



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

MARCELO DOS SANTOS LÔBO

**O impacto da pandemia da Covid-19 na motivação no
ambiente de trabalho: estudo de caso em um restaurante
do Lago Sul - DF**

Brasília – DF

2022

MARCELO DOS SANTOS LÔBO

O impacto da pandemia da Covid-19 na motivação no ambiente de trabalho: estudo de caso em um restaurante do Lago Sul - DF

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof^a. Ms. Olinda Maria Gomes Lesses

Brasília – DF

2022

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	3
OBJETIVO GERAL	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
REFERENCIAL TEÓRICO	5
Ambiente Organizacional	5
Motivação	6
Teoria das necessidades de Maslow	6
Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais	7
Teorias X e Y de McGregor	8
Os efeitos da Pandemia da Covid-19	9
METODOLOGIA	10
Tipo e descrição geral da pesquisa	10
Característica da organização	11
População e amostra	11
Instrumentos de pesquisa	11
Procedimentos de coleta e análise de dados	12
RESULTADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO	12
CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS	26
APÊNDICES	29

1. INTRODUÇÃO

Por definição, motivação é o conjunto de razões que fazem um indivíduo agir de uma determinada maneira e é, sem dúvidas, um dos processos mais importantes para se explicar a conduta do ser humano, principalmente no ambiente organizacional.

A motivação é algo individual, ou seja, o que motiva um indivíduo pode não ser a mesma coisa que motiva um outro; e pode ser trabalhada através de fatores intrínsecos e extrínsecos. No ambiente de trabalho, cabe ao gestor incentivar e motivar seus colaboradores, mantendo o respeito, reconhecendo as diferenças de cada indivíduo, valorizando as pequenas conquistas, oferecendo recompensas etc (ZANELLI et al., 2014).

Cabe destacar que, em um ambiente de trabalho com colaboradores motivados, a produtividade e o desempenho são maiores, tendo em vista que os colaboradores estão satisfeitos e se sentem estimulados a trabalhar. Além disso, o relacionamento interpessoal é fortalecido, resultando em uma melhora no trabalho em equipe (ZANELLI et al., 2014; WACHOWICZ, 2012). De forma geral, a motivação contribui tanto para o desenvolvimento individual do colaborador, quanto para o trabalho em equipe e desenvolvimento da organização.

Há diversas teorias que buscam explicar a motivação no ambiente de trabalho, cabendo destacar a teoria das necessidades de Maslow, que é a mais antiga, conhecida e utilizada (WACHOWICZ, 2012). Essa teoria leva em consideração dois fatores: os higiênicos e os motivacionais.

Para Maslow, a motivação se dá por meio da satisfação das necessidades humanas, e essas satisfações estão organizadas hierarquicamente, desde as necessidades fisiológicas, passando pelas necessidades de segurança, associação e estima, até a autorrealização.

Vale destacar que a pandemia do Covid-19, que vem assolando o mundo oficialmente desde 2020, trouxe grandes desafios para a sociedade e principalmente para as micro e grandes empresas. Dentre esses desafios, destaca-se saber trabalhar o equilíbrio emocional dos colaboradores da organização.

É sabido que o equilíbrio emocional é uma competência comportamental que interfere diretamente no sentir e, conseqüentemente, nas ações do indivíduo. Um grande aliado tem sido a utilização de ferramentas de inteligência emocional para

obtenção de autocontrole dos colaboradores e, assim, auxiliar no equilíbrio das emoções e fomentar a automotivação.

Conforme já mencionado, são vários os fatores que interferem na necessidade de um indivíduo, inclusive o meio em que ele está inserido e o momento em que vive. Sendo assim, em tempos de inesperada pandemia, no qual o mundo está vivendo, a motivação tende a ser abalada.

Vale destacar que em 2021, durante a pandemia do covid-19, o Brasil apresentou números recordes de desemprego, obtendo a maior média anual desde 2012 (IBGE, 2021). Com esses números desesperadores e o alto nível de exigência e competitividade no mercado de trabalho, diversos colaboradores encontraram sua automotivação durante a pandemia, enquanto outros se desmotivaram por completo.

Sabendo disso, surge a seguinte questão: quais os impactos da pandemia do covid-19 na motivação no ambiente de trabalho?

2. OBJETIVO GERAL

Identificar os impactos causados pela pandemia do Covid-19 na motivação dos funcionários de um restaurante no Lago Sul - DF.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar os fatores que motivam os colaboradores do restaurante, identificar os meios de motivação executados pelo restaurante e identificar os efeitos que a pandemia causou na motivação dos colaboradores.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

4.1. Ambiente Organizacional

Para iniciar o estudo do comportamento organizacional, isto é, o estudo da atuação de indivíduos e grupos sobre uma organização e vice-versa, é necessário entender, primeiramente, o que é uma organização.

Chiavenato (2005) define “organização” como um instrumento social onde um grupo de pessoas combinam seus esforços e cooperam entre si a fim de atingir um objetivo que, quando separadas, não conseguiriam alcançar.

De forma geral, pode-se dizer que uma organização é formada por pessoas (recursos humanos), recursos financeiros e estrutura (recursos materiais) que, através de uma relação entre esses elementos, buscam um objetivo em comum (PESCA, 2011).

É importante mencionar que o desenvolvimento e eficácia organizacional se dão, principalmente, pelos recursos humanos onde, a partir de incentivos propostos pela organização, são motivados a contribuir com trabalho, esforço, conhecimento e dedicação (CHIAVENATO, 2005).

No entanto, apesar de possuírem um objetivo em comum, nem sempre a relação indivíduo-organização é satisfatória (NASCIMENTO et al., 2016). A organização e os indivíduos estão sujeitos, também, ao ambiente externo que traz consigo uma série de fatores, como variáveis culturais, políticas e demográficas, que influenciam no comportamento geral da organização e, principalmente, na motivação dos indivíduos que compõem a mesma (CHIAVENATO, 2005).

Dessa forma, o comportamento organizacional é fundamental para o desenvolvimento da organização, pois permite analisar o impacto das pessoas no ambiente interno, assim como os fatores que as motivam, e aplicar os conhecimentos adquiridos para melhorar a eficácia organizacional (PESCA, 2011; CHIAVENATO, 2005).

4.2. Motivação

Conforme já mencionado anteriormente, a motivação é o conjunto de razões que fazem com que um indivíduo aja de determinada maneira. De forma geral, é aquilo que move o indivíduo e é possível identificar uma relação entre trabalho e motivação, onde cabe ao gestor incentivar e motivar seus colaboradores, a fim de alcançar os objetivos da organização e a satisfação pessoal do colaborador (ZANELLI et al., 2014; ABOUD, 1980).

A motivação em um ambiente de trabalho é extremamente importante, pois com colaboradores motivados a produtividade e o desempenho são maiores; e deve ser trabalhada com muita atenção, tendo em vista que os fatores motivacionais de um indivíduo podem não os mesmos fatores que motivarão outro. Além disso, a motivação depende de fatores externos (oriundos do meio em que se vive) e de fatores internos do indivíduo (CHIAVENATO, 2005).

Existem diversas teorias que explicam a motivação, onde as mais conhecidas são: a teoria das necessidades de Maslow, a teoria dos fatores higiênicos e motivadores e as teorias X e Y de McGregor.

4.2.1. Teoria das necessidades de Maslow

A teoria das necessidades de Maslow afirma que a motivação depende de fatores de satisfação, definidos hierarquicamente. Nessa teoria, Maslow define os fatores motivacionais como uma pirâmide e divide esses fatores em cinco níveis hierárquicos, são eles (do topo para a base): auto realização, estima, sociais, segurança e fisiológicas (CHIAVENATO, 2005; ROBBINS, 2002 apud FERREIRA et al., 2010; ROBBINS, 2002).

Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Robbins, 2002.

As necessidades fisiológicas compõem a base da pirâmide. Associadas a essas necessidades estão as necessidades de alimentação, abrigo, repouso etc. As necessidades de segurança remetem, como o próprio nome já diz, à segurança contra danos físicos e emocionais, enquanto as necessidades sociais remetem a amizade, a aceitação, a participação e a inclusão (ROBBINS, 2002 apud FERREIRA et al., 2010).

