tão séria como a da Saúde e desviaram verbas, tanto em algumas localidades do Brasil quanto fora dele, conforme notícias da época.

A pandemia fez com que empresas tentassem se reinventar para sobreviver a tempos difíceis. Infelizmente, há países, como a China, por exemplo, que ainda vêm registrando elevado número de pessoas infectadas.

### 3 METODOLOGIA

Dentre as várias formas de pesquisa, têm-se a análise a partir de algum estudo de caso específico e, também, a revisão sistemática de literatura, a qual norteia este trabalho. A RSL consiste em um formato de pesquisa em que se faz a busca de assuntos relacionados ao tema escolhido, como sua fonte de dados. Desta maneira, as evidências encontradas são sistematizadas a partir de uma busca criteriosa acerca da temática a que se propõe a desenvolver.

Neste contexto, buscou-se a plataforma SCOPUS com os descritores: “*organizational culture*” AND “*pandemic*” AND “*enterprises*”. Ao todo, foram encontrados treze artigos relacionados aos termos pesquisados; entretanto, apenas sete foram escolhidos para dar suporte ao recorte temático, seguindo os critérios de publicação nos de 2020, 2021 e 2022, assim como publicações em periódicos com fator de impacto, e escritos na língua inglesa.

Os critérios de inclusão que nortearam a escolha dos textos para estudo e análise partiram do pressuposto de que apenas artigos científicos internacionais fariam parte deste escopo. Passou-se, então, à tradução destes sete artigos e, na sequência, ao seu estudo atento para que anotações pertinentes à temática escolhida fossem aplicadas. Até se chegar a esses sete artigos científicos, houve o cuidado de se excluir os artigos que repetiam os mesmos dados ou assuntos.

Em uma última análise, com base nos títulos e resumos dos artigos, direcionada para a área de Tecnologia em Gestão Comercial, tanto pública quanto privada, e com ênfase na cultura organizacional, permaneceram os sete (07) artigos que constituem a amostra final deste estudo. Quanto ao que diz respeito à análise dos resultados, a síntese narrativa foi amplamente utilizada,

---

<sup>5</sup> Lockdown: Confinamento, durante a pandemia medida preventiva obrigatória que consiste no bloqueio total. Muitos países adotaram essa estratégia com o objetivo de desacelerar a propagação do Coronavírus. (2021, 2022, tradução nossa).

uma vez que ela permite que as ideias sejam organizadas de forma coerente e coesa (JERÔNIMO; HÜBNER, 2014). Assim, os autores estabeleceram as seguintes etapas: título, autores, ano de publicação, país, delineamento do estudo, objetivos, métodos e principais resultados encontrados.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Abaixo, segue um quadro resumo em que constam todos os artigos estudados, utilizados e que compõem o escopo para a revisão sistemática empreendida. Na sequência, serão discutidos, de forma breve, os pontos mais relevantes de cada um neste trabalho, bem como os resultados obtidos.

**Quadro 2** – Principais aspectos depreendidos nos artigos em estudo

Ano da publicação/ Autor(es)	Título do artigo	Objetivo(s)	Metodologia
2020. GOLDSCHMIDT- CLERMONT, Pascal J.	<i>COVID-19 real-world data for the US and lessons to reopen business.</i>	Relatar a história de uma corporação americana, a Lennar, a principal construtora de casas do país, uma função essencial nos EUA (não autorizada a bloquear), quando confrontada com a pandemia da doença corona vírus (COVID-19) no final de fevereiro de 2020.	No início de março, a Lennar começou a coletar dados do mundo real, o Daily Health Check (DHC), por meio de uma pesquisa alimentada por informações geradas pelas diretrizes do <i>Centers for Disease Control and Prevention</i> (CDC), para garantir a segurança de seus associados. Todos os 10.000 funcionários foram questionados no início do dia, antes de sair para o trabalho, perguntas sobre sua saúde específica para o COVID-19. A pesquisa DHC, realizada no sistema ERP da empresa ( <i>Workday</i> ), teve início em 19 de março de 2020 e se estendeu até o presente. Esse banco de dados foi aprimorado para pessoas cuja resposta indicava que estavam doentes, tiveram contato com alguém que estava doente ou viajaram, usando as informações da Lennar extraídas de seu sistema ERP, fazendo perguntas adicionais sobre contatos, sintomas ou viagens via ERP e telefonemas.
2020. YANG, Qiang; HUO, Jiale; LI, Jiang; JIANG, Yushi.	<i>Research on the Influence of the COVID-19 Epidemic on Work Stress of Returning Workers in China: A Study Based on Empirical</i>	Explorar o impacto do estresse psicossocial causado pela epidemia de COVID-19 no estresse laboral de trabalhadores retornados. Além disso, explora as condições limítrofes para reduzir o estresse no trabalho a partir das perspectivas	Os dados foram coletados dentro de duas semanas após o governo chinês anunciar a retomada do trabalho das empresas industriais. Nesse período, participaram do estudo 526 trabalhadores retornados.

