

IMPACTO DA PANDEMIA NA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: UMA INVESTIGAÇÃO COM GESTORES PELOTENSES

*IMPACT OF THE PANDEMIC ON WORK MOTIVATION: AN INVESTIGATION WITH
PELOTENSES MANAGERS*

Bruna Nunes Mota
Universidade Federal de Pelotas
bruna.nunesmota@gmail.com

Eduarda Monaco Leitzke
Universidade Federal de Pelotas
eduardamonacoleitzke98@gmail.com

Francielle Molon da Silva
Universidade Federal de Pelotas
franmolon@yahoo.com.br

Aprovado em 06/2023

Resumo

As mudanças geradas em virtude da pandemia, causaram alterações nas rotinas administrativas das empresas pelo mundo, gerando impactos na vida profissional e pessoal das pessoas. Tendo em mente essas alterações, o objetivo desta pesquisa é investigar os impactos da pandemia na motivação para o trabalho de gestores pelotenses. Trata-se de um estudo exploratório, com abordagem qualitativa, contendo ênfase na pesquisa de campo aplicada aos gestores pelotenses, através de um questionário com 45 gestores respondentes de setores de diversas organizações, composto por perguntas com o intuito de comparar o nível de motivação dos respondentes, no período anterior e durante a pandemia de Covid-19 que assolou o mundo nos últimos dois anos. Os resultados apontam que os gestores permanecem motivados em virtude de necessidades, sendo a própria pandemia um fator motivador. A principal contribuição do estudo é apresentar resultados relacionados à maneira que as pessoas buscam novas formas de se manterem motivadas e se empenham para manter as organizações que fazem parte evoluindo, mesmo com as medidas impostas em virtude da COVID-19.

Palavras-chave: Covid-19; Motivação; Gestores.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

Abstract

The changes generated by the pandemic caused alterations in the administrative routines of companies around the world, generating impacts on people's professional and personal lives. With these changes in mind the objective of this research is to investigate the impacts of the pandemic on the motivation to work of Pelotas managers. This is an exploratory study, with a qualitative approach, with emphasis on field research applied to Pelotas managers, through a questionnaire with 46 respondents managers of sectors of different organizations, composed of questions in order to ascertain the level of motivation in the period during and before the pandemic of the respondents. The results reveal that managers remain motivated due to needs, with the pandemic itself being a motivating factor. The main contribution of the study is to present results related to the way people look for new ways to stay motivated and strive to keep the organizations they are part of evolving, even with the measures imposed by virtue of COVID-19.

Keywords: Covid- 19; Motivation; Managers.

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que a pandemia da doença causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2), o COVID-19, teve repercussões em todas as esferas, afetando a saúde, economia, política e cultura. Em virtude da cidade de Pelotas, no Rio Grande do Sul, possuir os setores de comércio e serviços como base da economia local, o contexto pandêmico causou impactos relevantes no município. Percebe-se que o trabalho e as formas de trabalho foram alteradas, o que pode ter impactado a motivação das pessoas.

O trabalho ocupa um espaço fundamental na vida do ser humano, pois grande parte do tempo das pessoas é dedicado a esta atividade (JUNQUEIRA, 2008). E, segundo Zonatto, Silva e Gonçalves (2018), a motivação pode ser apontada como um dos motivos que definem o comportamento do indivíduo no trabalho, sendo que esse comportamento se associa com o comprometimento organizacional.

Este estudo torna-se relevante por compreender qual o impacto que a pandemia causou na motivação dos gestores pelotenses em seu ambiente de trabalho, permitindo o crescimento e o aprimoramento dos mesmos ao olharem para estes fatores, visto que a gestão humana é o elo que sustenta a relação das pessoas e da organização, segundo Chiavenato (2021).

Diante da problematização apresentada define-se como objetivo geral: investigar os impactos da pandemia na motivação para o trabalho de gestores pelotenses. São definidos como objetivos específicos: investigar os fatores motivacionais presentes nos gestores pelotenses com relação ao trabalho que desempenhavam antes da pandemia; identificar o nível de motivação no trabalho dos gestores pelotenses em virtude da Covid-19; relacionar os elementos de motivação identificados no período pré-pandemia com os apontados durante.

Este estudo justifica-se, portanto, pela relevância da percepção do nível de motivação das áreas de atuação dos gestores pelotenses, além da contribuição científica acerca do levantamento de dados e ideias, e quanto à relação estabelecida do modo como se sentem esses líderes de diversas áreas de atuação empresarial. Esse entendimento proporcionará aos futuros gestores, não só aos que residem na cidade de Pelotas/RS, uma visão dos fatores que lhes mantém motivados e desmotivados, mesmo após um período tão inusitado.

Os resultados deste estudo servirão como referência para gestores, colaboradores e empresas, em busca de um maior entendimento, o que poderá se dar através da compreensão das vivências de sucesso ou de dificuldades aqui retratadas, pelo objeto de estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na presente seção tem-se o referencial teórico, o qual foi de suma importância para realizar a pesquisa, visto que nele constam os conceitos que foram analisados em seu decorrer, e aqueles que foram utilizados como base para que o estudo fosse desenvolvido.

Começa-se abordando tópicos referentes à Covid-19, motivação, e a seguir motivação dos gestores, cada qual com derivações e conceitos.

2.1 Covid-19

No final de 2019 na China, houveram os primeiros relatos de uma doença de alta contaminação, que afetava o sistema respiratório e que apresentava desde sintomas mais brandos até casos extremos em que levava a óbito. Em 30 de janeiro de 2020, a OMS declarou estado de Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional, e em março de 2020 oficializou a Covid-19 como uma pandemia (Organização das Nações Unidas, 2020). Por consequência, restrições foram impostas visando frear o avanço da contaminação através do vírus em todo o mundo. (FREITAS; NAPIMOGA; DONALISIO, 2020, p.1):

No Brasil, o primeiro caso da doença foi notificado em 26 de fevereiro de 2020 (Ministério da Saúde, 2020 apud SILVA, M.; SILVA, R, 2020) e confirmado pela ONU em 27 de fevereiro (Organização das Nações Unidas, 2020). Nesse momento, foi recomendado ao país ação rápida e preparação diante ao que estava por vir. Como medidas protetivas, os Governos implementaram ações que trouxeram os mais diversos impactos sociais, dentre os quais, pode-se citar: isolamento, fechamento temporário de escolas e universidades, distanciamento social, suspensão de locais físicos de trabalho, aumento do desemprego, restrição de transporte e paralisação econômica. Entretanto, mesmo com a adoção dessas medidas, em 13 de maio do mesmo ano, a ONU divulgou através do seu portal de notícias que o alastramento da doença nas Américas era preocupante, e que o Brasil estava entre os países que mais registraram casos de transmissão comunitária. Com a permanência desse cenário, oito dias após essa

divulgação, a ONU alertou sobre o risco de colapso do sistema de saúde do país e recomendou a intensificação do isolamento social.