Quanto às necessidades de estima, estas só serão alcançadas após atender às necessidades dos níveis anteriores, e pode-se citar fatores como reconhecimento, respeito próprio e a própria estima do indivíduo (ROBBINS, 2002 apud FERREIRA et al., 2010). Por último, mas não menos importante, a necessidade de autorrealização engloba o crescimento do indivíduo, o autodesenvolvimento e, principalmente, o alcance do próprio potencial.

É importante destacar que à medida que um nível de necessidade é atendido, o próximo torna-se dominante, de forma que não é possível alcançar as necessidades do topo sem alcançar primeiramente as necessidades da base da pirâmide (FERREIRA et al., 2010).

4.2.2. Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais

Também conhecida como Teoria dos Dois Fatores, a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais foi desenvolvida por Frederick Herzberg a partir de

investigações de campo para definir os elementos que podem ser melhorados para motivar os colaboradores de uma empresa (SILVA, 2021).

Essa teoria consiste na ideia de que dois fatores são responsáveis pela satisfação e motivação dos colaboradores: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais (SILVA, 2021; MARCELLO, 2011).

Para Herzberg, os fatores higiênicos são extrínsecos, ou seja, são externos aos colaboradores. Esses fatores possuem relação direta com o ambiente e as condições de trabalho e, por isso, são aspectos definidos pela própria organização, como clima e cultura organizacional, políticas administrativas, salário, status, relações interpessoais etc. (ZWICKER et al., 2018).

É importante destacar que a ausência dos fatores higiênicos pode levar ao descontentamento por parte dos colaboradores, e esses fatores por si só não são suficientes para a satisfação e motivação, mas sim, condições mínimas para um ambiente de trabalho adequado (SILVA, 2021).

Já os fatores motivacionais, Herzberg definiu como fatores intrínsecos, ou seja, fatores internos que, ao contrário dos fatores higiênicos, dependem somente do próprio indivíduo (SILVA, 2021; MARCELLO, 2011). Os fatores motivacionais podem ser identificados como realização, possibilidade de crescimento, reconhecimento, progresso, responsabilidade etc.

Cabe destacar que os fatores motivacionais, quando presentes, geram grande motivação e, apesar de serem fatores intrínsecos, podem ser estimulados pela organização através de diversas atividades, como a realização de *feedbacks*, por exemplo (SILVA, 2021; MARCELLO, 2011).

4.2.3. Teorias X e Y de McGregor

As Teorias X e Y foram desenvolvidas pelo pensador americano Douglas McGregor e consistia em separar as pessoas em grupo X ou grupo Y de acordo com os estilos das pessoas, assim como seus comportamentos e ações dentro de uma organização (ZWICKER et al., 2018).

Na teoria X, o homem é visto como um indivíduo carente, limitado a fazer apenas o necessário para se manter sem se importar com a realização pessoal. Segundo o estudo de McGregor, os indivíduos pertencentes a esse grupo consideram

o trabalho intrinsecamente desagradável, sem ambições e com pouca capacidade de encontrar soluções para os problemas da organização (MICHEL, 2005; ZWICKER et al., 2018).

Os indivíduos representados pela teoria X geralmente preferem ser vigiados e orientados durante o trabalho, evitando responsabilidades e procurando segurança acima de tudo (MICHEL, 2005). Dessa forma, a motivação ocorre unicamente nos níveis fisiológico e de segurança, tendo em vista que os demais níveis não são importantes para esses indivíduos.

Já na teoria Y, o trabalho e o esforço que o acompanha, desde que em condições favoráveis, são tão naturais quanto atividades de lazer. Nessa teoria, os indivíduos são movidos pelo autocontrole, onde não há a necessidade de controle externo ou ameaças para que o trabalho seja realizado (MICHEL, 2005; ZWICKER, 2018).

Os indivíduos do grupo Y buscam responsabilidades e, se motivados corretamente, podem ser criativos na solução de problemas da organização (MICHEL, 2005). Dessa forma, a motivação ocorre em todos os níveis, desde os níveis fisiológicos e de segurança, até os níveis sociais, de estima e de autorrealização.

4.3. Os efeitos da Pandemia da Covid-19

A pandemia da Covid-19 teve seu início no Brasil em 26 de fevereiro de 2020, quando o primeiro caso de contaminação foi confirmado pelo Ministério da Saúde (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020), e, a partir daí, o número de casos foi aumentando e levando à morte de diversas pessoas.

O avanço da doença no país e no mundo trouxe vários novos costumes e consequências, desde o uso de máscaras até o fechamento de estados, municípios e fronteiras. Com esse fechamento, diversas empresas decretaram falência e fecharam as portas.

Segundo dados do Governo Federal, mais de 1,4 milhões de empresas fecharam no ano de 2021, e cerca de 12 milhões de pessoas ficaram desempregadas (IBGE, 2022), encerrando o ano como o quarto com a maior taxa de desemprego.

Não há dúvidas de que a pandemia trouxe consigo uma crise jamais vista antes, onde viu-se o mercado fraquejar e países de primeiro mundo buscarem auxílio econômico. Dessa forma, estima-se que a recuperação econômica do país, principalmente com relação ao índice de desemprego, seja lenta e desafiadora, tendo em vista as incertezas para o futuro e as instabilidades políticas (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2022).

5. METODOLOGIA

5.1. Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa científica, segundo Prodanov e Freitas (2013), é uma atividade humana realizada no intuito de conhecer e explicar os fenômenos, e, para isso, utiliza-se do conhecimento prévio e da manipulação de diferentes métodos e técnicas para a obtenção do resultado esperado. Sendo assim, a presente pesquisa é, quanto à abordagem, quantitativa, tendo em vista que este tipo de abordagem permite transformar informações em números, para, em seguida, realizar a classificação e análise dessas informações (PRODANOV e FREITAS, 2013). Os autores ressaltam que esta abordagem pode ser aplicada em diversos tipos de pesquisas, inclusive quando se deseja buscar uma relação de causa-efeito entre os fenômenos estudados (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Quanto à natureza, a pesquisa é aplicada, pois, segundo Prodanov e Freitas (2013), tem como objetivo gerar conhecimentos para que sejam aplicados na prática da solução de problemas específicos. A pesquisa é descritiva quanto aos objetivos, visto que, segundo Gil (2008), tem como objetivo principal descrever determinadas características de uma população ou fenômeno, como opiniões e atitudes.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi realizada através de pesquisa bibliográfica, isto é, elaborada a partir de todo material relacionado ao assunto já publicado, como livros e teses, por exemplo (PRODANOV e FREITAS, 2013; MARCONI e LAKATOS, 2017); e estudo de caso, onde foram coletadas e analisadas informações sobre um caso particular no intuito de realizar um estudo

profundo de acordo com o assunto da pesquisa (PRODANOV e FREITAS, 2013; SEVERINO, 2007; GIL, 2008).

5.2. Característica da organização

A organização participante do trabalho é um restaurante de culinária brasileira, situado no bairro do Lago Sul, em Brasília - DF. O restaurante é bastante conhecido pelos residentes da capital federal, com anos de atuação e tradição.

É importante destacar que o restaurante consultado para o estudo preferiu manter sua identidade anônima. Dessa forma, o mesmo será mencionado por um nome fictício, neste caso “Restaurante X”.

5.3. População e amostra

A pesquisa contou com a participação de 27 pessoas, colaboradores do Restaurante X de diversos setores, desde cozinheiros e auxiliares de cozinha, até garçons e auxiliares de limpeza. Para evitar qualquer tipo de constrangimento, a identidade dos colaboradores foi mantida anônima.

5.4. Instrumentos de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado no presente trabalho foi um questionário, elaborado e distribuído, através da plataforma “Google Forms”, aos funcionários de um restaurante situado no Lago Sul, e teve como objetivo obter as devidas conclusões (PRODANOV e FREITAS, 2013; GIL, 2008).

O formulário foi composto por 31 (trinta e uma) questões, onde 29 (vinte e nove) foram objetivas e uma discursiva. As perguntas abordam aspectos sociais (idade, gênero, escolaridade), aspectos profissionais e aspectos motivacionais.

5.5. Procedimentos de coleta e análise de dados

Conforme já mencionado anteriormente, a coleta de dados foi realizada a partir da aplicação de um questionário online, através da plataforma “Google Forms”, onde todos os funcionários do restaurante devem responder.