	<i>Analyses of Industrial Enterprises.</i>	de suporte organizacional percebido, suporte social percebido e consciência epidêmica.	
<b>2021. BROWN, Carol. E.; DEXTER, L.; SCHWATKA, N. V.; DALLY, M.; TENNEY, L.; SHORE, E.; NEWMAN, L. S.</b>	<i>Total Worker Health and Small Business Employee Perceptions of Health Climate, and Well-Being during COVID-19.</i>	Analisar como a pandemia do COVID-19 apresentou aos pesquisadores a oportunidade de examinar o que acontece com os climas de saúde e segurança e o bem-estar dos funcionários durante uma emergência global e como a liderança da TWH pode ajudar os líderes a enfrentarem os desafios do local de trabalho a partir de 2020.	Setenta e quatro das 143 organizações iniciais inscritas no estudo SWell foram elegíveis para participação na pesquisa COVID I no início de maio de 2020. Isso incluiu apenas aquelas organizações consideradas ativas e que não desistiram do estudo. Enviamos links de pesquisa para nossos pontos de contato em cada local e solicitamos que eles divulgassem a pesquisa para todos os funcionários por meio de convite por e-mail. Para a pesquisa COVID I, recebemos 491 respostas de funcionários em 30 organizações (taxa de resposta organizacional de 40,5%). Para a pesquisa COVID II, recebemos 442 respostas de funcionários em 29 organizações (41,4%). Assim, 2.211 funcionários receberam a pesquisa COVID I (taxa de resposta de 22%), ao passo que cerca de 2.768 funcionários receberam a taxa de resposta organizacional COVID II (taxa de resposta de pesquisa 16%).
<b>2021. ABUHUSSEIN, Tala; BARHAM, H. and AL-JAGHOUB, S.</b>	<i>The effects of COVID-19 on small and medium-sized enterprises: empirical evidence from Jordan.</i>	Apresentar dados empíricos sobre os efeitos da crise do COVID-19 nas pequenas e médias empresas (PMEs), destacando as conclusões iniciais sobre sua gestão de crise. Apresenta dados factuais sobre como as PMEs na Jordânia podem usar o empreendedorismo para combater a incerteza e promover novas oportunidades	Este estudo envolve um desenho de pesquisa qualitativa exploratória, a partir de 32 entrevistas semiestruturadas de informantes-chave de PMEs jordanianas em diferentes estágios da crise. As diferentes estratégias de enfrentamento das PMEs e sua eficácia nos primeiros seis meses da pandemia são então comparadas.
<b>2021. LIS, Tomasz; PTAK, A.; LIS, M.</b>	<i>Trust as na Element of the Functioning of the Information System in Management in Conditions of Forced Remote Work.</i>	Analisar a essência e reconhecimento do impacto da transição forçada para uma forma de trabalho remoto na confiança como fator formador e efetivo no funcionamento do sistema de informação da empresa.	Tendo em conta o problema de investigação, cuja base foi a compreensão da essência e do impacto da confiança no sistema de informação da empresa, sobretudo nas condições de transição súbita e forçada para uma forma de trabalho remoto, foi decidido que os métodos de pesquisa utilizados seriam baseados no seguinte: estudo da literatura; o estudo quantitativo— uma pesquisa CAWI e pesquisa

