

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**NATHANAEL AROUCHA FURTADO**

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E PANDEMIA:** uma visão sobre a motivação no trabalho dos colaboradores da Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão (Caema)

São Luís

2022

**NATHANAEL AROUCHA FURTADO**

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E PANDEMIA:** uma visão sobre a motivação no trabalho dos colaboradores da Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão (Caema)

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís

2022

Furtado, Nathanael Aroucha.

Motivação no trabalho e pandemia: uma visão sobre a motivação no trabalho dos colaboradores da Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão/ Nathanael Aroucha Furtado. – 2022.  
32 f.

Orientador(a): Ademir da Rosa Martins.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2022.

1. Motivação. 2. Trabalho. 3. Pandemia. 4. Caema. I. Martins, Ademir da Rosa. II. Título.

## **NATHANAEL AROUCHA FURTADO**

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E PANDEMIA:** Uma visão sobre a motivação no trabalho dos colaboradores da Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão (Caema)

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 18/01/2022.

### **BANCA EXAMINADORA**

Prof. Ademir da Rosa Martins (orientador)

Dr. em Informática na Educação

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Tadeu Gomes Teixeira

Dr. em Ciências Sociais

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Nilson Costa Santos

Dr. em Engenharia Elétrica

Universidade Federal do Maranhão

## **AGRADECIMENTOS**

Muito obrigado a todos que me ajudaram nessa caminhada que parecia cada vez mais difícil, mas que com apoio tornou-se possível concluir. A Deus, familiares, professores e amigos, que me estenderam a mão para que eu conseguisse atingir meus objetivos, serei eternamente grato!

## RESUMO

A motivação é a força inicial da ação do ser humano, o conjunto de fatores que determinam a tomada de ações na busca de um objetivo. O presente estudo possui como objetivo principal analisar como o ambiente motivacional dos funcionários da Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão (Caema), os quais mantiveram suas funções presenciais devido à natureza essencial do serviço, foi afetado pela pandemia. Para composição do trabalho, de finalidade descritiva e exploratória, buscou-se o uso de diferentes bibliografias e da pesquisa de campo. Para o levantamento de dados sobre a visão motivadora dos trabalhadores, o instrumento de pesquisa aplicado foi o questionário (abordagem quantitativa) pela plataforma do Google Forms, composto por 19 perguntas e utilizando a escala Likert, além da pesquisa ter usado como base os conceitos de autores de várias teorias da motivação, como por exemplo Maslow e Herzberg. O público analisado compreende funcionários da companhia atuantes na cidade de São Luís – Maranhão. Os resultados permitiram concluir que o comportamento motivador dos funcionários envolve fatores externos e internos, principalmente no que diz respeito à segurança, e que as decisões da organização podem influenciar negativamente ou positivamente a motivação dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Motivação. Trabalho. Pandemia. Caema.

## **ABSTRACT**

Motivation is the initial force of the human being's action, the set of factors that determine the taking of actions in pursuit of a goal. The main objective of this study is to analyze how the motivational environment of the employees of the Environmental Sanitation Company of Maranhão (Caema), who maintained their in-person functions due to the essential nature of the service, was affected by the pandemic. For the composition of the work, with a descriptive and exploratory purpose, the use of different bibliographies and field research was sought. Google Forms platform, consisting of 19 questions and using the Likert scale, in addition to the research having used as a basis the concepts of authors of various theories of motivation, such as Maslow and Herzberg. The analyzed audience comprises company employees working in the city of São Luís – Maranhão. The results allowed us to conclude that the employees' motivating behavior involves external and internal factors, mainly about safety, and that the organization's decisions can negatively or positively influence the employees' motivation.

**Keywords:** Motivation. Work. Pandemic. Caema.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Pirâmide de Maslow.....	11
Figura 2: Índices motivadores e de higiene de Herzberg .....	12
Figura 3: Teoria X e Y de McGregor .....	14
Gráfico 1: Gênero .....	18
Gráfico 2: Idade .....	18
Gráfico 3: Faixa de tempo na organização .....	18
Gráfico 4: Escolaridade .....	19
Gráfico 5: Sensação de importância .....	19
Gráfico 6: Sensação de reconhecimento.....	20
Gráfico 7: Sensação de equivalência de salário.....	20
Gráfico 8: Grau de relacionamento com os colegas de trabalho .....	21
Gráfico 9: nível de confiabilidade para mudanças com a gestão .....	21
Gráfico 10: Preocupação com a pandemia .....	22
Gráfico 11: Medidas protetivas .....	22
Gráfico 12: Medidas de segurança da empresa .....	23
Gráfico 13: Confiança nas decisões de segurança.....	23

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	9
2.1	A motivação.....	9
2.2	Teorias da motivação.....	10
2.2.1	<i>Modelo Tradicional de Frederick Taylor.....</i>	<i>10</i>
2.2.2	<i>Hierarquia das necessidades de Maslow .....</i>	<i>11</i>
2.2.3	<i>Teoria dos dois fatores de Herzberg.....</i>	<i>12</i>
2.2.4	<i>Teoria X e Y de Douglas McGregor.....</i>	<i>13</i>
2.3	A pandemia de Covid-19 .....	14
2.3.1	<i>O cenário do trabalho na pandemia .....</i>	<i>15</i>
2.3.2	<i>Os serviços essenciais .....</i>	<i>15</i>
3	METODOLOGIA.....	16
4	RESULTADO E DISCUSSÕES.....	17
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	23
	REFERÊNCIAS.....	24
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO .....	28

## **MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E PANDEMIA: uma visão sobre a motivação no trabalho dos colaboradores da Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão (Caema)**

Nathanael Aroucha Furtado \*  
Ademir da Rosa Martins †

**Resumo:** A motivação é a força inicial da ação do ser humano, o conjunto de fatores que determinam a tomada de ações na busca de um objetivo. O presente estudo possui como objetivo principal analisar como o ambiente motivacional dos funcionários da Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão (Caema), os quais mantiveram suas funções presenciais devido à natureza essencial do serviço, foi afetado pela pandemia. Para composição do trabalho, de finalidade descritiva e exploratória, buscou-se o uso de diferentes bibliografias e da pesquisa de campo. Para o levantamento de dados sobre a visão motivadora dos trabalhadores, o instrumento de pesquisa aplicado foi o questionário (abordagem quantitativa) pela plataforma do Google Forms, composto por 19 perguntas e utilizando a escala Likert, além da pesquisa ter usado como base os conceitos de autores de várias teorias da motivação, como por exemplo Maslow e Herzberg. O público analisado compreende funcionários da companhia atuantes na cidade de São Luís – Maranhão. Os resultados permitiram concluir que o comportamento motivador dos funcionários envolve fatores externos e internos, principalmente no que diz respeito à segurança, e que as decisões da organização podem influenciar negativamente ou positivamente a motivação dos colaboradores. **Palavras-chave:** Motivação. Trabalho. Pandemia. Caema.