Os dados obtidos foram analisados graficamente, onde possibilitaram mapear o comportamento e os índices de satisfação e motivação dos colaboradores. A partir daí, as características obtidas foram comparadas com características previamente definidas na literatura.

6. RESULTADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO

Conforme mencionado anteriormente, o estudo contou com a participação de 27 colaboradores do Restaurante X, onde a maior parte dos entrevistados possuem menos de 30 anos. Além disso, um pouco mais de 60% dos participantes são do sexo feminino, conforme ilustram os gráficos 1 e 2.

Gráfico 1 - Faixa Etária e Gênero

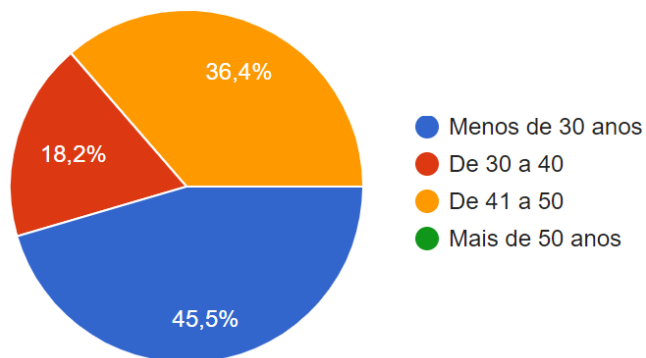
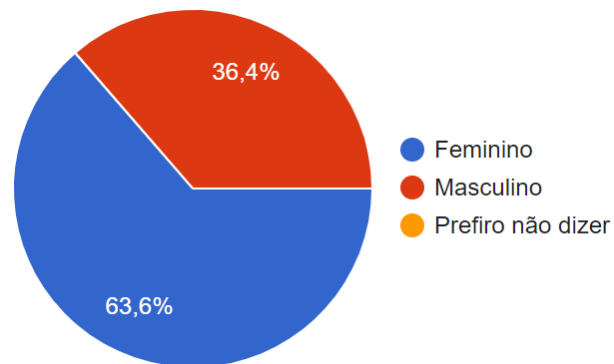
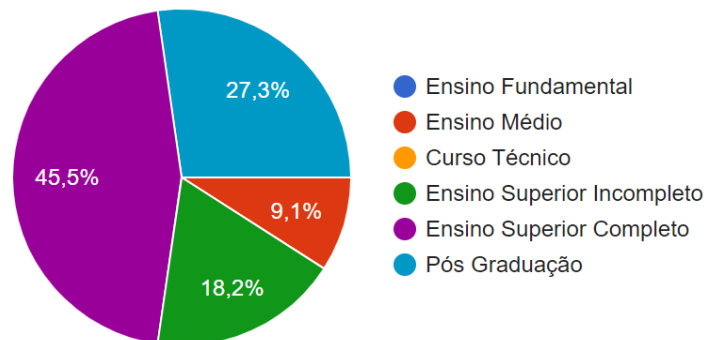


Gráfico 2 - Gênero



Quanto ao nível de escolaridade, a pesquisa permitiu identificar que o nível de ensino predominante dos entrevistados é o ensino superior completo (45,5%), seguido pelo nível de pós-graduação (27,3%), ensino superior incompleto (18,2%) e ensino médio (9,1%).

Gráfico 3 - Escolaridade



Quanto ao tempo de serviço, a maior parte dos entrevistados estão na empresa há pelo menos 7 anos. Ainda, é possível visualizar que a maior parte dos colaboradores são efetivos (36,4%) ou estão temporariamente no Restaurante X (36,4%), conforme indicam os gráficos 4 e 5.

Gráfico 4 - Tempo de Serviço

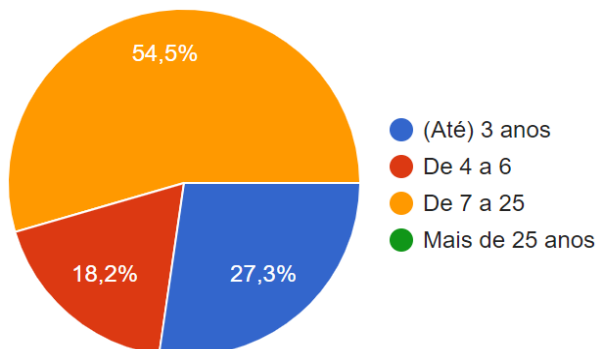
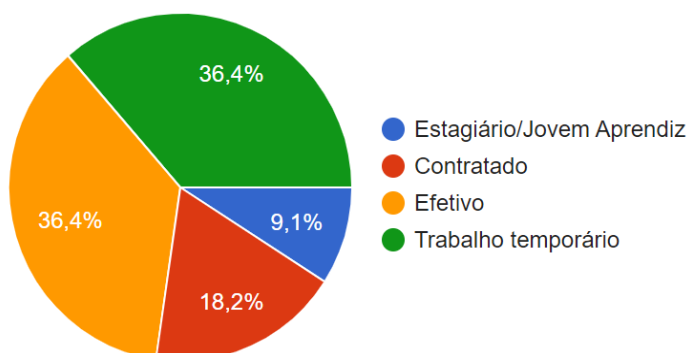


Gráfico 5 - Situação Profissional



Quando perguntados sobre atividades extraprofissionais, a maioria dos entrevistados não realiza essas atividades, porém aqueles que realizam, em sua maioria, utilizaram da justificativa de gerar renda extra.

Gráfico 6 - Atividades extraprofissionais

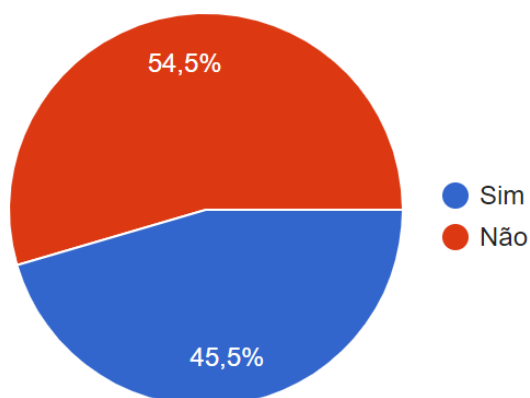
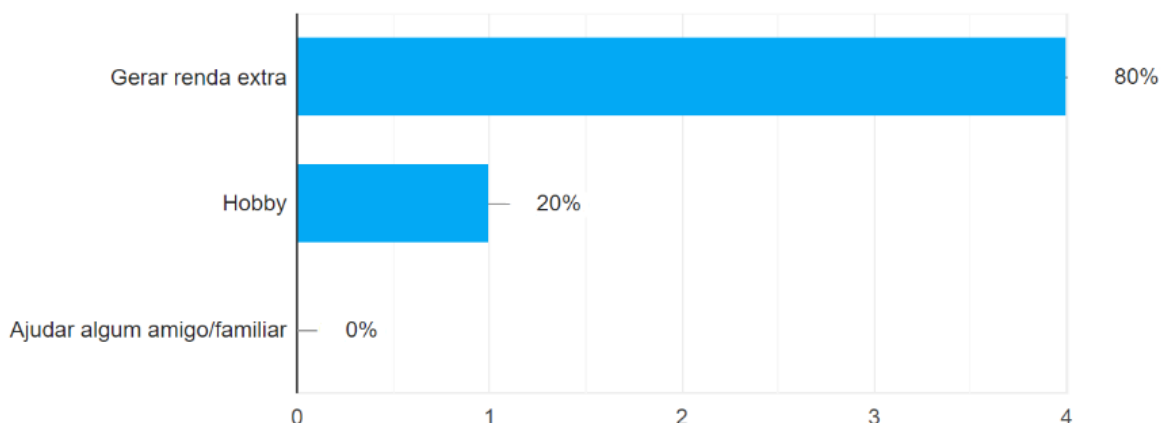


Gráfico 7 - Motivo da atividade extraprofissional



Quanto à área de atuação, um pouco mais de 70% dos participantes trabalham na sua área de formação. Os participantes foram perguntados, também, se a empresa lhes ofertava cursos de capacitação, e as respostas obtidas foram um pouco inesperadas. A empresa não oferece cursos de capacitação para a maioria dos colaboradores, e a frequência de capacitação entre aqueles contemplados não é a mesma.