			qualitativa; observação do participante; e discussões e entrevistas em profundidade: individuais, grupais, espontâneas e planejadas. As entrevistas foram realizadas com funcionários de diversos níveis da estrutura organizacional. Baseou-se em dados não entregues (postagens em fóruns online) e evocou dados relacionados ao curso das entrevistas durante as entrevistas.
<b>2021. LEE, Kuo-Jung; LU, Su Lien.</b>	<i>The Impact of COVID-19 on the Stock Price of Socially Responsible Enterprises: An Empirical Study in Taiwan Stock Market.</i>	Examinar o impacto do surto de COVID-19 no mercado de ações de Taiwan e investiga se as empresas com compromisso com a responsabilidade social corporativa (RSE) foram menos afetadas.	Este estudo usa uma seleção de empresas fornecidas pela revista <i>CommonWealth</i> para classificar as empresas listadas em Taiwan como empresas CSR e não CSR. A abordagem do estudo de eventos é aplicada para examinar a mudança nos preços das ações das empresas de RSC após o primeiro surto de COVID-19 em Taiwan.
<b>2022. PRADOTO, Herlam; HARYONO, S.; WAHYUNINGSIH, S. H.</b>	<i>The role of work stress, organization al climate, and improving employee performance in the implementation of work from home.</i>	Investigar o impacto do estresse no trabalho e do clima organizacional no desempenho dos funcionários no contexto do WFH na era da pandemia de COVID-19 em micro, pequenas e médias empresas (MPMEs).	Este estudo utilizou uma estratégia de amostragem intencional e determinada usando a equação de Slovin e equivale a 95 funcionários em marketing, reestruturação de negócios e finanças. Foi utilizada a abordagem Partial Least Square (PLS) e o software SmartPLS versão 3.0 para procedimentos de processamento de análise de dados para teste de hipóteses.

**Fonte:** Elaborado pelos próprios autores (2022).

O estudo realizado por Brown *et al.* (2021), publicado sob o título original *Total Worker Health and Small Business Employee Perceptions of Health Climate, Safety Climate, and Well-Being during COVID-19*<sup>6</sup>, trata dos desafios que a pandemia da COVID-19 trouxe aos locais de trabalho para que fossem preservadas a saúde e a segurança dos funcionários, em especial os que prestavam seus serviços às pequenas empresas norte-americanas. Os autores se valeram de uma regressão linear dos efeitos mistos para examinarem e analisarem as mudanças que ocorreram nos quesitos ambientes de segurança e de saúde dos funcionários, antes da pandemia e em dois momentos no decorrer dela (BROWN *et al.*, 2021).

Os autores também traçaram um paralelo para quantificarem se funcionários de “organizações que receberam uma intervenção de desenvolvimento de liderança da Total

<sup>6</sup> Saúde total do trabalhador e percepções de funcionários de pequenas empresas sobre clima de saúde, clima de segurança e bem-estar durante o COVID-19 (BROWN *et al.*, 2021, tradução nossa).

Worker Health (TWH) antes do COVID-19 manteriam melhor as percepções pré-pandemia de climas de bem-estar”. Para tanto, eles estabeleceram uma pesquisa direcionada a 261 funcionários de 31 organizações dos EUA. Ao final do estudo, concluíram que as percepções dos climas e de segurança permaneceram estáveis em todos os momentos. Entretanto, “as pontuações de bem-estar dos funcionários diminuíram entre o período pré-pandemia e os pontos de tempo subsequentes da COVID-19” (BROWN *et al.*, 2021, p. 1).

Para os estudiosos, tais descobertas

sugerem que, embora as pequenas organizações continuem sendo vistas como apoiando a saúde e a segurança dos funcionários ao longo da pandemia, as pontuações de bem-estar diminuíram, indicando que outros fatores contribuíram para a diminuição do bem-estar (BROWN *et al.*, 2021, p. 22).

O artigo de Brown *et al.* (2021) têm grande relevância para a consecução do presente estudo, sobretudo por demonstrar que as descobertas depreendidas de sua análise comprovam aos líderes de pequenas empresas norte-americanas as implicações advindas com a pandemia, bem como lidar com os impactos que ela trouxe nas áreas de segurança, saúde e bem-estar de seus funcionários, a fim de que tudo ocorra de maneira mais harmônica possível (BROWN *et al.*, 2021).

Na sequência, um estudo feito por Pascal J. Goldschmidt-Clermont (2020) a respeito de uma corporação americana, a Lennar, uma das principais construtoras de casas dos Estados Unidos da América (EUA), sob o título *COVID-19 real-world data for the US and lessons to reopen business*<sup>7</sup>. O foco da pesquisa feita por Goldschmidt-Clermont (2020) consiste em demonstrar como essa empresa superou todas as dificuldades decorrentes da pandemia do COVID-19 e, dessa forma, metamorfoseou-se em uma organização ainda mais forte do que transparecia ser. Isso pelo fato de evidenciar a todos os clientes e funcionários total controle da situação, embora em tempos difíceis da pandemia; portanto, mostrou-se pronta e adequada totalmente às exigências do século XXI (GOLDSCHMIDT-CLERMONT, 2020).