**Abstract:** Motivation is the initial force of the human being's action, the set of factors that determine the taking of actions in pursuit of a goal. The main objective of this study is to analyze how the motivational environment of the employees of the Environmental Sanitation Company of Maranhão (Caema), who maintained their in-person functions due to the essential nature of the service, was affected by the pandemic. For the composition of the work, with a descriptive and exploratory purpose, the use of different bibliographies and field research was sought. Google Forms platform, consisting of 19 questions and using the Likert scale, in addition to the research having used as a basis the concepts of authors of various theories of motivation, such as Maslow and Herzberg. The analyzed audience comprises company employees working in the city of São Luís – Maranhão. The results allowed us to conclude that the employees' motivating behavior involves external and internal factors, mainly about safety, and that the organization's decisions can negatively or positively influence the employees' motivation.

**Keywords:** Motivation. Work. Pandemic. Caema.

### **1 INTRODUÇÃO**

A motivação (do latim *movere*, “mover”) é o que leva o indivíduo a realizar a ação que necessita ser executada. Quando relacionada ao trabalho, ela impacta diretamente no desempenho e produtividade do colaborador. Em mercados competitivos, ou em tempos de insegurança no trabalho, muito mais do que criar planejamentos e executá-los, é essencial ter funcionários engajados e seguros para conseguir os objetivos desejados pela empresa. De forma geral, a motivação no trabalho busca aumentar a satisfação dos funcionários com os planos organizacionais. Desta forma, o funcionário pode apresentar um melhor rendimento e criar um ambiente motivador junto aos colegas motivados, proporcionando o crescimento tanto individual como organizacional.

No presente contexto, em que se enfrenta a pandemia da Covid-19, motivar um funcionário a continuar trabalhando pode ser desafiador, tendo em vista o receio sobre a sua própria segurança. Seguir as recomendações de segurança da Organização Mundial da Saúde (OMS) e dos demais órgãos de saúde, respeitar o isolamento social e manter as condições de higiene favoráveis são ações fundamentais para se evitar o risco de contágio. No entanto, no caso dos “serviços essenciais”, cumprir tais medidas torna-se mais difícil, devido à exposição

---

\* Aluno do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 18/01/2022, na cidade de São Luís/MA. Contato: nathanfurtado13@gmail.com;

† Professor Orientador. Dr. em Informática na Educação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Contato: ademir.martins@ufma.br.

constante dos trabalhadores. Logo, o principal desafio das lideranças é tentar criar um ambiente de trabalho que transmita ao funcionário segurança, para que suas preocupações se reduzam e o desempenho não seja afetado.

Diante do exposto, este trabalho tem como fim responder a seguinte problemática: como o ambiente motivacional dos funcionários da Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão (Caema), os quais mantiveram suas funções presenciais devido à natureza essencial do serviço, foi afetado pela pandemia? O objetivo geral, portanto, é analisar como o ambiente motivacional dos funcionários supracitados foi afetado pela pandemia. Como objetivos específicos tem-se; a) conhecer o perfil desses colaboradores; b) verificar a satisfação quanto ao reconhecimento; c) conhecer como estão os padrões de relacionamento no ambiente organizacional, e d) identificar aspectos motivacionais quanto à segurança no trabalho.

O artigo estrutura-se nos seguintes eixos: referencial teórico, baseado nas teorias motivacionais e na pandemia; metodologia utilizada durante o trabalho; resultados e discussões do estudo; e, por último, considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A motivação pode ser definida como uma força que nos estimula à ação. Diversos autores estudaram, e ainda estudam, o comportamento motivacional, principalmente com foco em produtividade e satisfação.

### **2.1 A motivação**

A motivação faz parte da natureza humana. Sendo considerada um tema de grande relevância nos dias atuais (SILVA, 2014), os estudos iniciais sobre o tema somente surgiram no início do século XX, alavancados pela Revolução Industrial, com o advento das teorias humanas. A partir daí, o conceito foi amplamente utilizado nos campos sociais, desde Psicologia até Administração, passando pela área de Recursos Humanos e, também, por gestores de organizações.

Considera-se por motivação uma força para realizar algo, com objetivo de criar uma ação para conseguir determinado objetivo. Como assegura Batista (2005), a motivação é um "impulso para a satisfação", no qual busca-se o desenvolvimento pessoal e, em sequência, o organizacional. Assim, a motivação é uma manifestação intrínseca que direciona as ações do ser humano.

A motivação no trabalho, por exemplo, recebe grande destaque nos campos de estudos em administração, devido ao seu relacionamento direto com a produtividade. Em um projeto trabalhista, no qual envolve as duas partes, o empregado e a empresa, cada uma delas expõe seus requisitos para satisfazer um acordo inicial. Para Arantes (1998), as pessoas tendem a contribuir com sua força de trabalho para que as organizações consigam cumprir com suas finalidades. O funcionalismo coloca a disposição da empresa as suas habilidades, conhecimento, além da experiência, dedicação e esforço, e em troca, espera satisfazer suas necessidades e trabalhar em um ambiente que faça sentido à sua maneira de pensar e de ser. Se o empregado, por exemplo, não encontrar meios de satisfazer suas expectativas no trabalho, então este não se sentirá mais em um acordo, uma relação de troca, mas sim em uma situação de exploração.

No contexto acima, fica claro que o papel da motivação pode afetar harmônica e psicologicamente o ambiente de trabalho. Demonstra-se que a motivação é de suma importância como influenciadora de satisfação e desempenho na organização, uma vez que o indivíduo está amplamente conectado a seus desejos e as metas da empresa, criando um laço de trabalho e de troca de interesse mútuas. Robbins (2009) destaca a motivação como três elementos-chave em

sua definição: intensidade, direção e persistência. Para a intensidade, tem em referência o esforço que o indivíduo coloca em sua ação; a direção, como forma de direcionar este esforço para uma condução que beneficie a organização; e a persistência, no qual quanto tempo uma pessoa decorre para conseguir atingir seu objetivo.

Na complexa dinâmica entre colaborador e organização, o acordo existente é fundamental para a obtenção dos objetivos das partes envolvidas: de um lado, as exigências a se realizar no trabalho pela organização, e do outro, as demandas de satisfação do empregado (PEIRÓ; PIETRO, 1996). O equilíbrio entre as duas partes deste processo de troca possui consequências positivas para ambos os lados: em nível organizacional, manifesta-se na questão de quantidade e qualidade realizada no trabalho; para o empregado, manifesta-se em nível de realização pessoal, satisfação e bem-estar.

Diante disso, a motivação é importante para o contexto organizacional, pois torna possível o envolvimento e engajamento dos colaboradores, garantindo o funcionamento pleno da empresa. A partir da apresentação do conceito, cabe expor as diferentes teorias sobre o tema, para entender quais fatores (internos e externos) podem influenciar na motivação do indivíduo ou grupo.

## 2.2 Teorias da motivação

Diversos estudos foram feitos e várias teorias foram criadas com o objetivo de compreender a relação humana com a motivação e como conciliar o interesse individual com a necessidade coletiva da organização. Entre essas destacam-se: o modelo tradicional de Frederick Taylor, a visão de hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg, e 2.2.4 Teoria X e Y de Douglas McGregor. A seguir uma breve descrição de cada uma dessas.