A situação continuou se agravando, até que em 03 de setembro de 2020 foi publicado no ONU News que segundo a OPAS (Organização Pan-Americana da Saúde) a situação estava sendo estabilizada no Brasil, contudo, o país ainda possuía um dos números mais significativos de contaminados na América.

No contexto estadual, em 19 de março de 2020 foi publicado um decreto, declarando estado de calamidade no Rio Grande do Sul, segundo dados da Secretaria de Saúde do Estado, nesta data já haviam mais de 200 casos confirmados da doença, números estes que já haveriam mais do que duplicado até o final do mesmo mês. Ainda segundo dados da mesma secretaria, em 31 de março do ano seguinte, o número total de casos no estado já estaria próximo de um milhão e 239 óbitos foram divulgados só nesse dia.

Na cidade de Pelotas, 19 de março de 2020 é divulgado o segundo decreto de medidas provisórias para prevenção da transmissão do Coronavírus. Dentre as medidas adotadas, continha a criação de um comitê de crises, suspensão de procedimentos cirúrgicos e ambulatoriais, foi vedado o funcionamento de escolas, teatros, boates, igrejas, cinemas, entre outros, sendo suspensas apresentações, eventos e shows, e funcionando com restrições o transporte público, bares e restaurantes. Em 20 de março de 2020 é decretado estado de emergência no município, sendo realizada a suspensão de atendimento ao público externo, permitindo alguns casos com agendamento. (DECRETO Nº 6.261, DE 6 DE ABRIL DE 2020; DECRETO Nº 6.252, DE 20 DE MARÇO DE 2020).

No início de agosto do mesmo ano, com o aumento do número de mortes e o recorde no número de casos registrados, a então prefeita em exercício anunciou lockdown (confinamento, isolamento total); impedindo a circulação de pessoas. A pandemia acarretou em diversos prejuízos e, de acordo com o IBGE, teve em seu auge, 13,4 milhões de pessoas na fila por um emprego no país (IBGE, 2021). Ressalta-se ainda que a economia de Pelotas está fortemente alicerçada nas atividades de comércio e serviços (DEE, 2020, apud MOTA; DARLAN, 2020, p. 2). Diante do novo cenário, ocorreram mudanças e foram necessárias adaptações nas relações pessoais e de trabalho, que alteraram a vivência até então conhecida.

2.2 Motivação

A motivação é o que faz as pessoas agirem para atingir seus objetivos e significa movimento. “Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas”, segundo Nakamura et al (2005, p.22). É um processo que possibilita iniciar, direcionar e manter comportamentos relacionados com o cumprimento de objetivos e envolve fenômenos de caráter emocional, social e biológico, sendo o que faz com que os indivíduos deem o seu melhor e façam tudo aquilo que está ao seu alcance com o intuito de conquistar o que almejam. “A motivação pode ser definida como um conjunto de fatores que determinam a conduta de um indivíduo, o que tem sido alvo de muitas

discussões” (PAULA, 2017, p.13). Ademais, promove comportamentos que contribuem para o aumento da eficácia individual e organizacional.

De acordo com Vergara (2003, p. 42) "ninguém motiva ninguém", o que evidencia que a motivação é um fator interno de cada ser humano, no qual o que pode ser feito pelo ambiente externo é o incentivo para utilização do potencial máximo e estímulo do bom uso dos pontos fortes de cada indivíduo.

Diariamente ao acordar, as pessoas buscam pela motivação para seguir suas rotinas, cumprir tarefas ou recomeçar, após se depararem com as adversidades que o cotidiano apresenta. A maneira que cada um encontra é relativa e visto que a motivação é intrínseca, para alguns será através das necessidades, objetivos a curto ou longo prazo, busca por resultados, autoafirmação, ou até mesmo o compilado de todos esses, segundo Bergamini (2018).

Ainda de acordo com Bergamini (2018), em meado da Revolução Industrial, se instaurou a crença de que o que motivava as pessoas era a segurança de ter um emprego e remuneração, o que na verdade foi somente reflexo de uma época onde não se tinha garantia de emprego ou renda no dia seguinte e as necessidades mais básicas faziam as pessoas se submeterem a qualquer situação.

Atualmente, ainda existem organizações que acreditam que fornecer salário fixo, carteira assinada e trabalhar com uma política de medo é a garantia do sucesso. Contudo, outras organizações possuem o entendimento de que a motivação não é um estado permanente dos indivíduos, que o terror não vai mantê-los na empresa e que por esses motivos, ter uma equipe motivada no âmbito pessoal e profissional, que proporcione bons resultados, é o mais assertivo a ser feito. (BERGAMINI, 2018):

Considerando as transformações provenientes do cenário pandêmico e a possibilidade de interferência na motivação dos indivíduos, é importante salientar o quanto esse estresse causado pelo incômodo de tirar abruptamente as pessoas de suas zonas de conforto afetou o que cada um enxergava como necessidade em sua vida. Portanto, é relevante dizer que um cenário caótico de desemprego, isolamento, restrições econômicas e até pouca perspectiva de futuro torna inevitável destacar teorias que analisem a motivação a partir da necessidade humana.

2.2.1 Motivação sob a ótica de Maslow

Abraham Harold Maslow foi um psicólogo americano que realizava estudos relacionados as necessidades humanas e numa de suas principais pesquisas, ele relata como as necessidades influenciam na motivação das pessoas e as fazem sentir outras necessidades (MARQUES, 2018).

Do ponto de vista de Maslow, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia. Relata que, no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-las. Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas, acima a segurança, depois a questão social, após estima e no topo a realização pessoal. Segundo sua teoria, as

principais motivações que as pessoas buscam para atingir um objetivo são: autorrealização, autoestima, necessidade social e segurança (PAULA, 2017).

Quando as camadas da pirâmide não são atendidas, os colaboradores podem acabar ficando decepcionados e conseqüentemente não colaborarem para os resultados da empresa. Visto isso, percebe-se que é fundamental encontrar estratégias para manter as pessoas engajadas, conectadas, felizes e motivadas dentro das organizações (MARQUES, 2018).

Dentre muitos estudos e análises realizadas, Maslow identificou ainda duas necessidades adicionais à pirâmide de necessidades já criada. Estas novas descobertas, davam conta das pessoas que já possuíam todas as necessidades satisfeitas (raríssimas pessoas), que foram chamadas de cognitivas. As necessidades observadas foram: a necessidade de conhecer e entender (relacionada com os desejos do indivíduo de conhecer e entender o mundo ao seu redor, as pessoas e a natureza); e a necessidade de satisfação estética (refere-se às necessidades de beleza, simetria e arte em geral, relacionada à necessidade que o ser humano (PERIARD, 2018).