Como uma das construtoras mais sólidas dos EUA, em plena pandemia do Coronavírus 2019, a Lennar *Corporation* (Lennar, Bolsa de Valores de Nova York) não poderia de forma alguma deixar de atender alguém de sua comunidade, já no final de fevereiro de 2020. Afinal, presta serviços essenciais e, por isso, tinha que continuar em pleno funcionamento. Em conformidade aos relatos de Goldschmidt-Clermont (2020), a cultura organizacional da empresa deu-lhe permissão e condições para seguir em frente, apesar das adversidades. Para o

---

<sup>7</sup> COVID-19 dados do mundo real para os EUA e lições para reabrir negócios (GOLDSCHMIDT-CLERMONT, 2020, tradução nossa).

estudioso, fez toda a diferença ao sucesso da Lennar a sua cultura, que “é de coesão, confiança, trabalho em equipe e respeito ao próximo. A cultura deles é aquela em que a segurança, o bem-estar e a saúde dos associados (funcionários) e das comunidades que atendem são a prioridade número um” (GOLDSCHMIDT-CLERMONT, 2020, p. 1).

Digno de nota, um detalhe da Lennar. Na empresa, todos os crachás possuem apenas o primeiro nome de cada funcionário, pois o sobrenome que todos compartilham é Lennar, o nome da construtora. Ou seja, todos vestem mesmo a camisa da organização; aliás, o sucesso individual por lá nada tem de significativo, pois o que almejam o tempo todo é o sucesso coletivo (GOLDSCHMIDT-CLERMONT, 2020).

Sem dúvida alguma, as lições tiradas de um estudo de fôlego como esse são as melhores possíveis. Elas não são fundamentais somente “para a Lennar, mas também podem ser aplicadas a qualquer empresa ansiosa para reabrir seus negócios” (GOLDSCHMIDT-CLERMONT, 2020, p. 1).

Empresas do mundo todo, por se designarem como essenciais à sobrevivência dos cidadãos, em plena pandemia da COVID-19, tiveram que manter a produtividade, apesar da crescente ameaça criada pelo vírus da síndrome respiratória aguda grave do coronavírus-2 (SARS-CoV-2). A construtora Lennar *Corporation*, uma das principais do país, conforme já mencionado, em poucos dias implementou uma verificação matinal de saúde por meio de seu sistema de planejamento de recursos empresariais (ERP), para identificar associados (funcionários) que estavam doentes ou não em seu “estado de saúde habitual” (GOLDSCHMIDT-CLERMONT, 2020, p. 1).

Com essa pesquisa, a Lennar conseguiu garantir que os funcionários doentes não tivessem a necessidade de comparecimento para trabalhar e, em vez disso, ficariam em quarentena em casa. Ademais, com rastreamento completo de contatos, os associados expostos a pacientes com COVID-19 (suspeito ou transcrição reversa [RT] – PCR-test – confirmado) também foram solicitados a se auto-quarentenar. Por meio dessa pesquisa - além de outras medidas de segurança, como uma revisão geral da empresa, com quase 50% dos funcionários trabalhando em casa, em resposta ao vírus, uma comunicação eficaz e muitas outras medidas - a Lennar conseguiu funcionar com segurança para seus associados e com sucesso como empresa. Os dados aqui apresentados são “dados do mundo real”, coletados no contexto de trabalho durante uma terrível pandemia, e as lições aprendidas podem ser úteis para outras empresas que estão se preparando para voltar ao trabalho (GOLDSCHMIDT-CLERMONT, 2020, p. 1).

*Research on the influence of the COVID-19 epidemic on work stress of returning workers in China: A study based on empirical analyses of industrial enterprises*<sup>8</sup> é o título do artigo publicado em 2020, escrito por Yang *et al.* (2020). Trata-se de um estudo de peso que explora acerca do impacto do estresse psicossocial causado pela epidemia de COVID-19 no estresse laboral de trabalhadores que retornavam ao trabalho nas empresas, após duas semanas do início da pandemia na China (em Wuhan, província de Hubei), que foi onde surgiu a doença infecciosa em 2019. Participaram do estudo, em forma de preenchimento de questionários *on-line*, quinhentos e vinte e seis (526) retornados (YANG *et al.*, 2020).

No estudo em tela foram exploradas as condições limítrofes dos trabalhadores para reduzir o estresse no trabalho, a partir das perspectivas de suporte organizacional e suporte social percebidos, além de consciência epidêmica. Contudo, os resultados mostraram que o estresse psicossocial causado pela epidemia teve impacto positivo no estresse laboral (YANG *et al.*, 2020).