### 2.2.1 Modelo Tradicional de Frederick Taylor

A Teoria da Administração Científica foi iniciada por Frederick W. Taylor (1856 - 1915). Sua aplicação fundamentava-se de métodos da ciência positiva, racional e metódica na inclusão dos problemas administrativos, com o intuito de alcançar a máxima produtividade.

A teoria proposta provocou uma completa revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial. Para buscar aumento produtivo, Taylor propôs métodos e sistemas de intuito racionais do trabalho e, também, na disciplina do conhecimento operário, colocando-o sob o comando da gerência. Além disso, inseriu outras medidas de otimização do trabalho, como fragmentação de tarefas complexas em partes mais simples, a seleção rigorosa dos mais aptos para realizar as tarefas, a fragmentação e a hierarquização, isso tudo para facilitar a racionalização e padronização do serviço.

Taylor (1903) considerava o modelo motivador na administração científica como *homo economicus*, ou seja, o indivíduo era motivado apenas por recompensas econômicas e materiais. Buscava demonstrar que, naquela época, o trabalhador executava suas funções apenas por meio da remuneração que o trabalho gerava, não por prazer e nem realização ao trabalhar. Nesta suposição básica, os gestores compreendiam que um menor fluxo de trabalho remetia a funcionários preguiçosos e que no qual só poderiam ser motivados pelo dinheiro (maior produção, maior ganho).

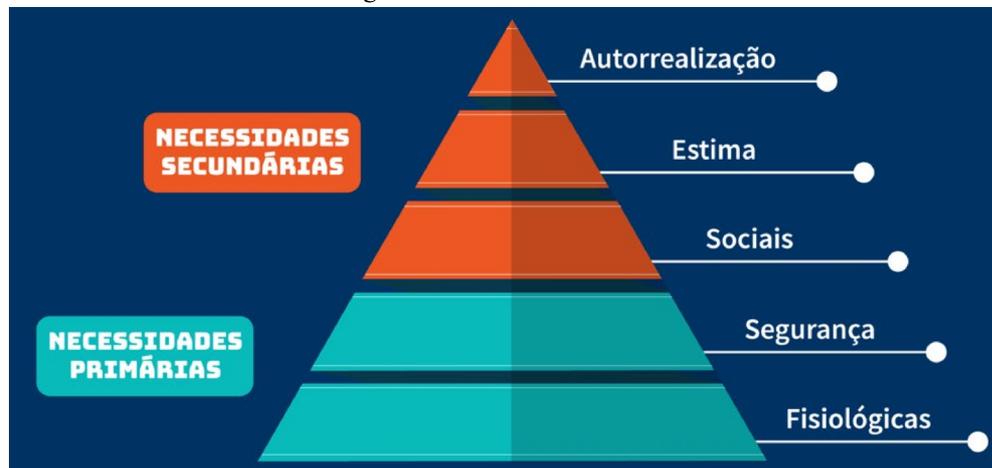
A teoria de Taylor não é considerada, propriamente dita, específica da motivação. No entanto, a proposição do autor foi a primeira que trata sobre o que motiva os colaboradores a trabalhar – neste caso, a remuneração. Após isso, outros estudos surgiram sobre motivação, alguns em concordância e outros contrapondo Taylor. Portanto, as contribuições do autor foram importantes para o campo da administração.

### 2.2.2 Hierarquia das necessidades de Maslow

Uma das teorias mais conhecidas da motivação (se não a mais) é a da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Abraham Maslow (1908-1970), psicólogo estadunidense, publicou em 1943 um artigo intitulado *A Theory of Human Motivation* (Uma Teoria da Motivação Humana) para a revista *Psychological Review*, que daria origem a um livro de mesmo nome lançado em 1954. Na obra, o autor relaciona o padrão de comportamento do indivíduo com base de divisão em cinco partes, no formato de pirâmide, conforme cita Chiavenato (2002):

- a) Necessidades fisiológicas: primeiro nível, a base da pirâmide, porém com elevado nível de importância, já que trata das necessidades fundamentais para a sobrevivência pessoal, como alimentação, abrigo e sono;
- b) Necessidades de segurança: relacionado à segurança do ambiente de trabalho, proteção, saúde e prevenção contra possíveis ameaças e perigos;
- c) Necessidades sociais: apresenta-se apenas no momento quando as duas primeiras estão aparentemente com índices satisfatórios, na qual visam a aceitação na participação social, seja no trabalho ou na vida comum;
- d) Necessidades de estima: onde o indivíduo se avalia, começa a priorizar a autorrealização, a confiança em si próprio e busca o respeito dos demais nos grupos o qual faz parte.
- e) Necessidades de autorrealização: o topo da pirâmide, diretamente relacionado ao autodesenvolvimento, a busca pela realização potencial, ou seja, com sentir prazer de estar no trabalho.

Figura 1: Pirâmide de Maslow



Fonte: SOARES, 2021.

A Figura 1 apresenta os cinco níveis da Pirâmide de Maslow, tendo embaixo as necessidades básicas e, no topo, as complexas. O autor classificou as necessidades fisiológicas e de segurança como de nível mais baixo, e as de autorrealização como nível mais alto. Para ele, a diferença entre os dois níveis é de que as necessidades mais altas são satisfeitas internamente, ao contrário das mais baixas, que são sanadas por fatores externos (ROBBINS, 2005).

Apesar da teoria fornecer avanços para a administração, ela apresenta déficits. Segundo Robbins (Ibidem, p. 133) “Maslow não fornece comprovação científica substancial e vários outros estudos que buscaram validar a teoria não conseguiram encontrar embasamento para ela”. Contudo, permitiu abrir o olhar sobre a motivação, ao explorar outros fatores motivacionais além do dinheiro.

### 2.2.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Publicada em 1959 no livro *The Motivation to Work*, a Teoria de Dois Fatores é fruto de um estudo realizado na década de 1950 com trabalhadores industriais de Pittsburgh, na Pensilvânia (EUA). Em sua pesquisa, Frederick Herzberg (1993) buscou relacionar os fatores motivacionais do trabalhador, os quais foram divididos em: fatores higiênicos (extrínsecos), ou seja, aqueles que podem levar a insatisfação relacionada ao ambiente de trabalho, como relações, salários e a segurança; e fatores motivacionais (intrínsecos), que são fatores geradores de satisfação, relacionados entre o indivíduo e o seu trabalho, estimulando o desempenho para realização das funções buscando satisfação interna. A Figura 2 ilustra a proposição de Herzberg:

Figura 2: Índices motivadores e de higiene de Herzberg



Fonte: RETONDO, 2020.

Herzberg (1959, pg. 63, **tradução nossa**) também afirma que:

Os fatores que raramente são instrumentais para gerar atitudes elevadas no trabalho não se concentram no trabalho em si, mas nas características do contexto em que o trabalho é feito: condições de trabalho, relações interpessoais, supervisão, políticas da empresa, administração dessas políticas, efeitos na vida pessoal do trabalhador, segurança no emprego e salário.