O estudo de Maslow como um todo, objetiva entender em qual nível da pirâmide se encontram os colaboradores e qual a maneira mais eficaz de fazer com que eles evoluam nela. Assim sendo, como resultado, a satisfação profissional e conseqüentemente o crescimento do funcionário e da empresa.

Os críticos desta teoria afirmam que nem todas as pessoas são iguais, e o que é uma necessidade para uma pessoa, pode não ser para outra. Outros, afirmam que esta teoria analisa o desenvolvimento das pessoas, mas não considera o incentivo dado pela organização, e que o estudo contemplou as necessidades do indivíduo em uma ordem muito rígida, sem a possibilidade de inversão ou troca de necessidades. (PERIARD, 2018).

Apesar dessas críticas e da discussão sobre motivação ter outras perspectivas e abordagens, os autores do estudo escolheram em focar na teoria da motivação na perspectiva do Maslow, visto que acredita-se que a pandemia teve um enfoque maior na motivação relacionada à necessidade das pessoas, e conseqüentemente das necessidades relacionadas às organizações que estavam inseridas.

2.3 Motivação dos Gestores

Para que os objetivos de uma determinada organização sejam alcançados, é necessário que existam diversos apoios ao longo desse caminho. As estratégias, planejamentos, controles e execuções precisam ser devidamente pensadas, organizadas e executadas. No geral, para que uma tarefa seja cumprida corretamente, além de possuir uma boa equipe na organização, é imprescindível um gestor competente para geri-la. Ser um gestor é gerir e conduzir pessoas. (CHIAVENATO, 2021).

Este cargo está longe de ser tão simples ao ser descrito, quanto as palavras sugerem, pois na prática, lidar com os recursos humanos de uma organização é uma das tarefas mais difíceis de serem executadas, afinal, as pessoas são únicas em suas ações, pensamentos, crenças, competências e características (CHIAVENATO, 2021).

Em uma única equipe é possível que existam diversas personalidades e modos de agir, enquanto, provavelmente, existirá somente um gestor que precisará ter a capacidade de se adaptar a essas pessoas e ainda será responsável pelos resultados que as mesmas irão proporcionar à organização (BERGAMINI, 2018).

Segundo Passos e Oliveira (2013, p.7):

O gestor que consegue liderar e manter uma satisfatória relação com seus colaboradores, apenas define as metas, incentiva e orienta a equipe, administra os conflitos, pois divergências são inevitáveis, afinal uma equipe é formada por pessoas de diferentes ideologias, e aos colaboradores fica a função de contribuir para o alcance das metas propostas, identificar problemas, apontar soluções e melhorias, compete também permitir uma avaliação sobre seu trabalho e sua postura, seus pontos positivos e seus pontos que necessitam ser aperfeiçoados (PASSOS; OLIVEIRA, 2013, p.7).

É ponto passível de discussão que gerir pessoas é uma tarefa extremamente desafiadora, que requer muita dedicação daqueles profissionais que se propõem a assumir cargos de liderança, pois passam a se preocupar não só com sua motivação para o trabalho e com as atividades que desempenham, mas com aquilo que sentem os colaboradores pelos quais são responsáveis. Segundo Chiavenato (2021) a complexidade e individualidade das equipes em valores, atitudes e normas é a base para a compreensão de fatores organizacionais, mas também é o que dificulta a tarefa dos gestores.

Quando os gestores possuem o conhecimento de quais os fatores que influenciam para a motivação de seus colaboradores, passam a obter resultados mais efetivos. Para obter colaboradores motivados dispostos a contribuir e exercer suas atividades de maneira efetiva, é necessário ter como linha de frente um gestor capacitado, pois um gestor insatisfeito ou mal qualificado para o desempenho de suas atribuições desestrutura toda equipe e coloca uma empresa em risco (PASSOS; OLIVEIRA, 2013).

Muitos estudos destacam a análise da motivação no contexto das equipes, mas poucos trabalhos olham para esse tema focado nos gestores que, de certa forma, são peças fundamentais para o desenvolvimento das empresas. Gerenciar é uma tarefa que exige muito esforço e organização para que seja bem desenvolvida, profissionais que atuam nesses cargos também sofreram com as alterações de rotina causadas pelas mudanças que estão sendo enfrentadas desde o início da pandemia. Assim sendo, no contexto atual, não desmotivar está sendo o maior desafio daqueles que se encontram em cargos de liderança.

Os resultados e efeitos da propagação do vírus Covid-19 ainda geram dúvidas no que tange às transformações provocadas nas organizações. Conforme evidenciado, numerosas teorias apontam a correlação entre a motivação do ser humano e seu desempenho no trabalho. Na figura do gestor, demonstrou-se que as competências do mesmo, vão além das questões burocráticas e administração de rotinas, sendo este também aquele que motiva os trabalhadores e conseqüentemente obtém melhores resultados para as empresas. Visto isso, houve a necessidade de compreender de que forma estas se conectam e o que essa nova realidade causou na motivação dos gestores pelotenses.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Almeja-se, com o objetivo do estudo, investigar os impactos da pandemia na motivação para o trabalho de gestores pelotenses. A escolha da cidade de Pelotas/RS justifica-se pela viabilidade de acesso às informações e, também, pela possibilidade de compreender o contexto local. O fato de escolher gestores e não uma área específica de atuação proporciona levantar dados mais abrangentes, sob diferentes ópticas de pessoas em cargos de liderança, que podem vir a trazer uma nova visão ampliada sobre a identificação dos fatores motivacionais que impactaram os trabalhadores durante a pandemia, e auxiliar na percepção de futuros problemas que podem ser evitados com clareza a respeito do assunto abordado.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, com ênfase na pesquisa de campo com gestores de Pelotas, através de questionário realizado. "Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisador" (GIL, 2017, p. 77).

A pesquisa qualitativa permite um carácter interpretativo de experiências sociais que tornam uma boa opção para fazer a análise de fenômenos e experiências de vida, fazendo dessa forma, que seja possível compreender processos e estudar casos de forma mais profunda. Esse tipo de pesquisa torna possível estabelecer relação entre os dados e organizá-los de forma a explicá-los através de esquemas (GIL, 2017).

Nesse sentido, o estudo realizado se enquadra como pesquisa qualitativa, por auxiliar também na compreensão das experiências motivacionais vividas antes e durante a pandemia da Covid-19, sendo possível analisar se houve alteração nos fatores motivacionais dos gestores pelotenses após a mudança na rotina, ocasionada pelo novo cenário.