Nas respostas dos trabalhadores retornados às empresas, para trabalho presencial, notou-se que o apoio organizacional e social pôde aliviar o impacto do estresse psicossocial quanto à situação de estresse no trabalho. Vale ressaltar que o efeito moderador da conscientização epidêmica só foi estabelecido em áreas epidêmicas não graves, o que fez toda a diferença (YANG *et al.*, 2020).

Todos sabem que a epidemia de COVID-19 não apenas lançou uma sombra sobre o desenvolvimento econômico da China, mas também causou pânico e ansiedade entre a população chinesa. Na fase em que a propagação da epidemia não era, naquele primeiro momento, completamente controlada, as atividades empresariais certamente causaram preocupação aos funcionários e produziram uma reação de estresse no trabalho (YANG *et al.*, 2020).

O súbito surto de COVID-19 fez com que as pessoas em todo o mundo, mas especialmente na China, enfrentassem grande estresse físico e psicológico. Diante de tal situação, as pessoas geralmente experimentam certo grau de estresse psicossocial, como pânico e ansiedade. Para evitar a propagação da epidemia, a China adotou medidas rigorosas de autoisolamento e adiou o retorno ao trabalho das empresas após o feriado do Festival da Primavera. No entanto, a indústria manufatureira industrial da China é uma parte importante da cadeia de suprimentos global, e a retomada atrasada da produção industrial afetaria seriamente

---

<sup>8</sup> Pesquisa sobre a influência da epidemia de COVID-19 no estresse laboral de trabalhadores que retornam à China: um estudo baseado em análises empíricas de empresas industriais (YANG *et al.*, 2020, tradução nossa).

a recuperação econômica da China e até mesmo a operação da cadeia de suprimentos global (YANG *et al.*, 2020).

Já os estudiosos Kuo-Jung Lee e Su Lien Lu (2021) publicaram o artigo denominado *The Impact of COVID-19 on the Stock Price of Socially Responsible Enterprises: An Empirical Study in Taiwan Stock Market*<sup>9</sup>, em que examinam o impacto do surto de COVID-19 no mercado de ações de Taiwan e investigam se as empresas com compromisso com a responsabilidade social corporativa (RSE) foram menos afetadas. Este estudo usa uma seleção de empresas fornecidas pela revista *CommonWealth* para classificar as empresas listadas em Taiwan como empresas *Corporate Social Responsibility* (CSR sustentáveis) e não CSR (LEE; LU, 2021).

A abordagem do estudo de eventos é aplicada para examinar a mudança nos preços das ações das empresas de RSC, após o primeiro surto de COVID-19 em Taiwan. Os resultados empíricos indicam que os preços das ações de todas as empresas geraram retornos anormais significativamente negativos e retornos anormais acumulados negativos após o surto (LEE; LU, 2021).

Em comparação com todas as empresas e com empresas não CSR, as empresas CSR foram menos afetadas pelo surto; seus preços de ações foram relativamente resistentes à queda e eles se recuperaram mais rapidamente. Além disso, o impacto cumulativo do COVID-19 nos preços das ações das empresas CSR é menor do que o das empresas não CSR em bases de curto e longo prazo. No entanto, o desempenho do preço das ações das empresas não CSR não foi mais fraco do que o das empresas CSR durante os períodos em que o impacto da pandemia foi menor ou durante a fase de recuperação dos preços (LEE; LU, 2021)

Ainda sob o olhar dos estudiosos Lee e Lu (2021), o surto de COVID-19 foi um evento de saúde pública com visibilidade global e teve um impacto negativo significativo e duradouro nas economias nacionais. Também foi investigado por economistas o impacto do surto de COVID-19 nos mercados de ações e as reações de governos individuais. Houve impacto decorrente do surto também na indústria da aviação, no mercado de trabalho e mercados financeiros (LEE; LU, 2021).

Tala Abuhussein *et al.* (2021) faz uma abordagem sobre as pequenas e médias empresas da Jordânia, após impactos da pandemia da COVID-19. O título original do artigo científico é

---

<sup>9</sup> O impacto do COVID-19 no preço das ações de empresas socialmente responsáveis: um estudo empírico no mercado de ações de Taiwan (LEE; LU, 2021, tradução nossa).

*The effects of COVID-19 on small and medium-sized enterprises: empirical evidence*<sup>10</sup> from Jordan e envolve um desenho de pesquisa qualitativa exploratória, a partir de 32 entrevistas semiestruturadas de informantes, a respeito do funcionamento de pequenas e médias empresas (PMEs) jordanianas, em diferentes estágios da crise epidêmica (ABUHUSSEIN *et al.*, 2021).