Gráfico 8 - Trabalha na área de formação

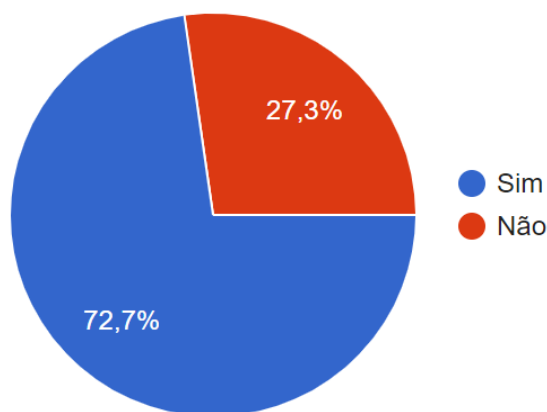
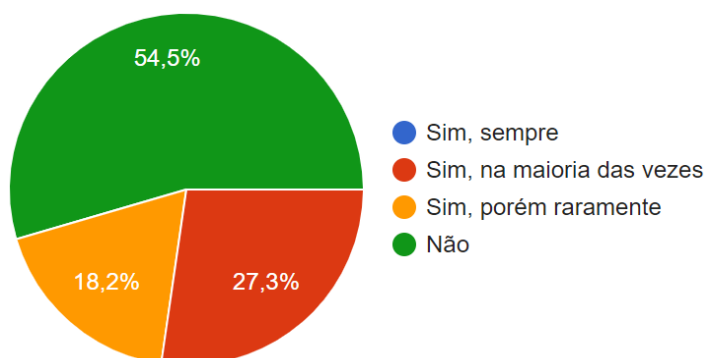
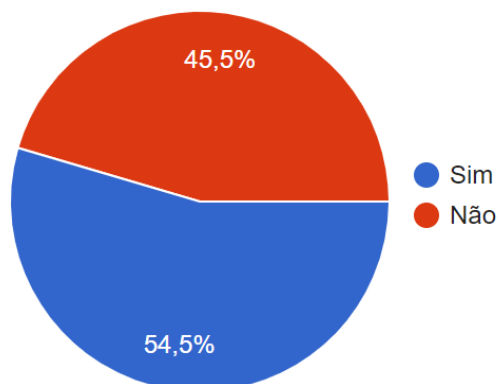


Gráfico 9 - Cursos de capacitação ofertados pela empresa



Por outro lado, os cursos de capacitação ofertados pelo restaurante, em sua maioria, surtiram efeito positivo quanto ao desempenho da função dos colaboradores, conforme ilustra o gráfico abaixo.

Gráfico 10 - Cursos ofertados auxiliam ou melhoraram o desempenho na função



Quanto à participação na empresa e poder de decisão, os participantes, em sua maioria, participam das reuniões da organização e sentem que suas opiniões são consideradas na tomada de decisão e muitos deles possuem grande capacidade de influenciar o resultado final.

Gráfico 11 - Tem sua voz ouvida nas decisões

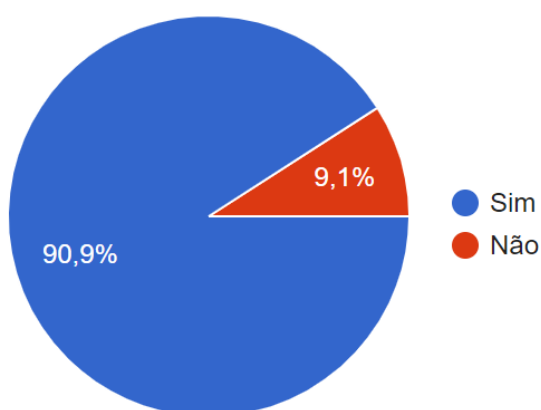
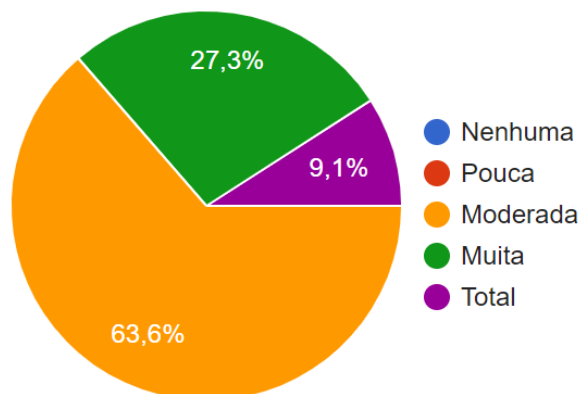


Gráfico 12 - Capacidade de influência na tomada de decisões



No geral, os entrevistados se veem em ambiente de trabalho agradável, onde há interação com outros colaboradores fora do horário de expediente.

Gráfico 13 - Classificação do ambiente de trabalho

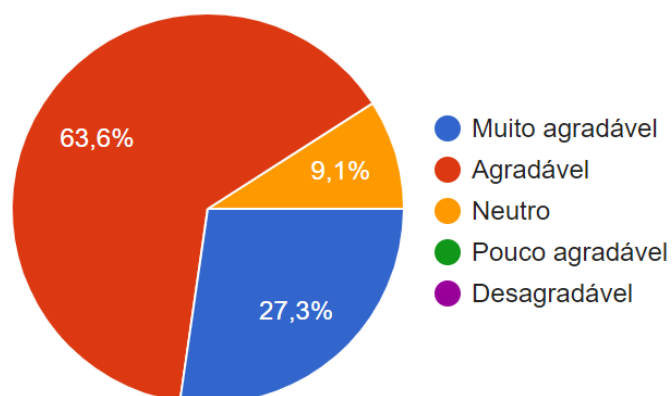


Gráfico 14 - Interação com os colegas de trabalho fora do horário de expediente

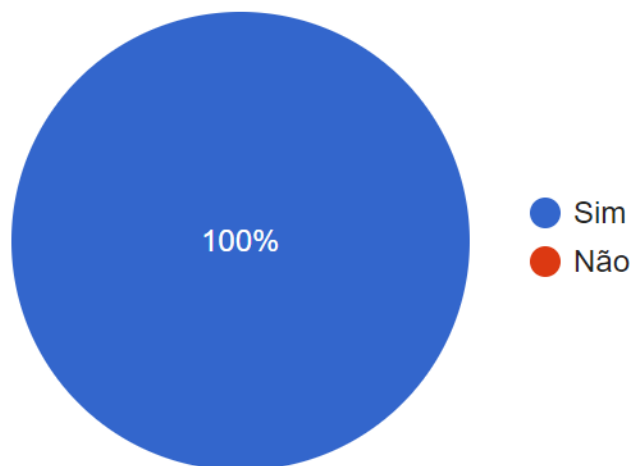
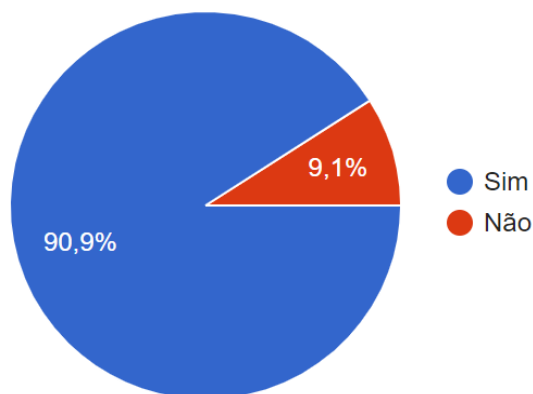
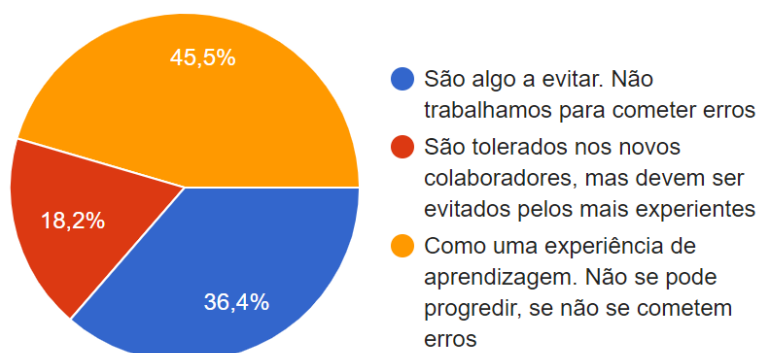