Como material de estudo para a análise das experiências motivacionais, foi aplicado um questionário respondido online, focado em gestores pelotenses, que atuaram no cargo no período anterior e durante a Covid-19. O formulário da pesquisa foi elaborado utilizando o Google Forms e pode ser acessado através da plataforma Google Drive. Esse instrumento de pesquisa foi dividido em seis seções, nas quais os participantes foram questionados sobre a concordância na participação do estudo, sobre seus perfis, seus fatores motivacionais no período pré-pandemia, os mesmos fatores durante a pandemia, e após foi questionado sobre aspectos que o respondente considerasse relevante, ou que gostaria de mencionar além, ademais do possível interesse em receber o resultado da pesquisa. Esse questionário ficou disponível para receber respostas durante o dia 09 de maio de 2022 até o dia 15 do mesmo mês.

O questionário foi enviado, por intermédio de redes sociais, WhatsApp, Instagram e Email, para gestores mais acessíveis com o pedido para que respondessem e, se possível, encaminhassem para novos gestores. Como delimitação da amostra foram escolhidos diversos gestores, de diversas áreas de atuação, pois o objetivo do estudo era abranger o maior número possível de setores, afim de abarcar um perfil heterogêneo. Foram obtidas 56 respostas, mas 11 tiveram que ser desconsideradas, pois não se enquadraram nos requisitos propostos de análise. Sendo assim, foram avaliadas 45 respostas.

Como técnica de análise de dados, utilizou-se para apuração e visualização dos dados da pesquisa, os conceitos da estatística descritiva, fornecidos de forma automática pelo Google Forms, apresentados na sequência, interpretando-os à luz da teoria exposta no referencial teórico do presente estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa obtidos a partir da análise dos dados levantados. Inicialmente serão apresentados os dados referentes ao perfil dos respondentes e, posteriormente, as informações sobre os fatores motivacionais relacionados ao trabalho no período da pandemia.

4.1 Perfil dos Gestores Respondentes

A partir dos dados coletados, foi possível caracterizar o perfil dos gestores respondentes. Assim, a faixa etária dos gestores que participaram do estudo. Conforme se pode observar, a maioria das participantes do estudo está na faixa etária de 26 a 35 anos de idade (46,7%), seguido de 33,3% com idade entre 36 e 50 anos, 13,3% de 18 a 25 anos, enquanto apenas 6,7% têm entre 51 anos ou mais.

No que diz respeito ao nível de escolaridade dos respondentes, 35,6% possui pós graduação, 33,3% possuem ensino superior, 20% estão cursando graduação e 11,1% têm ensino médio completo. Esses dados demonstram que a maioria do público participante do estudo (88,9%) está cursando ou já cursou o ensino superior.

No que tange a área de atuação e cargos na organização, foi aplicado uma questão aberta. De acordo com o levantamento realizado, as áreas de atuação e setores abrangidas foram: Vendas (10%), Tecnologia (8%), Produção Cervejeira (2%), Atendimento (4%), Beleza (2%), Comércio (2%), Corretagem de Seguros (4%), Sistemas de Informação (2%), Gestão estratégica e inovação (2%), Cooperativa (2%), Marketing (10%), Financeiro (8%), Gestão de Processos e Qualidade (2%), Prestação de Serviço (2%), Construção Civil (2%), Recursos Humanos (6%) e Customer Service (2%).

Os cargos de gestores abrangidos foram: Gerente (6%), Diretor Administrativo (2%), Diretora de Rede de lojas (2%), Professora (4%), Supervisor comercial (2%), Gerência Geral (6%), Empresário (2%), Empreendedor (2%), Proprietário e Administrador (4%).

Considerando os setores apontados com maior número de respostas, como por exemplo o setor de vendas, reforça a ideia presente no Referencial Teórico, que aponta que a economia da cidade objeto de estudo está alicerçada nas atividades de comércio e serviços.

Na pesquisa aplicada, constatou-se que dos 45 respondentes, 53,3 % dos gestores pelotenses possuem o cargo de liderança no período de 1 e 5 anos, 31,1% entre 5 e 10 anos e 15,6% entre 10 e 20 anos.

Foi com base nessa questão que foi possível filtrar os gestores que atuaram no período anterior e durante a pandemia, visto que um dos objetivos do presente trabalho é fazer

um comparativo da motivação dos mesmos em ambos períodos. Assim sendo, não foram consideradas respostas daqueles que atuaram somente durante a pandemia.

4.2 Atuação Gerencial no período anterior a pandemia

Na seção “Considere a sua atuação no período anterior a pandemia”, referente a experiência geral dos gestores com a organização, quando questionou-se o quão satisfeitos estavam com o ambiente e a infraestrutura da organização que trabalham, constatou-se que 28,9% das pessoas estavam muito satisfeitas, 62,2% satisfeitas, 6,7% das pessoas estavam pouco satisfeitas e somente 2,2% estavam insatisfeitas.

No que tange ao nível de satisfação quanto à remuneração e os benefícios fornecidos pela organização, 33,3% das pessoas estavam muito satisfeitas, 40% satisfeitas, 20% das pessoas estavam pouco satisfeitas e somente 6,7% estavam insatisfeitas.

4.3 Aspectos motivacionais pré-pandemia

Ao questionar os respondentes referente aos aspectos motivacionais, e possibilitando aos mesmos escolherem até 3 fatores mais importantes, obteve-se o seguinte resultado: Garantia de acesso à alimentação (17,8%); Garantia de acesso a água/luz (4,4%); Garantia de necessidades básicas (26,7%); Garantia de Segurança pessoal e da família (33,3%); Acesso a saúde e medicação (8,9%); Segurança do emprego (31,1%); Realização pessoal (73,3%); Estima (24,4%); Auto-estima e padrões estéticos (2,2%); Bom convívio com colegas/ amizade (40%); Saúde (2,2%); Expectativa real de seguir trabalhando de alguma forma (2,2%), conforme Figura 1. Além desses fatores, ficou um campo aberto nessa questão, para aqueles que considerassem outro fator motivacional pudessem expressar ali.

Constatou-se que nesse período anterior à pandemia, os fatores motivacionais apontados como os mais importantes para os gestores foram a garantia de necessidades básicas, a garantia de segurança pessoal e da família, a segurança do emprego, realização pessoal, e o bom convívio com colegas/amizade.

Por intermédio dos dados obtidos referente a satisfação dos gestores no período pré-pandemia, é possível observar que a maior parte dos respondentes se consideram muito satisfeitos ou satisfeitos. Isso reflete na resposta sobre os fatores que os motivam, pois é possível analisar que segundo a teoria de Maslow, as pessoas não se preocupariam em buscar realização pessoal (resposta mais obtida no estudo (73,3%), se de alguma forma não pudessem garantir acesso a necessidades mais básicas, isto é, indicadores de satisfação com os benefícios recebidos na organização onde trabalham, são reflexos de necessidades primárias atendidas.