Segundo Herzberg (2008), os principais fatores motivadores (satisfação) são:

- Realização*: um trabalho tende a oferecer ao empregado um senso de realização próprio. Tal realização proporcionará a sensação de orgulho de ter feito algo difícil, e que valeu a pena;
- Reconhecimento*: um trabalho terá que proporcionar ao funcionário elogios e principalmente o reconhecimento do seu sucesso. Nesta, o reconhecimento deve vir tanto de seus superiores (gestores) quanto de seus pares (colegas de trabalho);
- Significância*: o trabalho deve ser interessante, oferecer variações de tarefas e apresentar desafios suficientes para manter os funcionários motivados e engajados;
- Responsabilidade*: neste, os colaboradores devem ter “posse” de seu trabalho. Isto significa que devem se responsabilizar por concluir e não se sentirem como se estivessem sendo ordenados pela realização dele;
- Avanço*: o trabalho tende a criar oportunidades de promoção e significativo avanço na carreira. Em busca de motivar os funcionários a terem sempre um bom desempenho;

- f) *Crescimento*: e, por fim, o trabalho deverá dar aos colaboradores a oportunidade de sempre aprender novas habilidades, podendo acontecer diretamente no trabalho ou através de quaisquer treinamentos externos.

Já no contexto dos fatores de higiene (insatisfação), estes tendem a representar as necessidades mais básicas e tangíveis, sendo, segundo Herzberg (2008), os principais:

- a) *Políticas da empresa*: as políticas devem ser justas e claras para todos os colaboradores da organização e, também, devem ser equivalentes aos das outras organizações;
- b) *Supervisão*: deve ser justa e apropriada. O empregado precisa ter autonomia para trabalhar e propor formas de trabalho;
- c) *Relacionamentos*: a relação dos funcionários com seus colegas de ambiente, gestores e subordinados deve ser apropriada, respeitável e aceitável. Não poderá haver nenhum elemento de conflito ou humilhação presente no ambiente;
- d) *Condições de trabalho*: as condições trabalhistas devem ser seguras, limpas e higiênicas. Equipamentos de trabalho devem ser atualizados conforme segurança e confiabilidade, e estar bem conservados;
- e) *Salários*: a base estrutural salarial deverá ser apropriada e bem razoável. A remuneração total deverá ser igual e competitiva para aqueles na mesma organização e no mesmo nível funcional;
- f) *Status*: é obrigação da organização manter o status de todos os funcionários dentro da organização. A realização um trabalho significativo pode fornecer um senso de status de importância;
- g) *Segurança*: é importante que todos os funcionários sintam que seu ambiente organizacional é seguro e que não estão sob a ameaça de serem demitidos ou sofrerem acidentes de trabalho.

A teoria de Herzberg foi a primeira que tratou sobre a insatisfação. Até então, acreditava-se que o suprimento de necessidades básicas já seria o suficiente para proporcionar motivação aos funcionários. No entanto, graças ao autor, começou-se a entender que o fornecimento destas necessidades é o mínimo que as empresas podem fazer para evitar o descontentamento, o que não traz, obrigatoriamente, motivação aos colaboradores.

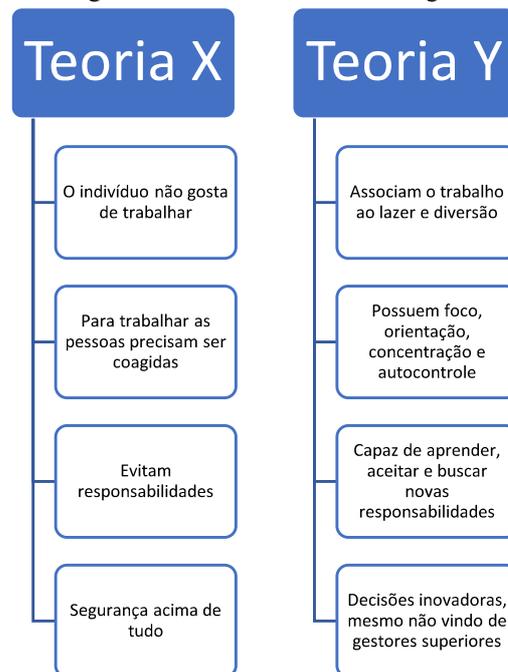
#### **2.2.4 Teoria X e Y de Douglas McGregor**

Já a última teoria explorada é a de Douglas McGregor (1906-1964), conhecida como Teoria X e Y. Em seu estudo, McGregor utilizou a comparação de dois estilos opostos, no qual o primeiro tem uma conotação negativa a respeito do comportamento pessoal, e o outro tem como base uma visão menos crítica a respeito da natureza do indivíduo.

Na Teoria X, as organizações que seguem este conceito sempre possuem seus padrões administrativos baseado em estilos rígidos. Michel (2005, p. 4-5) vem a ressaltar que “em determinadas empresas que adotam a teoria X, muito embora as mesmas alcancem seus objetivos, os níveis de satisfação dos seus colaboradores ficam seriamente comprometidos”. Deste modo pode ser que a empresa tenha suas metas operacionais batidas, mas, a relação do ambiente da organização pode ficar bastante instável.

A segunda, chamada de Teoria Y, baseia-se na premissa de que os colaboradores são competentes, responsáveis, criativos e gostam do trabalho. São propriamente motivados, esforçados e proativos. Sanders (2013) considera que a Teoria Y de McGregor fornece uma abordagem diferenciada para gerenciar e motivar o corpo pessoal da organização, com métodos que buscam alcançar a harmonia.

Figura 3: Teoria X e Y de McGregor



Fonte: Adaptado de SANTOS; ECKARDT; DA SILVA, 2018.

A Teoria X tende a propor um sistema administrativo através da aplicação de controles extremos impostos aos funcionários, enquanto a Teoria Y busca um modo participativo, com base nos valores humanos e sociais, visando objetivos que realcem a iniciativa individual dos colaboradores. Em base, as duas teorias são de culturas totalmente opostas, visto que o Gestor do modelo X vem da Administração Científica originada por Taylor, no qual havia a crença que o funcionário se motivava apenas pelo benefício financeiro. Já o Gestor da teoria Y vem da nova e contemporânea modelagem administrativa, na qual começa a ter um olhar muito mais diferenciado para os seus recursos humanos dentro da organização. Gestores com base na teoria Y abandonaram o controle rígido sobre todo o processo em busca de melhores resultados, com base na inovação e participação ativa dos colaboradores nas tomadas de decisões (YOSHIMA, 2012).

Na prática, as duas proposições de McGregor não são 100% válidas, pois há outros modelos de gestão possíveis, além do comportamento humano se manifestar de diferentes formas. Além disso, um modelo mais participativo não garante que o funcionário será mais motivado, o que quebra a relação de causa-efeito criada pelo autor.