Sabe-se que a pandemia da doença de coronavírus (COVID-19) resultou em mudanças repentinas no macroambiente e no comportamento do mercado, fazendo com que a maioria das empresas reconfigurasse urgentemente seus modelos de negócios para lidar com as mudanças após o surto de COVID-19. Este artigo tem como objetivo apresentar dados empíricos sobre os efeitos da crise do COVID-19 nas pequenas e médias empresas (PMEs), destacando as conclusões iniciais sobre sua gestão de crise, sobre os primeiros seis meses da epidemia. Apresenta, todavia, dados sobre como as PMEs na Jordânia podem usar o empreendedorismo para combater a incerteza e promover novas oportunidades (ABUHUSSEIN *et al.*, 2021).

Como resultados da pesquisa empreendida, os estudiosos mostram como as PMEs jordanianas se adaptaram para lidar com as mudanças no ambiente de negócios por causa do COVID-19. Essas estratégias incluem a modificação de suas operações que, à época do pico pandêmico, passaram de um modelo de negócios comum para uma digitalização mais provisória, melhorando a comunicação interna e reestruturando a cultura organizacional *ad hoc*. (ABUHUSSEIN *et al.*, 2021). Ou seja, baseada em uma pesquisa personalizada, estruturada para atender necessidades específicas de um cliente.

Tomasz Lis *et al.* (2021) são os autores do artigo intitulado *Trust as an Element of the Functioning of the Information System in Management in Conditions of Forced Remote Work*<sup>11</sup>. Os estudiosos partiram da seguinte problematização para desenvolverem o seu artigo: a confiança no funcionamento do sistema de informação de empresas que operam em condições de trabalho remoto (LIS *et al.*, 2021).

Para eles, a gestão da informação, um importante elemento do qual é o sistema de informação, tem impacto direto no funcionamento de uma empresa, incluindo sua posição competitiva. A gestão da informação está relacionada com a forma da cultura organizacional, representada, entre outros, pelo contexto de confiança, relacionamento e comunicação. Os autores chamam a atenção quanto à forma da cultura organizacional, incluindo o funcionamento do sistema de informação, que é particularmente influenciada por fatores (geralmente externos)

---

<sup>10</sup> Os efeitos do COVID-19 nas pequenas e médias empresas: evidências empíricas (ABUHUSSEIN *et al.*, 2021, tradução nossa).

<sup>11</sup> A Confiança como Elemento do Funcionamento do Sistema de Informação na Gestão em Condições de Trabalho Remoto Forçado (LIS *et al.*, 2021, tradução nossa).

que aparecem de forma repentina e imprevisível, a exemplo da pandemia da COVID-19 no mundo (LIS *et al.*, 2021).

Dando prosseguimento, Lis *et al.* (2021) salientam que esse impacto aumenta com a intensidade e a escala de sua influência. A recente pandemia de COVID-19 deve, sem dúvida, ser considerada como um fator. Como resultado, muitas empresas de repente tiveram que mudar para o trabalho remoto. Assim, consta que o objetivo deste artigo é analisar a essência e reconhecer o impacto da transição forçada para uma forma de trabalho remoto, baseado na confiança, como fator formador e efetivo no funcionamento do sistema de informação da empresa (LIS *et al.*, 2021).

Para atingir esse objetivo, foram utilizados os resultados da pesquisa qualitativa realizada pelos autores durante o período de março de 2020 a fevereiro de 2021 e a pesquisa quantitativa realizada em fevereiro de 2021. Em conexão com a pesquisa realizada, verificou-se que a confiança é um fator muito importante que influencia a eficiência e a qualidade do trabalho dos funcionários. Verificou-se, também, que a necessidade forçada de mudar para o modo de trabalho remoto era um problema para a maioria das pessoas. Isso foi influenciado tanto pelo momento da pandemia, quanto por problemas técnicos e organizacionais (LIS *et al.*, 2021).

Como resultado de observações, experiências próprias, entrevistas e pesquisa por questionário, os autores afirmam que a necessidade de passar do trabalho tradicional para o remoto resultou, além de uma tendência, também no aumento dos custos de funcionamento das pessoas, inclusive dos funcionários (LIS *et al.*, 2021).

O último artigo selecionado para este estudo de revisão sistemática da literatura vem assinado por Pradoto *et al.* (2022); assim, *The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home*<sup>12</sup> também aborda a temática do trabalho remoto durante a pandemia, bem como suas implicações na saúde do funcionário.

Para Pradoto *et al.* (2022), a disseminação da COVID-19 em todo o mundo causou muitos efeitos indesejáveis à saúde humana. A pandemia obrigou os colaboradores a recorrerem ao *Remote Work*<sup>13</sup> (WT) / *Work from Home* (WFH) de acordo com a natureza dos postos de trabalho.