Ainda que indique que a Teoria de Maslow não deveria seguir uma linha tão rígida na análise da pirâmide, é possível afirmar que qualquer necessidade básica para sobrevivência será prioridade quando não puder ser atendida. Segundo Paula (2017), na Teoria de Maslow, os principais aspectos motivacionais que as pessoas buscam para

atingir um objetivo são: autorrealização, autoestima, necessidade social e segurança, aspectos esses que foram os mais citados pelos respondentes.

Quais os aspectos te motivavam? Observação: os mais importantes, favor selecionar até 3.
45 respostas

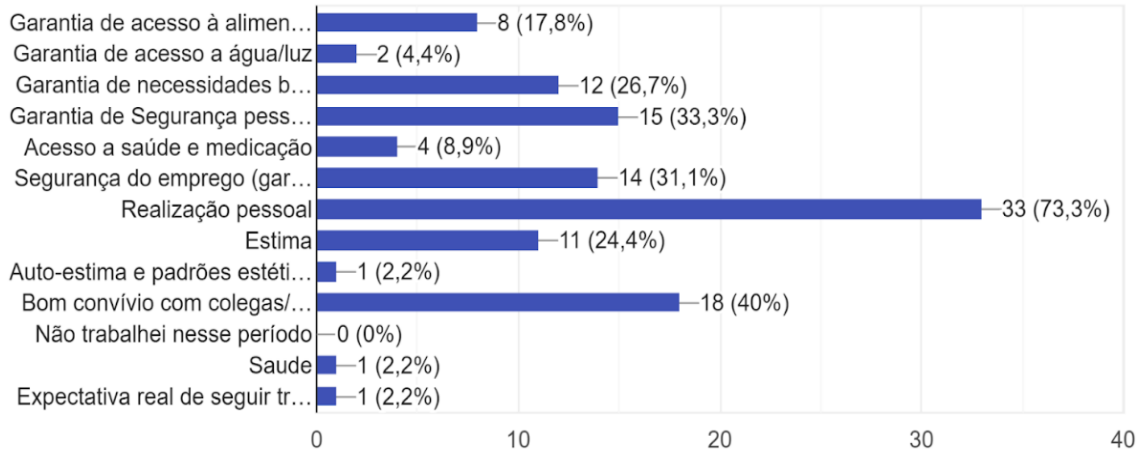


Figura 1 – Aspectos motivacionais pré-pandemia

Fonte: Dados da Pesquisa, 2022

Na próxima questão, perguntou-se quais aspectos eram considerados mais relevantes no ambiente de trabalho. Essa questão foi aplicada para a obtenção de dados referente às principais motivações dos gestores, com o intuito de descobrir se os respondentes apontaram outros aspectos além dos disponíveis. Porém, constatou-se que seguiram pela Teoria das Necessidades (Maslow, 1954), e dentre as opções, os aspectos que mais foram selecionados foram: o reconhecimento pelo trabalho realizado, a oportunidade de crescimento e a autonomia para realizar o trabalho, conforme figura 2 a seguir.

No questionário, foram listados fatores motivacionais relacionados às Teorias das Necessidades (MASLOW, 1954) e Teoria ERG (ALDERFER, 1973), e como os gestores selecionaram somente estes em suas respostas, e não indicaram nenhum outro fator, percebe-se que os fatores motivacionais dos respondentes estão alinhados com o referencial teórico apresentado no presente estudo.

Quais aspectos você considerava mais relevantes no ambiente de trabalho? Escolha até duas opções.

45 respostas

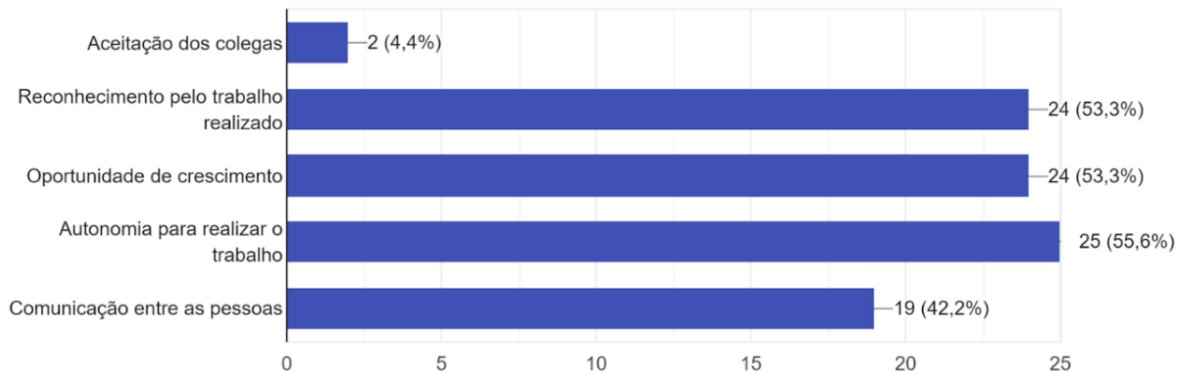


Figura 2 – Aspectos mais relevantes no ambiente de trabalho

Fonte: Dados da Pesquisa, 2022

4.4 Atuação Gerencial no período durante a pandemia

Nessa sessão, foram aplicadas as mesmas questões da sessão anterior, porém mudando o olhar, pedindo que os respondentes considerassem o período durante a pandemia.

Constatou-se que em relação ao quão satisfeitos os gestores estavam com o ambiente e a infraestrutura da organização que trabalham, 33,3% das pessoas estavam muito satisfeitas, 53,3% satisfeitas, 6,7% das pessoas estavam pouco satisfeitas e somente 6,7% estavam insatisfeitas. Apesar de ter aumentado em 4,4% o número de pessoas muito satisfeitas, houve a diminuição de pessoas satisfeitas e conseqüentemente um aumento de pessoas insatisfeitas, demonstrando que apesar de pequeno, teve um impacto nesse aspecto.

No que tange ao nível de satisfação quanto à remuneração e os benefícios fornecidos pela organização nesse período, 37,8% das pessoas estavam muito satisfeitas, 37,8% satisfeitas, 17,8% das pessoas estavam pouco satisfeitas e somente 6,7% estavam insatisfeitas.