Gráfico 15 - Participação nas reuniões da organização



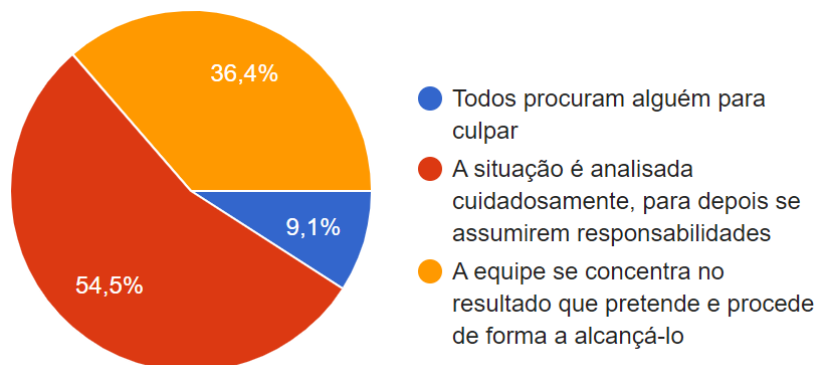
Ainda segundo as pesquisas, os participantes sentem, em sua maioria, que a empresa enxerga os erros como uma experiência de aprendizagem que, no entanto, é algo que se deve evitar.

Gráfico 16 - Erros na empresa



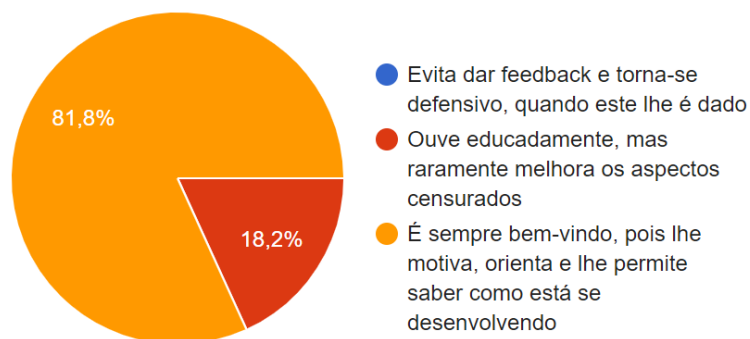
Junto a isso, quando um erro é cometido, a maioria dos participantes percebe que há uma análise cuidadosa da situação para que em seguida possam assumir as responsabilidades.

Gráfico 17 - Reação após um erro ser cometido



Quanto ao feedback das atividades realizadas, a maioria dos participantes é adepta à prática e acreditam ser um meio de motivação, orientação e avaliação.

Gráfico 18 - Reação ao feedback



Com relação à motivação, a maioria dos entrevistados se mostrou motivada ao trabalho.

Gráfico 19 - Se sente motivado para trabalhar

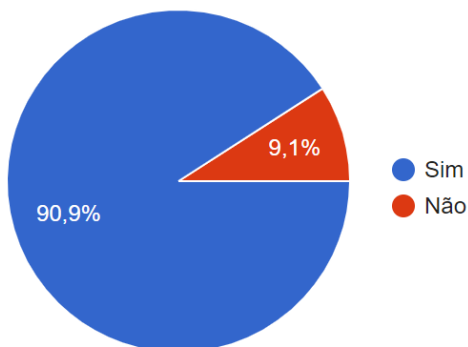
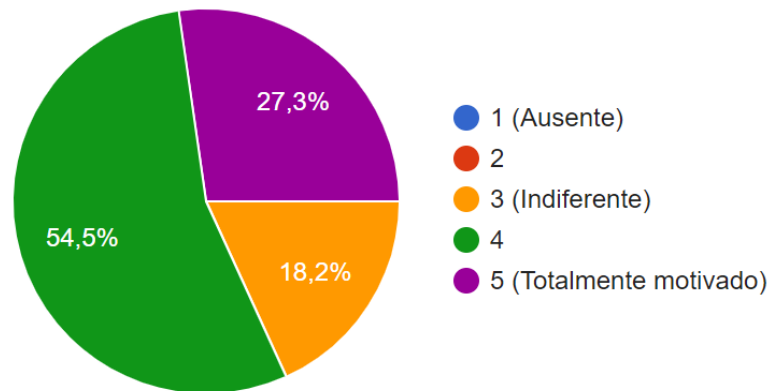
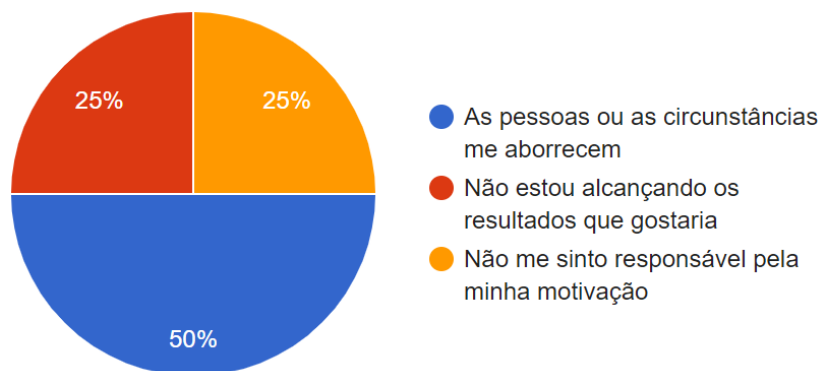


Gráfico 20 - Índice de motivação



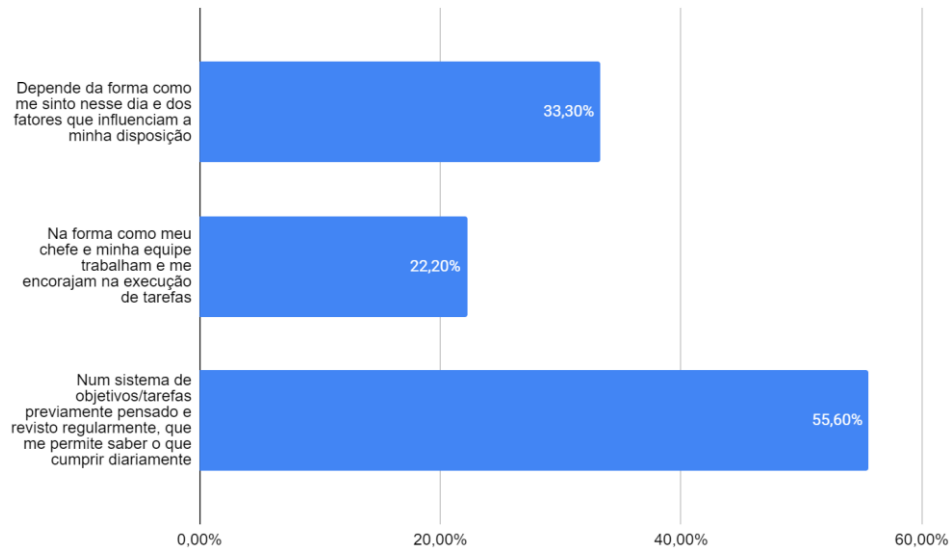
Quanto aos participantes que se sentem desmotivados, eles justificam, na maior parte das respostas, que existem pessoas ou circunstâncias que os aborrecem, seguido pelo descontentamento em não atingir os resultados almejados. Ainda, uma parcela dos entrevistados não se sente responsável pela sua motivação.