### 2.3 A pandemia de Covid-19

A Covid-19 é uma doença de grave infecção ocasionada pelo transmissor SARS-CoV-2, conhecido também como novo coronavírus. Os sintomas principais são: febre, tosse seca e cansaço. Também podem ocorrer, com menor frequência, perda de paladar e/ou olfato, leves problemas nasais, conjuntivite, dor de garganta, dor de cabeça, dores musculares e nas articulações, entre outros.

Os primeiros casos da doença foram registrados em novembro de 2019, na província chinesa de Wuhan. Em janeiro de 2020, as autoridades do país anunciaram a descoberta do novo coronavírus, emitindo um alerta à Organização Mundial da Saúde (OMS). Em março, a OMS declarou estado de pandemia em relação à Covid-19, ou seja, a disseminação da doença tomou proporções mundiais.

Altamente contagiosa, a Covid-19 pode facilmente infectar toda a população em grande área. Desde o surgimento da doença, o novo coronavírus sofreu diversas mutações, que aumentaram o poder de contágio e, por vezes, o grau de letalidade. Com a chegada da vacinação, a esperança é de que o estado pandêmico acabe, mas por enquanto recomenda-se manter as medidas de prevenção e combate à doença.

Além das complicações de saúde, outros problemas foram causados pela pandemia, o que afetou as estruturas socioeconômicas dos países. No Brasil, o Produto Interno Bruto (PIB) do país fechou em R\$ 7,4 trilhões em 2020, o que representa uma queda de 4,1% em relação ao ano anterior. Ainda, a taxa de desemprego registrada em agosto de 2021 foi de 13,2% segundo o IBGE, o que corresponde a 13,7 milhões de brasileiros e que faz o Brasil ter o quarto maior índice de desemprego no mundo.

### ***2.3.1 O cenário do trabalho na pandemia***

A pandemia da Covid-19 afetou, de forma abrangente, todas as classes de trabalho em nível mundial. Quando se estima a nível nacional, o mercado de trabalho brasileiro teve uma significativa piora de suas condições. No entanto, algumas classes sofrem impactos maiores da crise econômica, a saber:

Os trabalhadores em situação de maior precariedade no mercado de trabalho, os impossibilitados de realizar seu trabalho a distância e aqueles do setor informal da economia são os que possuem maior risco de perder a ocupação. Também as mulheres devem ser afetadas de forma diferenciada nessa crise devido à ausência de atividades escolares presenciais e ao aumento das atividades domésticas e de cuidados. (BARBOSA; COSTA; HECKSHER, 2020, p.61)

Reforçando a perspectiva de dificuldade no mercado, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) divulgou um estudo em março 2021, com base em dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua). Os resultados indicam que a taxa de desocupação ficou em 15,1%, o que representa 2,3 pontos percentuais acima do resultado coletado no mesmo período do ano anterior. Os números mostram que o cenário atual é preocupante, em especial para as classes mais baixas.

Medidas como redução de custos, cortes no quadro das empresas, afastamento dos postos de trabalho para evitar contaminação, aumento de preços e do índice de desemprego podem afetar negativamente a saúde mental dos trabalhadores. Conforme pesquisa Datafolha de agosto de 2021, 4 em cada 10 pessoas relataram problemas psicológicos como depressão e ansiedade durante a pandemia. Isso reflete diretamente no mercado de trabalho, que tende a sofrer mais impactos com a saúde prejudicada da classe trabalhadora.

### ***2.3.2 Os serviços essenciais***

Perante o enfrentamento da pandemia, o governo federal, com o aval do presidente da república, editou a Medida Provisória nº 926/20, que altera, por meio de decretos, a Lei nº 13.979/20 – de combate à Covid-19. As normas disciplinam, em âmbito nacional, quais serviços são considerados essenciais e não podem ser paralisados por medidas de isolamento social. O objetivo é impedir a interrupção de atividades, além de manter o fornecimento de insumos necessários à saúde, abastecimento e segurança populacional.

A manutenção dos serviços essenciais afeta diretamente o bem-estar psicológico dos trabalhadores. Permanecer-se focado no trabalho, enquanto há a proliferação do novo coronavírus, pode agravar situações de estresse e problemas já existentes. Além de afetar a saúde mental, os trabalhadores dessa classe estão mais expostos, o que aumenta o risco de contágio e, conseqüentemente, a chance de óbitos.

Neste panorama, encontra-se a situação da Companhia de Saneamento Ambiental (Caema). Para manter o serviço de abastecimento em funcionamento, muitos funcionários entraram em escala de revezamento, priorizando a permanência dos funcionários do grupo de risco em casa. Isso, em primeiro impacto, pode levar uma possível sobrecarga dos que permanecem sob regime de trabalho presencial, tendo em vista que muito ocupam-se de serviços operacionais (manutenção de rede, operação básicas em residências, instalação de ligações de água e esgoto etc.).

Além disso, devido as aplicações de decretos incentivando a permanência da população em casa, aumenta-se o consumo de água e, com isso, o ritmo de trabalho também se eleva, para garantir o abastecimento local, tendo em vista sua importância para manter o funcionamento pleno em São Luís e de mais 100 cidades por todo o Maranhão, na qual é operada por mais de 2.000 colaboradores, sendo pouco mais de 60% dos funcionários sediados na capital e o restante lotados nas unidades do interior.

A partir do discutido sobre o cenário da pandemia no Brasil, fica evidente que as relações de trabalho, principalmente nos serviços essenciais, foram severamente afetadas. Há, também, sentimentos como insegurança e falta de assistência, que podem desestabilizar a confiança dos empregados na organização em que trabalha. Cabe agora o detalhamento da metodologia, que trata sobre os instrumentos de composição do referencial teórico, análise e interpretação dos dados que serão utilizados no presente estudo.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo classifica-se tanto de finalidade descritiva quanto exploratória.

As pesquisas descritivas:

têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis [...] e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. (Gil, 2002, p. 28)

Entende-se que a pesquisa aqui desenvolvida é de tipo descritiva por se ocupar em descrever as características do público interno da Caema, como idade, gênero, tempo na organização e escolaridade. Essas variáveis são importantes para analisar os graus em que cada segmento um foi atingido pela motivação.

Já as pesquisas exploratórias visam “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (Ibidem, p. 27). É, também, de tipo exploratória porque os resultados do estudo podem servir de base para trabalhos científicos posteriores.

O levantamento de dados para o referencial teórico se deu por duas técnicas: as pesquisas documental e bibliográfica. Conforme Marconi e Lakatos (2002), a pesquisa documental se baseia em fontes de dados restrita a documentos, escritos ou não, das chamadas fontes primárias, isto é, feitas pelo próprio autor. Neste caso, utilizou-se os documentos da própria instituição.

A pesquisa bibliográfica se difere, principalmente, pelo tipo de fonte (secundárias). Ela “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, [...] até meios de comunicação oral” (Ibidem, p. 71). Para o referido trabalho, as fontes bibliográficas se compõem de autores da Administração e da Psicologia, como Chiavenato (2002), Robbins (2005), Herzberg (1959) e Maslow (1953), entre outros, por meio de documentações e artigos referentes a teorias motivacionais e seus

resultados, pesquisados em ferramentas como o Google Acadêmico, Periódicos CAPES e SciELO.