---

<sup>12</sup> O papel do estresse no trabalho, clima organizacional e melhoria do desempenho dos funcionários na implementação do trabalho remoto (PRADOTO *et al.*, 2022, tradução nossa).

<sup>13</sup> Esse termo tem sido traduzido pela expressão trabalho remoto.

Consequentemente, as organizações, processos de negócios e resultados foram afetados, as atividades organizacionais e comerciais foram significativamente reduzidas. Além disso, o estresse no trabalho teve um impacto negativo no desempenho dos funcionários, sem nos esquecer de mencionar que o clima organizacional teve um impacto favorável e considerável no desempenho dos funcionários. Nesse contexto, os resultados revelaram que o ambiente organizacional tem um efeito negativo e significativo sobre o estresse no trabalho (PRADOTO *et al.*, 2022)

Este estudo utilizou uma estratégia de amostragem intencional e determinada usando a equação de *Slovin* e equivale a 95 funcionários em *marketing*, reestruturação de negócios e finanças. Foi utilizada a abordagem *Partial Least Square* (PLS) e o *software* Smart PLS, versão 3.0, para procedimentos de processamento de análise de dados para teste de hipóteses. E investigou o impacto do estresse no trabalho e do clima organizacional no desempenho dos funcionários, no contexto do WFH na era da pandemia de COVID-19 em micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) (PRADOTO *et al.*, 2022).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia do COVID-19 fez com que as empresas iniciassem um processo de mudanças em suas rotinas, hábitos e crenças a partir de março de 2020, devido principalmente ao distanciamento social, medida de biossegurança indicada pela OMS.

O objetivo deste trabalho consistiu em realizar uma revisão sistemática da literatura e analisar os impactos da pandemia na cultura organizacional das empresas. Embora este tema não seja tão novo, a produção sobre relacionar cultura organizacional e pandemia ainda é incipiente e sabe-se que há um vasto campo para exploração. Além, sem dúvida, de ser um dos primeiros trabalhos desta natureza no Brasil.

Como resultado, foi possível depreender o quanto a cultura organizacional desempenha papel relevante na tomada de decisões dentro de uma empresa, já que tudo depende da harmonia entre os setores de trabalho, em conjunto com todos os seus parceiros e colaboradores.

Nota-se, também, o papel importante da cultura organizacional para manter as empresas, seja de pequeno, médio ou grande porte, em pleno funcionamento, mesmo em dias difíceis para os negócios advindos com o evento da pandemia da COVID-19, que abalou fortemente o mundo inteiro, obrigando que medidas severas fossem tomadas, haja vista que estavam em jogomuitas mudanças necessárias para manter a organização, o funcionamento de empresas e demais instituições.

Diante dos estudos empreendidos, verificou-se que o objetivo principal deste trabalho foi cumprido, pois foram percebidos os impactos que a pandemia da COVID-19 trouxe para a cultura organizacional das empresas, conforme esboçados na seção anterior, desde os casos da pandemia, o trabalho remoto, foi introduzida forçadamente, com isso a possibilidade em se manter, cresce mais a cada dia, com a preocupação nas novas formas de armazenamento de dados na internet por meio de um provedor de computação na nuvem ou, ainda, os cuidados que as empresas devem levar em conta quanto à manutenção de seus funcionários e parceiros nos quesitos saúde e bem-estar de todos. Ou até exemplos como a Construtora Lennar, nos EUA, ou questões relacionadas às empresas na Jordânia e na China.

Ficou claro que cada empresa lidou de uma determinada forma para o benefício de todos, quanto ao enfrentamento da pandemia da COVID-19 e o seu pleno e possível funcionamento em tempos tão desafiadores, já que levaram em conta os preceitos de sua cultura organizacional. Assim, verificou-se que a abordagem feita nos artigos que compõem o escopo dessa revisão sistemática da literatura contribuiu para a compreensão das muitas dificuldades que as empresas, ao redor do mundo, tiveram que se submeter para, habilmente, mostrarem estratégias que honrassem com seus princípios e atendessem à cultura organizacional, como um todo.

Apesar do esforço empreendido na identificação dos impactos da pandemia na cultura organizacional das empresas, ora proposto neste estudo, há de se notar suas limitações. Primeiramente, deve-se recordar que o contexto da pesquisa limitou aos achados em estudos científicos recentes, abordados durante a pandemia. Evidentemente, nos próximos anos, teremos estudos publicados esboçando mais impactos para as empresas. Entretanto, esta dimensão não invalida as inferências discutidas neste estudo.