Gráfico 21 - Porque se sente desmotivado



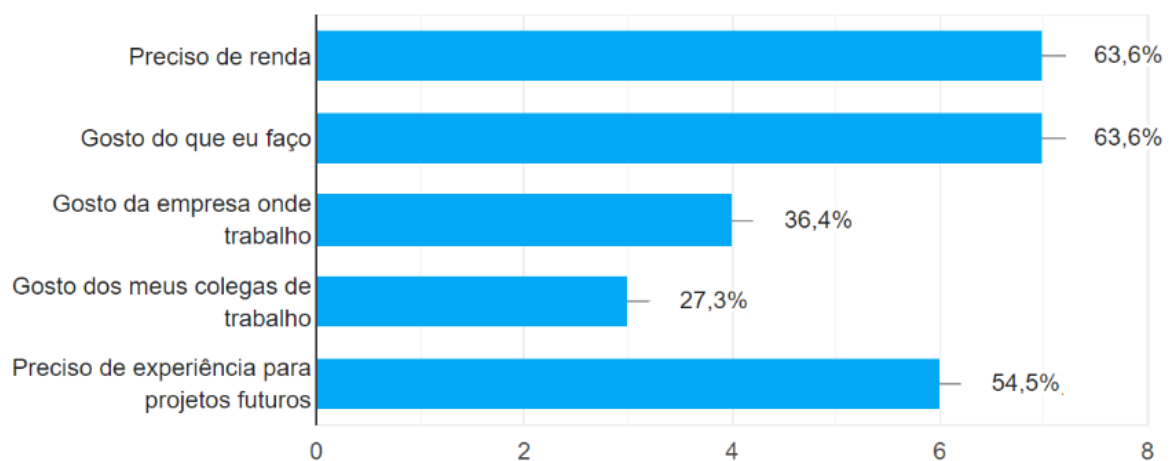
Para entender um pouco mais sobre a motivação dos participantes, foi perguntado em que se baseia a motivação deles. Em sua maioria, os entrevistados se sentem motivados ao saber o que devem cumprir diariamente. Além disso, a motivação diária dos entrevistados depende da disposição do participante no dia em questão.

Gráfico 22 - Em que se baseia a motivação no dia a dia



De forma geral, os principais fatores que motivam os participantes são a necessidade de gerar renda e o gosto pelas atividades que realizam. Em seguida, pode-se inferir que alguns participantes almejam outros objetivos para o futuro e sua participação na empresa é apenas um “degrau” para conseguir alcançá-los.

Gráfico 23 - O que motiva para o trabalho



Quanto aos benefícios oferecidos pelo Restaurante X, grande parte dos entrevistados recebem uma compensação pessoal, como uma flexibilidade no horário de trabalho, por exemplo. Além disso, os entrevistados, em sua maioria, concordam que os benefícios aumentam o nível de motivação deles.

Gráfico 24 - Benefícios oferecidos pela empresa

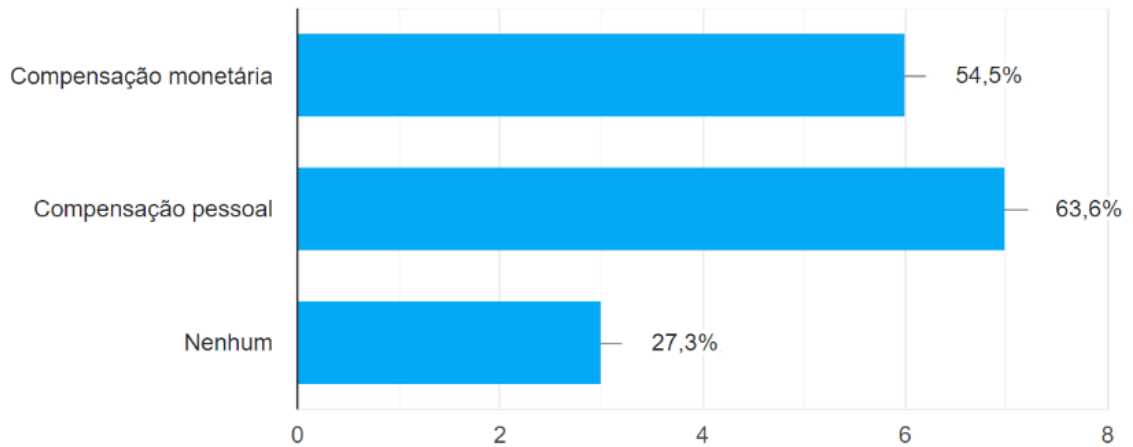
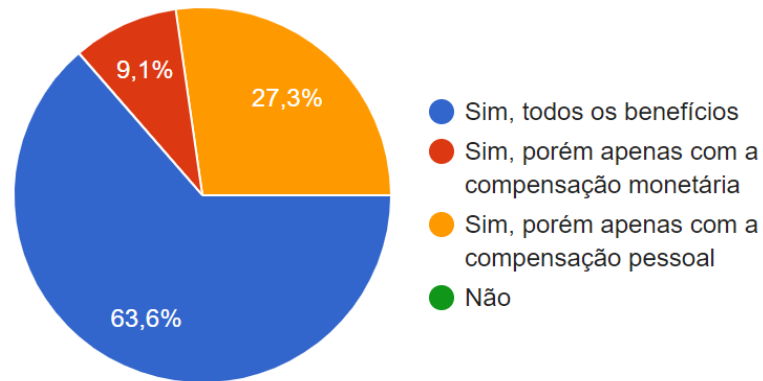
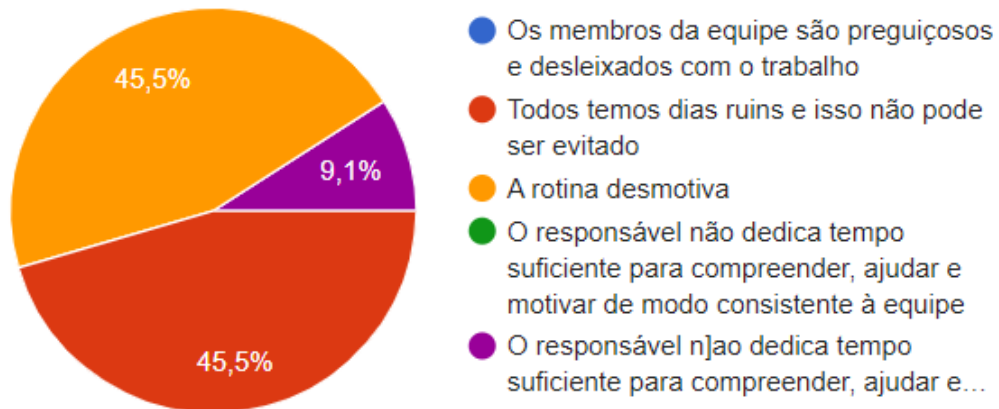


Gráfico 25 - Os benefícios aumentam o nível de motivação



Em gráficos anteriores pôde-se notar que alguns colaboradores não se sentem motivados. Quando perguntados sobre os fatores que levaram a uma baixa motivação na empresa, os entrevistados concordam, principalmente, que todos têm dias ruins. Além disso, a rotina desmotiva e em alguns casos o responsável não dedica tempo para compreender as necessidades, ajudar e orientar o colaborador.

Gráfico 26 - Por que a motivação na empresa não está tão alta como deveria



Quanto à pandemia, um pouco mais de 60% dos entrevistados concordam que o nível de motivação deles mudou. Para a grande maioria, a pandemia os desmotivou e trouxe consigo o medo de se infectar e/ou infectar parentes pessoas próximas a eles. No entanto, pode-se perceber que uma pequena porcentagem ficou ainda mais motivada e outra teve receio de perder o emprego.