A pesquisa de campo e o questionário integram a metodologia deste trabalho como instrumento de coletas de dados. Como esclarece Gil (2002) a pesquisa de campo, denominada por ele estudo de campo, procura aprofundar questões de um grupo ou comunidade através da análise de variáveis investigadas. A pesquisa é desenvolvida pela observação das atividades do grupo analisado (aqui, os funcionários da Caema), somada à análise de outros elementos.

A adoção do questionário se deve ao seu caráter de método investigativo de abordagem quantitativa. A técnica consiste em um conjunto de questões com o propósito de obter informações relevantes para o estudo, podendo se estruturar em perguntas abertas e fechadas (Ibidem).

Neste caso, a aplicação do questionário que buscou compreender a situação motivacional dos funcionários, se está afetando diretamente a produção e como está a satisfação do corpo colaborativo da empresa. Isso se deu pelo emprego de 19 questões, divididas entre levantamento de perfil demográfico, perguntas de respostas fechadas sobre o aspecto motivacional, com relação a satisfação, reconhecimento e relacionamento no ambiente organizacional e, também, a nível de segurança no trabalho, utilizando como base as diversas ideias das teorias da motivação, como as questões motivacionais e higiênicas de Herzberg, além dos conceitos de Maslow e McGregor. Para as perguntas sobre a opinião dos funcionários, foi utilizada a escala de Likert, que indica o grau de concordância ou discordância do respondente em relação ao que lhe é perguntado (APPOLINPARIO, 2007). No presente estudo, ela vai de “discordo totalmente” (opção 1) até “concordo totalmente” (opção 5).

A pesquisa foi realizada com funcionários da Caema lotados nas unidades de São Luís do Maranhão. O questionário ficou disponível via link do Google Forms do dia 28 de outubro a 09 de dezembro. O tempo prolongado se deu pela demora quanto a deliberação para aprovação da pesquisa, além da dificuldade de ser um assunto sensível, devido à permanência do estado pandêmico. Ao todo, foram registradas 27 respostas de colaboradores da companhia.

Ao final, os dados coletados foram dispostos em formatos de gráficos, seguidos da análise. A apresentação visual facilita tanto a exposição dos dados pelo pesquisador, quanto a compreensão do leitor sobre o tema. Os tipos de gráficos usados foram o de setores (formato pizza), este para representar o perfil do funcionalismo, e o de barras, que apresenta as opiniões na Escala Likert.

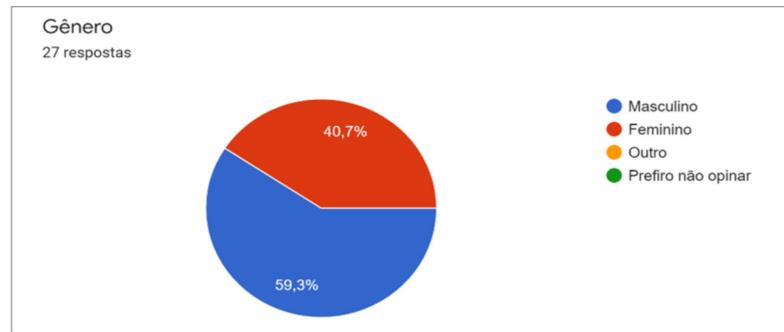
#### **4 RESULTADO E DISCUSSÕES**

A Caema foi criada em 6 de julho de 1966, por meio da Lei Estadual nº 2.653/66, no caráter de economia de sociedade mista – regime que reúne capital público e privado. O objetivo da companhia é gerir a política de saneamento básico do estado do Maranhão. Até 2011, a companhia atendia 136 municípios com abastecimento de água e dois com esgotamento sanitário. Tentou-se encontrar dados mais atualizados sobre a cobertura atual da companhia, mas não se obteve êxito.

Para definir o perfil do público interno, foram levadas em conta as variáveis gênero, idade, tempo na organização e escolaridade.

Analisando o perfil geral dos respondentes, percebe-se que 59,3% são do gênero masculino e 40,7% do gênero feminino, conforme representado pelo Gráfico 1.

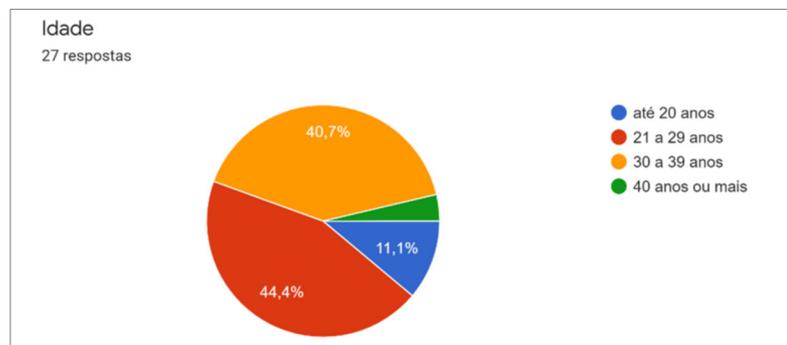
Gráfico 1: Gênero



Fonte: O autor, 2021.

Já no Gráfico 2, a maior parte dos respondentes possui entre 21 e 29 anos, representando 44,4% do total, seguido pela faixa de 30 a 39 anos, com 40,7% dos pesquisados, até 20 anos com 11,1% e, por último, os mais de 40 com 3,8% das respostas.

Gráfico 2: Idade



Fonte: O autor, 2021.

Os dados representados no Gráfico 3, apresentado abaixo, demonstra uma superioridade em questão de tempo na organização: 59,3% estão na empresa por menos de 3 anos, enquanto os que possuem mais de 5 anos representam 33,3%. Além disso, apenas 16,4% afirmaram estar entre dois e cinco anos na empresa.

Gráfico 3: Faixa de tempo na organização



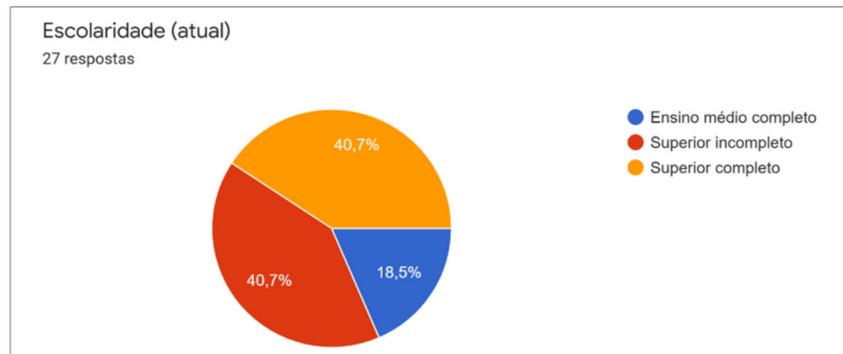
Fonte: O autor, 2021.