Seguindo às recomendações, sugere-se que sejam feitas outras pesquisas no sentido da busca de aperfeiçoamento das conclusões aqui realizadas, inclusive com pesquisas empíricas, estudos de caso em empresas, medição do clima organizacional, além de possível realização de teste com variáveis e suas dimensões de maneira integrada, inclusive com a utilização de ferramentas estatísticas.

Por fim, ressalta-se que a pesquisa se mostrou inovadora em virtude ainda da pouca expressividade de estudos com este tipo de metodologia aplicada a esta temática relevante.

## **6 REFERÊNCIAS**

ABUHUSSEIN, T., BARHAM, H. and AL-JAGHOUB, S. The effects of COVID-19 on small and medium-sized enterprises: empirical evidence from Jordan. **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JEC-03-2021-0043>>. Acesso em: 30 mar. 2022.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood - IL: Dow Jones-Irwin, 1971.

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGrawHill, 1965.

BROWN, C. E.; DEXTER, L.; SCHWATKA, N. V.; DALLY, M.; TENNEY, L.; SHORE, E.; NEWMAN, L. S. Total Worker Health and Small Business Employee Perceptions of Health Climate, and Well-Being during COVID-19. **Int. J. Environ. Res. Public Health**, v. 18, n. 9702, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.3390/ijerph18189702>>. Acesso em: 30 mar. 2022.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

DIAS, R. **Cultura organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

FAJARDO J.Y., GÓMEZ N.P., MEJÍA J.S. Cultura Organizacional. **CyCL**, v. 11, n. 20, p. 263-89, 2020. Disponível em: <<http://ojs.sociologiaalas.org/index.php/CyC/article/view/156/182>>. Acesso em: 02 abr. 2022.

GOLDSCHMIDT-CLERMONT, Pascal J. COVID-19 real-world data for the US and lessons to reopen business. **PLOS Pathogens**, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1371/journal.ppat.1008756>>. Acesso em: 30 mar. 2022.

JERÔNIMO, G. M.; HÜBNER, L. C. Abordagem neurolinguística do texto narrativo: um enfoque teórico. *Linguagem em (Dis)curso – LemD*, Tubarão - SC, v. 14, n. 2, p. 411-429, mai./ago., 2014.

LEE, Kuo-Jung Lee; LU, Su-Lien. 2021. The Impact of COVID-19 on the Stock Price of Socially Responsible Enterprises: An Empirical Study in Taiwan Stock Market. **Int. J. Environ. Res. Public Health**, v. 18, n. 1398, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.3390/ijerph18041398>>. Acesso em: 01 fev. 2022.

LIS, T.; PTAK, A.; LIS, M. Trust as an Element of the Functioning of the Information System in Management in Conditions of Forced Remote Work. **Energies**, v. 14, n. 7425, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.3390/en14217425>>. Acesso em: 01 fev. 2022.

LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MINTZBERG, H. The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. **California review**, USA, v. 30, n. 1, p. 2532, Fall: 1987b.

PETTIGREW, A. A Cultura das Organizações é Administrável. In: FLEURY, M.T.L. e FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 143-152.

PORTER, M. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

PRADOTO, H.; HARYONO, S.; WAHYUNINGSIH, S. H. The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home. **PubMed**, v. 71, n. 2, p. 345-355, 2022. Disponível em: <<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35124631/>>. Acesso em: 03 mar. 2022.

SALOMÃO, Aretha H. Martins. **Gestão de excelência: Desenvolvimento de equipes como facilitador do sucesso empresarial**. Niterói: 2009.

SCHENDEL, D. E.; HOFER, C. W. **Strategic management: a new view of business policy and planning**. Boston: Little Brown, 1978.

SCHEIN, E. Organizational Culture and Leadership. **University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship**, 1985. Disponível em SSRN: <<https://ssrn.com/abstract=1496184>>.

SMIRICH, L.; CALAS, M. B. Organizational culture: A critical assessment. In F. M. Jablin, L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (Eds.), **Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective**. Newbury Park - Calif.: Sage Publications, 1987.

YANG, Qiang; HUO, Jiale; LI, Jiang; JIANG, Yushi. Research on the Influence of the COVID-19 Epidemic on Work Stress of Returning Workers in China: A Study Based on Empirical Analyses of Industrial Enterprises. **IOS Press**, p. 67-7901, jan. 2020.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo organizações e no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **O psicólogo nas organizações de trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.