Gráfico 27 - Motivação mudou durante a pandemia

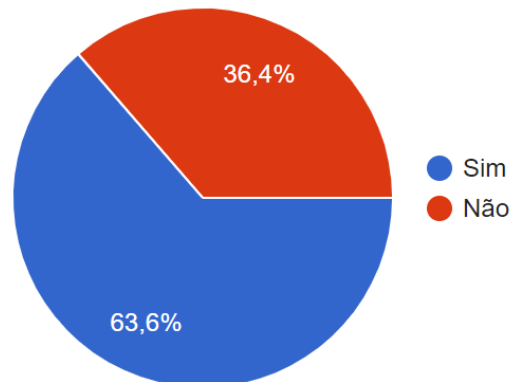
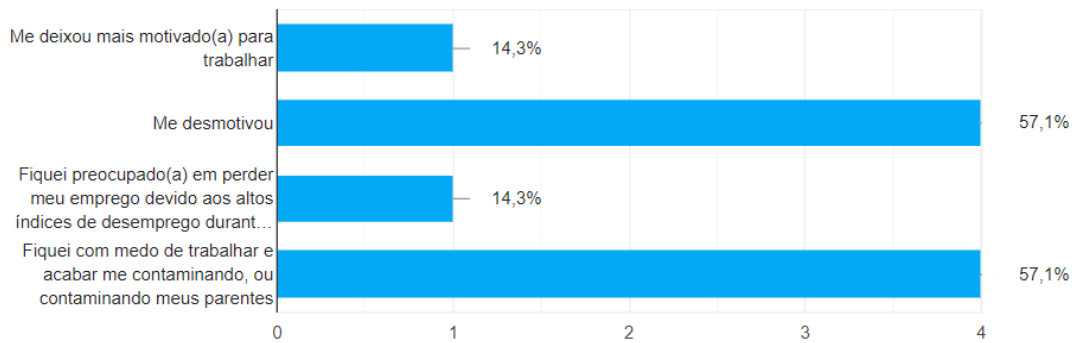
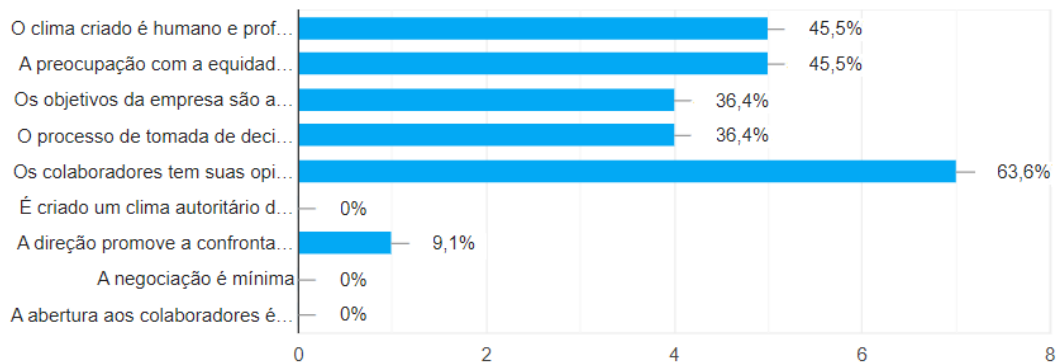


Gráfico 28 - Como a pandemia interferiu na motivação



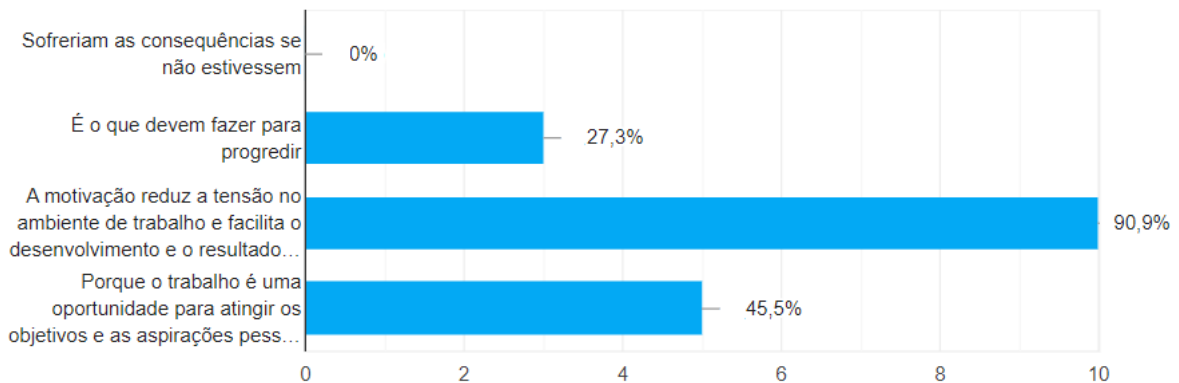
Ainda de acordo com a motivação, foram questionados os fatores que influenciam a motivação dos participantes. O fator que mais influencia é o sentimento de ter sua opinião ouvida e considerada, seguido pelo bom clima organizacional. Quanto aos fatores que desmotivam, chamou a atenção o fato de alguns colaboradores sentirem que a direção promove confrontação e agressividade para alcançar os objetivos propostos.

Gráfico 29 - Fatores que influenciam a motivação



No geral, os participantes sentem que a motivação no ambiente de trabalho reduz a tensão e facilita o desenvolvimento e a obtenção de resultados.

Gráfico 30 - Porque as pessoas devem estar motivadas para trabalhar



Cabe destacar que, segundo os participantes, existem diversas medidas que aumentariam a motivação na empresa, entre eles a organização de processos, maior liberdade para o colaborador trabalhar, reuniões informativas com maior frequência e, principalmente, aumento salarial e dos benefícios por produtividade.

Com os dados obtidos no estudo, pode-se perceber os níveis de necessidade defendidos por Maslow, onde prevalecem entre os entrevistados os níveis sociais, de estima e autorrealização. Além disso, também é possível identificar fatores das teorias X e Y de McGregor, como a necessidade de ser orientados e saberem o que estarão executando naquele dia, e da teoria dos dois fatores, onde é possível identificar os fatores intrínsecos, como a autorrealização, e extrínsecos, como os benefícios ofertados pela empresa, que motivam os participantes.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente trabalho pode-se concluir que a motivação é a chave para o desenvolvimento. Conforme foi visto ao longo do estudo, quando devidamente motivadas, as pessoas podem alcançar feitos incríveis, contribuindo tanto para o desenvolvimento da organização, quanto para o desenvolvimento pessoal do indivíduo.

Conforme esperado anteriormente à pesquisa, o índice de motivação da maioria dos indivíduos foi alterado durante a pandemia, onde alguns se sentiram mais motivados, enquanto outros se desmotivaram por completo e/ou ficaram com receio de perder o emprego ou de contaminar a si mesmo e/ou seus entes próximos.

Ainda, através do estudo foi possível identificar os principais motivos que reduziram os níveis de motivação dos indivíduos entrevistados. Dessa forma, o estudo realizado possibilitará que o Restaurante X desenvolva atividades motivacionais compatíveis com as necessidades de seus colaboradores.

Há diversas áreas das quais pode-se trabalhar a motivação, e uma delas é através do autoconhecimento. O autoconhecimento permite conhecer e entender os fatores intrínsecos e, dessa forma, identificar a melhor maneira de motivar a si mesmo. Afinal, não adianta conhecer o mundo externo, construir e criar tecnologias que atendam às necessidades dos outros, sem conhecer a si próprio e suas próprias necessidades.

Outra solução para estimular e trabalhar a motivação de um indivíduo é através dos *feedbacks*. Os *feedbacks* permitem avaliar o desempenho de um colaborador, identificando os pontos que precisam ser melhorados e valorizando seus pontos fortes. Dessa forma, o colaborador estará trabalhando continuamente no seu desenvolvimento e, conseqüentemente, contribuindo para o desenvolvimento organizacional.

De forma geral, o presente estudo atendeu os objetivos propostos, tendo em vista que, conforme mencionado anteriormente, a pandemia desmotivou a maioria dos colaboradores, trazendo consigo receio e insegurança. Além disso, com as informações coletadas, há margem para futuros estudos na área e, assim, para o desenvolvimento e aplicação de novos métodos motivacionais.