O alto índice de 50,4% com período de permanência de até dois anos pode ser explicada pelo motivo da organização ter investido na atuação de estagiários e trainees, em que ambos possuem contratos de, no máximo, dois anos. Porém, diferentemente do estágio, os trainees podem ser solicitados para integrar o corpo de funcionários após o término avaliativo. Isso

significa uma possível rotatividade entre essas classes, já que a estabilidade do serviço público traz uma confiabilidade maior da aplicação das funções pelo empregado, em se tratando dos funcionários concursados. Diniz (1998, p. 20) afirma essa estabilidade como “um atributo do cargo público que assegura a continuidade da prestação do serviço público, que é de caráter permanente”.

No Gráfico 4 é apresentado o percentual obtido de escolaridade dos respondentes, no qual demonstra um empate de 40,7% entre os de superior completo e superior incompleto. Os 18,5% restantes representam os funcionários que têm ensino médio completo.

Gráfico 4: Escolaridade

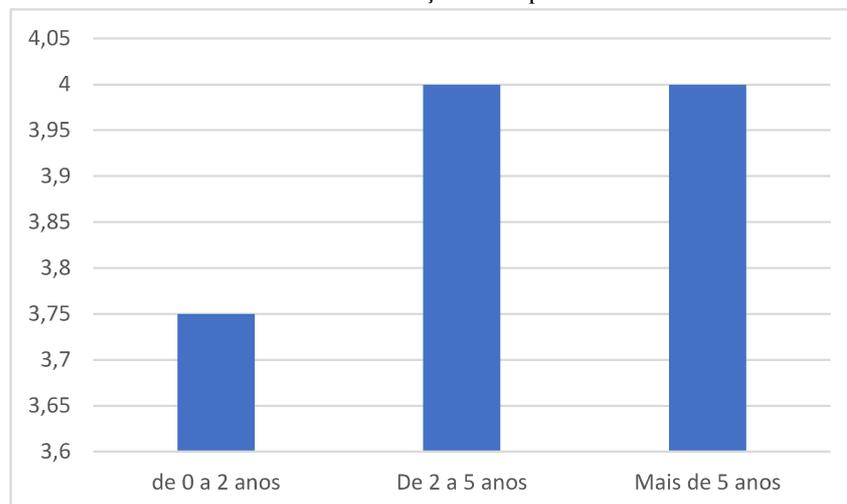


Fonte: O autor, 2021.

Em escolaridade, conta-se com 81,4% de ensino superior completo e incompleto. O índice de superior completo (40,7%) ultrapassa até mesmo a média nacional, segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Em 2019, estava em 21%, para adultos com faixa etária de 25 a 34 anos.

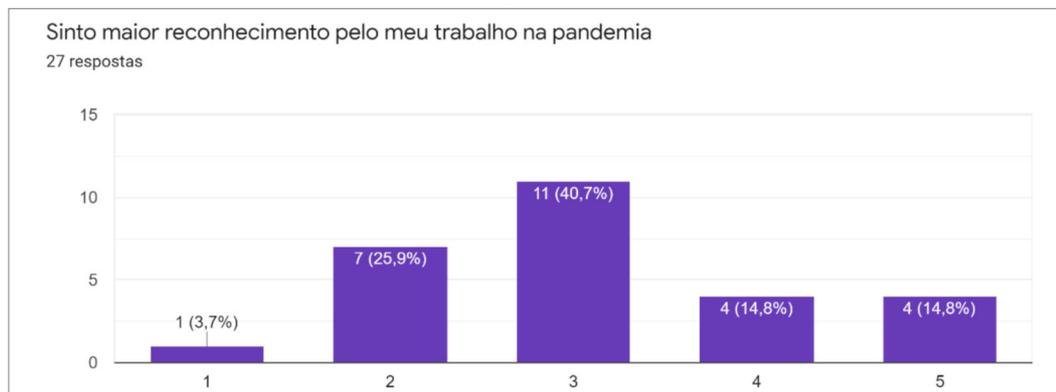
No gráfico 5, obtêm-se a média próxima aos 4 pontos para os funcionários com mais tempo de organização, de 2 anos para mais, enquanto os mais recentes têm um leve decaimento, podendo ser explicado pelo início e afinidade para se sentir parte da empresa. Essa sensação de status de importância coincide nos fatores de higiene de Herzberg (2008), na qual o funcionário deve se sentir acolhido e inserido no ambiente pela empresa, o que demonstra que os funcionários não se sentem fora da abrangência de importância.

Gráfico 5: Sensação de importância



Fonte: O autor, 2021.

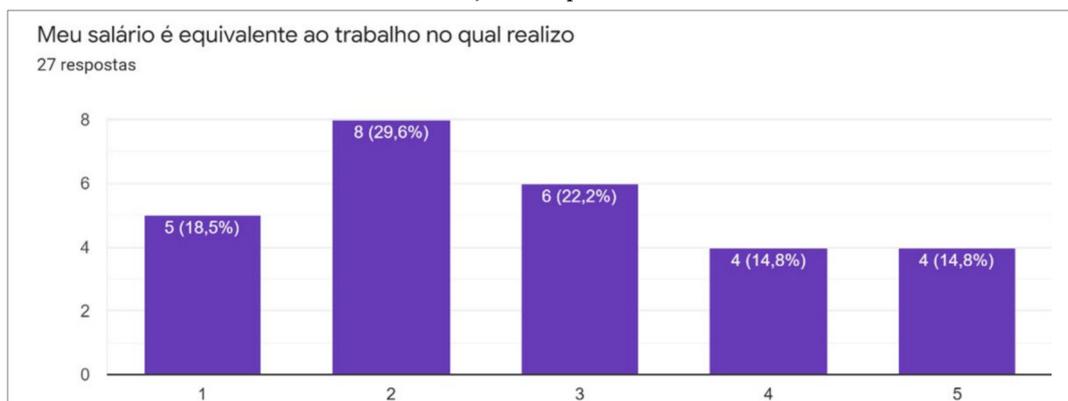
Gráfico 6: Sensação de reconhecimento



Fonte: O autor, 2021.

No gráfico 6, observa-se 40,7% dos respondentes considerando neutralidade quanto à visão da importância do seu trabalho na pandemia, e 25,9% afirmando que não estão tendo suas funções reconhecidas. Associa-se com a base da estima de Maslow, onde o funcionário necessita que seja reconhecido pelo seu trabalho, ainda mais de acordo com a dificuldade em que está inserido, para que garanta uma estabilidade de confiança e de produtividade.

Gráfico 7: Sensação de equivalência de salário



Fonte: O autor, 2021.

Conforme Gráfico 7, há o ápice de 29,8% levemente em discordância (pontuação 2) e 18,5% (atribuição 1) discordando totalmente, acima inclusive dos que concordaram (14,8%), quanto a bonificações salariais.