4.5 Aspectos motivacionais durante a pandemia

Referente aos aspectos motivacionais, e possibilitando aos mesmos escolherem até 3 fatores mais importantes, obteve-se o seguinte resultado: Garantia de acesso à alimentação (15,6%); Garantia de acesso a água/luz (6,7%); Garantia de necessidades básicas (24,4%); Garantia de Segurança pessoal e da família (33,3%); Acesso a saúde e medicação (20%); Segurança do emprego (40%); Realização pessoal (64,4%); Estima

(24,4%); Auto-estima e padrões estéticos (4,4%); Bom convívio com colegas/ amizade (35,6%); Expectativa real de seguir trabalhando de alguma forma (2,2%), conforme Figura 3. Além desses fatores, também ficou o campo aberto nessa questão, para aqueles que considerassem outro fator motivacional pudessem expressar ali. Novamente, constatou-se que os respondentes selecionaram os fatores motivacionais atrelados às Teorias das Necessidades e não apontaram nenhum outro fator.

Quais os aspectos que te motivam? Observação: os mais importantes, favor selecionar até 3.
45 respostas

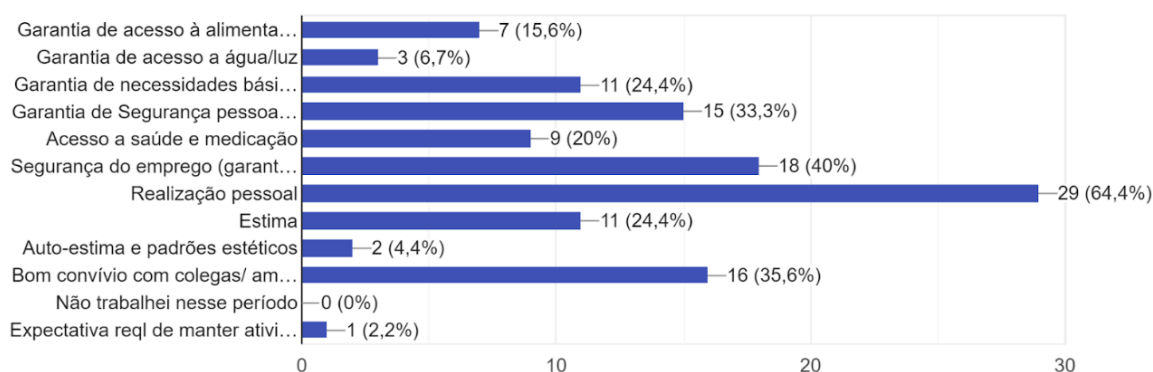


Figura 3– Aspectos motivacionais durante a pandemia

Fonte: Dados da Pesquisa, 2022

Perguntou-se também quais aspectos eram considerados mais relevantes no ambiente de trabalho, e os que mais foram selecionados foram o reconhecimento pelo trabalho realizado, a oportunidade de crescimento e a autonomia para realizar o trabalho, no período durante a pandemia.

Com os dados obtidos através do questionário aplicado, foi possível comprovar algumas partes referentes às teorias demonstradas no Referencial Teórico, dentre as quais podemos citar a Hierarquia das Necessidades (MASLOW, 1954) e a Teoria ERG (ALDERFER, 1973). Os resultados referente ao período pré-pandemia, indicam gestores que em sua maioria se consideravam satisfeitos com suas condições de vida proporcionadas pelo trabalho, afinal, mais da metade dos respondentes indicou uma busca por auto realização como principal aspecto motivacional, o que, segundo a teoria de Maslow, indica que itens da base da pirâmide como: fisiologia, segurança, relacionamentos e estima já estariam sanados.

De acordo com alguns críticos da Pirâmide de Maslow, o próprio autor (que discutiu a fixidez dos graus), e demais teorias, como a Teoria ERG de Clayton Alderfer, as necessidades humanas não precisam necessariamente seguir a ordem proposta inicialmente por Maslow, ou seja, mais de uma necessidade pode coexistir ao mesmo tempo (ROBBINS, 2002). Porém, como os indicadores de busca por atender necessidades básicas, preocupações principalmente com garantir alimentação e

pagamento de contas de água e luz foram pouco selecionados, ao serem comparados com segurança do emprego e auto realização, subentende-se que essas necessidades não estão sendo o foco principal para a vida dos gestores, e isso indica que esse tipo de necessidade já pode estar atendida.

Comparando os dados levantados antes da pandemia e durante, alguns aspectos se destacam, apesar de não haver mudanças drásticas nos indicadores, ainda assim, alguns resultados chamam a atenção. Apesar da busca por realização pessoal permanecer um fator bastante indicado como motivador, a proporção em que foi escolhido reduziu exatamente a mesma quantidade que a busca por segurança do emprego aumentou, e isto reflete o cenário de instabilidade que foi e ainda está sendo vivido, mesmo que com menor proporção e com menor preocupação por parte da população, devido a COVID-19. Outro fator interessante a ser analisado, é a indicação de preocupação com questões de saúde e medicação, visto que antes da pandemia esse foi um fator pouco indicado pelos gestores, tendo um aumento de quase 50% se comparado ao período durante a pandemia.

Os resultados obtidos neste presente estudo reforçam a ideia de muitos autores de que as necessidades são os principais fatores motivacionais, pois quando questionados sobre o que os motivaram e ainda motivam, os únicos aspectos mencionados foram os listados. Contudo, apesar de reforçar a ideia das necessidades, o estudo não foi capaz de mensurar se existe a possibilidade das necessidades coexistirem, ou se elas seguem uma ordem pré definida de realização.

No que tange a motivação dos gestores pelotenses na pandemia, podemos verificar que apesar do momento de instabilidade e incertezas, as pessoas não se sentiram menos motivadas a seguirem buscando seus objetivos.

4.10 Aspectos motivacionais antes e durante a pandemia

Foi oferecido aos respondentes de modo opcional, após as seções anteriores, a seguinte pergunta aberta: Há mais algum aspecto que gostaria de mencionar sobre a sua motivação antes e durante a Pandemia Covid-19?

De acordo com o Respondente 1, “Quem teve oportunidade de seguir suas atividades ganhou muito em desenvolvimento... Quem por ventura teve que parar suas atividades sentiu mais e teve que se adaptar em constantes mudanças, sendo mais necessidade do que motivação”, que vai ao encontro com o apresentado no Referencial, no que diz respeito à motivação. Ainda que o respondente desconheça que as necessidades são fatores motivacionais, sua fala reforçou que “segundo vários autores, motivação e necessidades são sinônimos, isto é, quanto maior a necessidade não atendida, maior será a força da motivação” (Bergamini, 2018, p.17).

O respondente 2 relata que “(...) nos mantemos motivados inclusive para poder transferir motivação para as funcionárias e consultoras”, que exemplifica as citações de Passos e Oliveira, que apontam que uma relação satisfatória entre colaborador e gestor contribui no alcance de metas e na identificação de problemas nas organizações (PASSOS; OLIVEIRA, 2013).