REFERÊNCIAS

- ABBOUD, M. **Motivação e satisfação no trabalho**: uma análise da teoria e duas implicações para a gerência. São Paulo: FGV, 1980;
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus Editora, 2005;
- FERREIRA, A.; DEMUTTI, C. M.; GIMENEZ, P. E. O. **A teoria das necessidades de Maslow**: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho. XIII SemeAd, 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008;
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Desemprego**. 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Acesso em 25 abr. 2022;
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Desemprego recua para 13,9% no 4º tri, mas taxa média do ano é a maior desde 2012**. 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/30130-desemprego-recua-para-13-9-no-quarto-trimestre-mas-e-o-maior-para-o-ano-desde-2012>. Acesso em: 16 fev. 2022.
- MARCELLO, R. **As teorias motivacionais de Maslow e Herzberg**. 2011. Disponível em: https://robertomarcello.webnode.com.br/_files/200000067-12b2e13acc/Teoria%20de%20Maslow.pdf. Acesso em: 21 abr. 2022;
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017;
- MICHEL, M. **As Teorias X e Y e suas potencialidades de aplicação a sistemas administrativos de recursos humanos em organizações nos dias atuais**. Revista Eletrônica de Administração, 8 ed., 2005;
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Covid-19**. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br>. Acesso em: 25 abr. 2022;
- NASCIMENTO, A. O.; SOUSA, L. G.; SOUSA, L. G.; CRUZ, L. **As pessoas e o ambiente organizacional**. 2016. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2016-09/as-pessoas-e-o-ambiente-organizacional.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2022;
- PESCA, A. D. **Psicologia Organizacional**. Natal: Edunp, 2011;
- PORTAL DA INDÚSTRIA. **Os desafios da retomada da economia e do crescimento pós pandemia**. 2022. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/retomada-do-crescimento-pos-pandemia/>. Acesso em: 28 abr. 2022;
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013;
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002;
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2007;
- SILVA, D. **O que é a Teoria dos Dois Fatores? Como aplicar em uma empresa**. 2021. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/teoria-dos-dois-fatores/>. Acesso em: 16 mar. 2022;
- SILVA, N.; TOLFO, S. R. **Psicologia Organizacional**. 3 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2014;

WACHOWICZ, M. C. **Psicologia do Trabalho**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2012.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014;

ZWICKER, A. A.; OLIVEIRA, L. R.; LOBLER, M. L. **Teorias de Herzberg e McGregor**: um comparativo entre setores administrativos público e privado. *Revista Sociais & Humanas*, v. 31, n.3, Santa Maria: 2018.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário de satisfação e motivação

1. Faixa Etária:
 - a. Menos de 30 anos
 - b. De 30 a 40
 - c. De 41 a 50
 - d. Mais de 50 anos

2. Gênero:
 - a. Feminino
 - b. Masculino
 - c. Prefiro não dizer

3. Escolaridade:
 - a. Ensino Fundamental
 - b. Ensino Médio
 - c. Ensino Superior Incompleto
 - d. Ensino Superior Completo
 - e. Pós-graduação

4. Tempo de serviço:
 - a. (Até) 3 anos
 - b. De 4 a 6
 - c. De 7 a 25
 - d. Mais de 25 anos

5. Situação profissional:
 - a. Estagiário/Jovem Aprendiz
 - b. Contratado
 - c. Efetivo
 - d. Trabalho temporário

6. Realiza atividades extraprofissionais (fora do ambiente de trabalho)?
 - a. Sim
 - b. Não

7. Caso tenha respondido "Sim" na pergunta anterior, qual(s) o(s) motivo(s) pelo qual as realiza?
 - a. Gerar renda extra
 - b. Hobby
 - c. Ajudar algum amigo/familiar
 - d. Outros

8. Trabalha na sua área de formação?
 - a. Sim
 - b. Não

9. Sua entidade empregadora realiza cursos de capacitação?
 - a. Sim, sempre
 - b. Sim, na maioria das vezes
 - c. Sim, porém raramente
 - d. Não

10. Os cursos oferecidos se ajustam às suas necessidades e o ajudam a desempenhar melhor suas funções na prática?
 - a. Sim
 - b. Não

11. Você sente que sua voz é ouvida nas decisões?
 - a. Sim
 - b. Não

12. Como você descreveria sua capacidade de influência sobre as decisões tomadas na entidade onde trabalha?
 - a. Nenhuma

- b. Pouca
- c. Moderada
- d. Muita
- e. Total

13. Como você classificaria seu ambiente de trabalho?

- a. Muito agradável
- b. Agradável
- c. Neutro
- d. Pouco agradável
- e. Desagradável

14. Você interage com seus colegas de trabalho no seu tempo livre?

- a. Sim
- b. Não

15. Você participa das reuniões promovidas pela sua entidade empregadora:

- a. Sim
- b. Não

16. Como são vistos os erros na empresa?

- a. São algo a evitar. Não trabalhamos para cometer erros
- b. São tolerados nos novos colaboradores, mas devem ser evitados pelos mais experientes
- c. Como uma experiência de aprendizagem. Não se pode progredir, se não se cometem erros

17. Quando acontece algo de errado:

- a. Todos procuram alguém para culpar
- b. A situação é analisada cuidadosamente, para depois se assumirem responsabilidades
- c. A equipe se concentra no resultado que pretende e procede de forma a alcançá-lo

18. O que acha do *feedback*?
- Evita dar feedback e torna-se defensivo, quando este lhe é dado
 - Ouve educadamente, mas raramente melhora os aspectos censurados
 - É sempre bem-vindo, pois lhe motiva, orienta e lhe permite saber como está se desenvolvendo
19. Você se sente motivado(a) para trabalhar?
- Sim
 - Não
20. Como avalia seu nível de motivação na empresa, numa escala de 1 a 5 (onde 1 é ausência total de motivação, 3 é indiferente e 5 completamente motivado)?
- 1 (Ausente)
 - 2
 - 3 (Indiferente)
 - 4
 - 5 (Totalmente motivado)
21. Se no item anterior respondeu entre 1 e 5, indique porque se sente desmotivado:
- As pessoas ou as circunstâncias me aborrecem
 - Não estou alcançando os resultados que gostaria
 - Não me sinto responsável pela minha motivação
 - Outros
22. Se no item 20 respondeu entre 3 e 5, indique em que se baseia sua motivação no dia a dia na empresa:
- Depende da forma como me sinto nesse dia e dos fatores que influenciam a minha disposição
 - Na forma como meu chefe e minha equipe trabalham e me encorajam na execução de tarefas
 - Num sistema de objetivos/tarefas previamente pensado e revisto regularmente, que me permite saber o que cumprir diariamente

23. No geral, o que te motiva para trabalhar?
- a. Preciso de renda
 - b. Gosto do que eu faço
 - c. Gosto da empresa onde trabalho
 - d. Gosto dos meus colegas de trabalho
 - e. Preciso de experiência para projetos futuros
 - f. Outros
24. Quais benefícios sua entidade empregadora oferece?
- a. Compensação monetária
 - b. Compensação pessoal
 - c. Nenhum
 - d. Outros
25. Na sua opinião, esses benefícios aumentam o nível de motivação?
- a. Sim, todos os benefícios
 - b. Sim, porém apenas com a compensação monetária
 - c. Sim, porém apenas com a compensação pessoal
 - d. Não
26. Na sua perspectiva, por que a motivação no local onde trabalha nem sempre está tão alta como deveria?
- a. Os membros da equipe são preguiçosos e desleixados com o trabalho
 - b. Todos temos dias ruins e isso não pode ser evitado
 - c. A rotina desmotiva
 - d. O responsável não dedica tempo suficiente para compreender, ajudar e motivar de modo consistente à equipe
27. Você acredita que sua motivação mudou durante a pandemia do Covid-19?
- a. Sim
 - b. Não
28. Se respondeu "Sim" no item anterior, de que forma a pandemia interferiu na sua motivação?

- a. Me deixou mais motivado(a) para trabalhar
- b. Me desmotivou
- c. Fiquei preocupado(a) em perder meu emprego devido aos altos índices de desemprego durante a pandemia
- d. Fiquei com medo de trabalhar e acabar me contaminando, ou contaminando meus parentes
- e. Outros

29. A seguir encontram-se alguns fatores que influenciam, positiva ou negativamente, a motivação. Por favor, indique quais dos seguintes fatores se verificam na entidade onde trabalha.

- a. O clima criado é humano e profissional
- b. A preocupação com a equidade e justiça está sempre presente
- c. Os objetivos da empresa são alcançados através da motivação dos colaboradores
- d. O processo de tomada de decisão é verdadeiramente democrático
- e. Os colaboradores têm suas opiniões ouvidas e consideradas
- f. É criado um clima autoritário de desconfiança, injustiça e supressão do diálogo
- g. A direção promove a confrontação e a agressividade para atingir os seus objetivos
- h. A negociação é mínima
- i. A abertura aos colaboradores é apenas aparente

30. Na sua opinião, o que a entidade onde trabalha poderia fazer para aumentar a motivação dos colaboradores?

31. Por que acha que as pessoas devem estar motivadas no trabalho?

- a. Sofreriam as consequências se não estivessem
- b. É o que devem fazer para progredir
- c. A motivação reduz a tensão no ambiente de trabalho e facilita o desenvolvimento e o resultado final das tarefas
- d. Porque o trabalho é uma oportunidade para atingir os objetivos e as aspirações pessoais