A respondente 3 relata, "durante a Pandemia, eu estava grávida, então o medo era muito grande, porém essa era a principal motivação para seguir e alcançar os objetivos"; e esse sentimento citado demonstra que na verdade, serviu como um impulso para avançar, reforçando a Teoria das Necessidades de Maslow.

Para o respondente 4, "A pandemia foi um fato, a diferença dos resultados durante e depois somente dependerá da atitude do administrador". Portanto, constata-se o grau de importância do papel dos gestores, e o quanto sua posição demanda dedicação, pois se preocupam não só com sua motivação, mas também com a motivação dos colaboradores pelos quais são responsáveis.

Outros respondentes apontam ainda que o que os motivou foi: "Fazer o negócio dar certo para garantir o emprego e assim o sustento dos colaboradores"; "No fim, o que pesou muito foi o bem estar da equipe e dos clientes acima do meu próprio bem estar e, felizmente, deu tudo certo" e com essas afirmativas é possível verificar o quanto aqueles que estão no cargo de liderança colocam suas equipes e colaboradores a frente e fazem disso um motivo para seguir adiante e se manterem motivados.

O estudo evidencia que existe uma preocupação dos gestores pelotenses para com as organizações e colaboradores, e possuem nitidamente o objetivo de minimizar os efeitos deixados pela pandemia.

De acordo com o referencial teórico, que apresenta afirmações de Bergamini e Chiavenato, a importância do gestor se dá no fato de que os objetivos organizacionais são, também, de sua responsabilidade, pois cabe aos gestores conduzir suas equipes de forma eficiente e efetiva, com foco em bons resultados. Todavia, também deve ser uma competência dos gestores a adaptação e empatia com seus colaboradores, pois para gerir pessoas é necessário compreendê-las de modo a entender o que cada membro da equipe precisa para se sentir engajado, acolhido e valorizado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo demonstra sua relevância acerca do levantamento de dados e ideias, de modo a compreender, através dos aspectos motivacionais (no período pré e durante a pandemia), e comentários dos respondentes relatando experiências pessoais e vivências de trabalho, como se sentem os líderes pelotenses de diversas áreas de atuação, em um momento tão singular na história. Os resultados obtidos por esse estudo são surpreendentes, pois demonstram como as pessoas buscaram novas formas de se manterem motivadas e esperançosas, ao manterem as organizações que fazem parte evoluindo, mesmo com as medidas impostas em virtude da COVID-19.

O que mais chamou atenção referente aos aspectos indicados, foi a troca de objetivos entre a realização pessoal e a segurança do emprego, além disso, o aumento da preocupação com a saúde, sendo esses os fatores da pandemia na motivação para o trabalho de gestores pelotenses que se destacaram e evidenciaram o momento de crise e instabilidade psicológica, emocional e financeira vividos não só no município de Pelotas mas em todo o mundo.

Os principais fatores motivacionais presentes nos gestores pelotenses em relação ao trabalho que desempenhavam antes da pandemia, em ordem decrescente foram: Realização pessoal (73,3%); Bom convívio com colegas/ amizade (40%); Garantia de Segurança pessoal e da família (33,3%); Segurança do emprego (31,1%); Garantia de necessidades básicas (26,7%); Estima (24,4%); Garantia de acesso à alimentação (17,8%); Acesso a saúde e medicação (8,9%); Garantia de acesso a água/luz (4,4%); Auto-estima e padrões estéticos (2,2%); Saúde (2,2%); Expectativa real de seguir trabalhando de alguma forma (2,2%).

Os níveis de motivação identificados através da satisfação dos gestores com o trabalho desempenhado, e o retorno recebido da organização, indica que não houve grandes alterações nesse aspecto, o que ocorreu foi a mudança de prioridades buscada pelos mesmos no período da pandemia. Assim sendo, ao final deste estudo, pode-se dizer que os gestores pelotenses permanecem motivados, mesmo com as dificuldades impostas.

Em geral, os elementos de motivação indicados no período pré-pandemia foram os mesmos apontados durante a pandemia, o que ocorreu foi que preocupações com necessidades mais básicas reduziram aproximadamente 2,3%, assim como com realização pessoal que reduziu 8,9% e com o bom convívio e amizade que teve redução de 4,4%. Preocupações com segurança pessoal e da família se mantiveram iguais, assim como com a estima. Preocupações com segurança do emprego aumentaram em 8,9%, com acesso à saúde aumentou 8,9%, com o pagamento de água e luz houve aumento de 2,3% e com padrões estéticos aumento de 2,2%.

No período a partir de 2020, com a existência da pandemia, ainda foi citado um aspecto que não havia sido mencionado anteriormente, no período antes da pandemia, que foi a expectativa real de seguir trabalhando com um indicador de 2,2%.

O estudo demonstrou que apesar de a motivação ser um fator intrínseco de cada pessoa, a força que existe no ser humano para se reinventar e para recomeçar através de novas motivações é universal. Ainda que diante de um momento completamente incomum na história da humanidade, os gestores pelotenses, que foram objeto do estudo, não deixaram de buscar motivos para seguir em frente.

No que tange às dificuldades apontadas em relação a pesquisa aplicada, apesar da pesquisa ser encaminhada para diversos gestores, foi necessário insistir para conseguir obter respostas, mas aqueles que responderam ficaram realmente interessados pelo assunto, tanto que a maior parte demonstrou interesse em receber os resultados da pesquisa, além de parabenizar pelo estudo.

Como sugestões para pesquisas futuras, aponta-se a possibilidade de investigar as prioridades motivacionais, de modo a conseguir determinar se as motivações pessoais se encaixam melhor na Teoria das Necessidades de Maslow, com fixidez e ordem, ou na Teoria ERG de Alderfer, com necessidades de diferentes grupos existindo ao mesmo tempo. Ademais, que seja investigada a existência, ou não, de diferenças nos aspectos motivacionais antes e durante a pandemia, para quem passou a trabalhar no modelo híbrido ou home office.

REFERÊNCIAS

- ALDERFER, C. P.; SCHNEIDER, B. Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. *Competência: Administrative Science Quarterly*, Ithaca, V. 18, n. 4, p. 489-505, 1973.
- BARROS, Alerrandre. Desemprego recua para 13,9% no 4º tri, mas taxa média do ano é a maior desde 2012. Agência de Notícias Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). 2021, 28 de abril. Disponível em: < <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agenciadenoticias/noticias/30130-desemprego-recua-para-13-9-no-quarto-trimestre-mas-e-omaior-para-o-ano-desde-2012> >. Acesso em: 18 abr. 2022.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*: 7.ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos: gestão humana: fundamentos básicos*. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- CRATTY, Bryant J. *Psicologia do Esporte*: 2.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- FREITAS, André Ricardo Ribas; NAPIMOGA, Marcelo; DONALISIO, Maria Rita. Análise da gravidade da pandemia de Covid-19. *Competência: Revista do SUS*, abril. 2020. DOI: <https://doi.org/10.5123/S1679-49742020000200008>. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/ress/a/TzjkrLwNj78YhV4Bkxg69zx/?lang=pt> >. Acesso em: 20 março. 2022.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GIL, Antonio Carlos. *Como fazer pesquisa qualitativa*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas, 2006.
- GONDIM, Sônia Maria Guedes; Silva, Narbal. *Motivação no trabalho*. TEXTO VII. *Psicologia Organizacional e do Trabalho I. PSICOLOGIA, Organizações e Trabalho no Brasil*- Editora: Porto Alegre: Artmed, 2004.
- GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo Conceitual de Sistemas de Informação de Gestão Econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo. 1989. Disponível em: < https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=+Modelo+conceitual+de+sistema+de+informação+de+gestão+econômica:+uma+contribuição+à+teoria+da+comunicação&author=GUERREIRO+Reinaldo&publication_year=1989#d=gs_qabs&t=1654472777834&u=%23p%3D1qCoX0qp0ZcJ >. Acesso em: 25 abril. 2022.
- HAMPTON, David R. *Administração contemporânea*. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.
- HOUAISS, Antônio. *O grande dicionário houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Instituto Houaiss, 2001.
- JUNQUEIRA, Taísa. *Trabalho, Saúde e Terapia Ocupacional: Uma abordagem sistêmica*. Faculdade de Medicina de Ribeirão-Preto/Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

Disponível em: < http://www.issbrasil.usp.br/artigos/h_115.pdf >. Acesso em: 17 março. 2022.

LEME, Rogério. Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, 2012.

MARQUES, José Roberto. A Teoria de Maslow na motivação profissional. 2018. Disponível em:< <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/piramide-maslow-motivacao-profissional/> >. Acesso em: 31 março. 2022.

MASLOW, Motivation and personality. New York: Harper & Brothers, 1954.

MOTA, Newton Soares; DARLAN, Pedro Henrique Guatura. O Mercado de Trabalho de Pelotas. 2020. Relatório Semestral- Observatório Social do Trabalho, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2022. Disponível em: < <https://wp.ufpel.edu.br/observatoriosocial/files/2020/08/O-Mercado-de-Trabalho-de-Pelotas-1o-Semestre-de-2020-Versao-Final-.pdf> >. Acesso em: 17 abril. 2022.

NAKAMURA, Cristiane C; FORTUNATO, Josiane C; ROSA, Lúcia M; MARÇAL, Rodrigo; PEREIRA, Thais A; BARBOSA, Daniel F. Motivação no Trabalho. Competência: Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, 2005. Disponível em: < <http://www.maringamanagement.com.br/index.php/ojs/article/view/26> >. Acesso em: 15 abril. 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Organização Mundial da Saúde declara novo coronavírus uma pandemia Base da dados, OMS em Genebra. Disponível em: < <https://news.un.org/pt/story/2020/03/1706881> >. Acesso em: 17 de abril. 2022.

PASSOS, Elisete Silva; OLIVEIRA, Rosane de Souza. O papel do Gestor na Motivação dos seus colaboradores. Competência: Cairu em Revista, 2013. 2005. Disponível em: < https://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2013_1/03_PAPPEL_GEST_MOT_COL_33_41.pdf >. Acesso em: 29 abril. 2022.

PAULA, Vinicius Duarte de. O reflexo da terceirização na administração de uma empresa/ Mariana Ramos Balbino Silva. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2017. Disponível em: < <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1411390134.pdf> >. Acesso em: 15 abril. 2022.

PERIARD, Gustavo. A hierarquia de necessidades de Maslow: O que é e como funciona. 2018. Disponível em: < <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow#:~:text=%C3%89%20um%20esquema%20que%20apresenta,a%20sua%20plena%20auto%2Drealiza%C3%A7%C3%A3o> >. Acesso em: 31 março. 2022.

RIBEIRO, Antônio de Lima. Gestão de Pessoas. 2.ed. Saraiva: Brasil, 2012.

RIO GRANDE DO SUL. Decreto nº 6.252, de 20 de março de 2020. Declara situação de emergência no Município de Pelotas e dispõe acerca de medidas temporárias para enfrentamento da emergência de saúde pública de abrangência internacional decorrente do novo Coronavírus (COVID-19), e dá outras providências. Pelotas: Prefeitura de Pelotas, 2020; Disponível em: <

<https://www.diariomunicipal.com.br/famurs/> >. Código Identificador: FB3CE232. Acesso em: 17 abril. 2022.

RIO GRANDE DO SUL. Decreto nº 6.261, de 6 de abril de 2020. Acrescenta dispositivos ao Decreto nº 6.252, de 20 de março de 2020, que declarou situação de emergência no município de Pelotas, em função da pandemia causada pelo novo coronavírus, causador da COVID-19, e dá outras providências. Pelotas: Prefeitura de Pelotas, 2020; Disponível em: < <https://www.diariomunicipal.com.br/famurs/> >. Código Identificador:5335D5FB. Acesso em: 17 abril. 2022.

ROBBINS, Stephen P, 1943- Comportamento organizacional. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, Edgar. H. (2004). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey Bass. Vecchio, R. P. (2006). Organizational behavior. USA: Thomson

SERRANO, Daniel Portillo. Teoria de McLelland - Motivação e Necessidades. 2006. Disponível em: < https://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Teoria_de_McClelland_Motivacao_e_necessidades.htm >. Acesso em: 23 abril. 2022.

SILVA, Mygre Lopes da; SILVA, Rodrigo Abbade da. Economia Brasileira Pré, Durante e Pós- Pandemia do Covid 19: Impactos e reflexões. 2020. Disponível em: < <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2020/06/Textos-para-Discuss%C3%A3o-07-Economia-Brasileira-Pr%C3%A9-Durante-e-P%C3%B3s-Pandemia.pdf> >. Acesso em: 18 abril. 2022

SOARES, Aylene Arienne dos Santos. Motivação e Satisfação dos Colaboradores-Estudo de Caso: Sociedade Caboverdeana de Tabacos, SA. Lisboa, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WEINBERG, Robert S.; GOULD, Daniel. Fundamentos da Psicologia do Esporte e do Exercício. 2º Ed. Porto Alegre: Artmed. 2001.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZONATTO, Vinícius Costa da Silva; SILVA, Alini da; GONÇALVES, Michele. Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. Competência: Revista de Administração IMED, Passo Fundo, v.8, n.1, p. 169-190, ago. 2018. ISSN 2237-7956. DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180>. Disponível em: < <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/2180> >. Acesso em: 17 março. 2022.