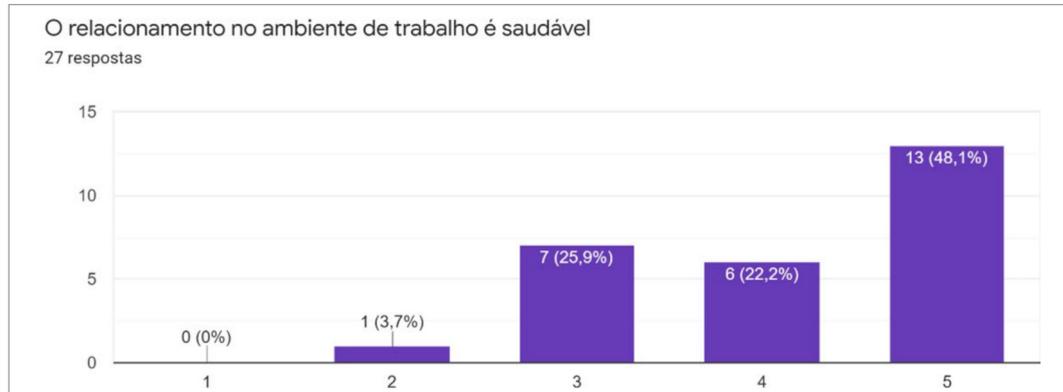
O empasse entre a sensação de importância e a sensação de estar recebendo pouco perante seus serviços pode levar a um baixo rendimento produtivo. Faller (2004, p. 79) propõe que:

O sentimento de insatisfação, causado pela falta de reconhecimento no trabalho, demonstra que o não conhecimento das necessidades dos servidores por parte das chefias pode ter consequências negativas para a produtividade. Igualmente, a falta de reconhecimento da importância do trabalho de um determinado setor constitui um fator causador de insatisfação. Quando os superiores hierárquicos não reconhecem o valor do trabalho que os servidores fazem, aumenta a ocorrência da insatisfação.

Nittis (2018) vem a ressaltar que quem ganha com o aumento da produtividade e motivação dos servidores públicos é a população no geral, visto que a população é o principal cliente da organização administrativa pública.

Quanto às questões de relacionamento organizacional, foram impostas duas proposições: relação com os colegas de trabalho e sentimento de abertura com a gestão. O Gráfico 8 apresenta o relacionamento entre os colegas de trabalho.

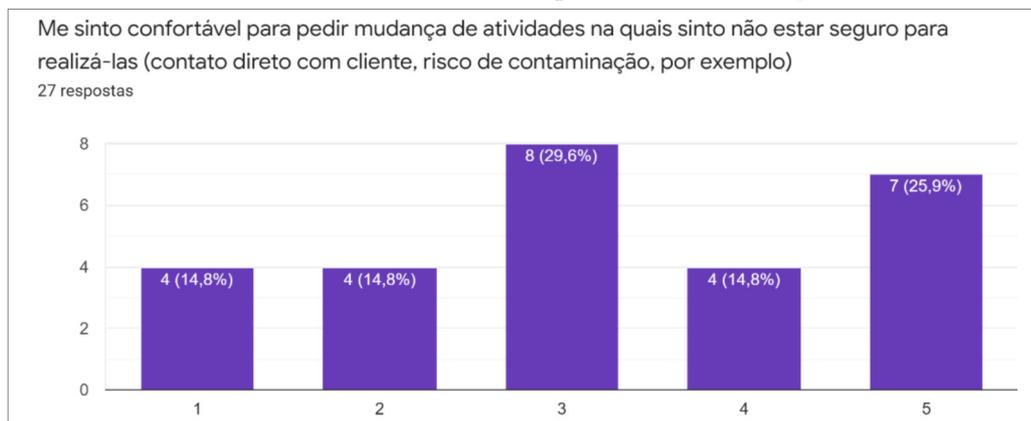
Gráfico 8: Grau de relacionamento com os colegas de trabalho



Fonte: O autor, 2021.

Um bom relacionamento entre os colaboradores é fundamental para o bom avanço da organização, conforme descritos na teoria de Maslow (2002), e nos fatores higiênicos de Herzberg (2008). Dentre o que foi exposto, 48,3% dos funcionários concordam que há um bom ambiente de trabalho na companhia. Apenas 3,7% afirmaram discordar parcialmente do relacionamento saudável e nenhum discordou por completo. Pode-se considerar que há uma relação de estima, influências positivas e respeito mútuo. Isso corrobora com o que cita Albuquerque (2012, p. 84), pois “influenciar pessoas é conseguir colaboração e cooperação. A cooperação vai além do favor, que é uma gentileza espontânea, além da obrigação e do poder de mando”

Gráfico 9: nível de confiabilidade para mudanças com a gestão



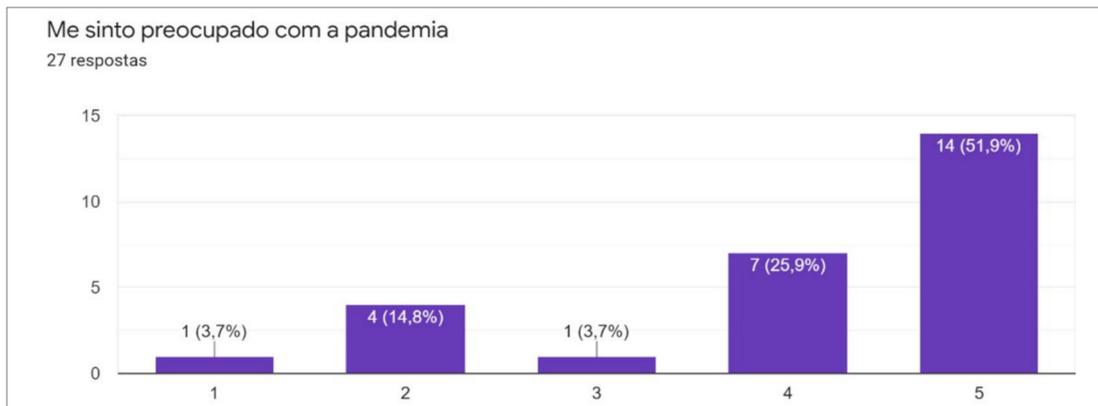
Fonte: O autor, 2021.

Já o Gráfico 9 trata sobre o nível de confiabilidade que os funcionários têm com a gestão para pedir mudanças. Nesta pergunta, as respostas foram bem distribuídas. Questionados sobre se sentem confortáveis para pedir mudanças na sua rotina, mesmo relacionadas à saúde, 29,8% marcaram a opção 3 (neutra), enquanto 40,7% responderam 4 ou 5, ambas opções de concordância com a afirmação. No entanto, 29,6% assinalaram pouco ou nada concordante com a proposição. Isso pode significar um certo receio sobre a confiança gerada na relação entre os funcionários e os seus superiores. De acordo com Carvalho (2009, p. 108), “o relacionamento interpessoal entre o líder e os membros da equipe é um dos fatores mais relevantes na facilitação

ou bloqueio de um clima de confiança, respeito e afeto, que possibilite relações de harmonia e cooperação”.

Partindo-se para as questões de segurança, obteve-se os seguintes dados dos respondentes, referente aos enunciados “Me sinto preocupado com a pandemia” e “As medidas protetivas aplicadas pela empresa me garantiram a segurança necessária para trabalhar”, de acordo com os Gráficos 10 e 11.

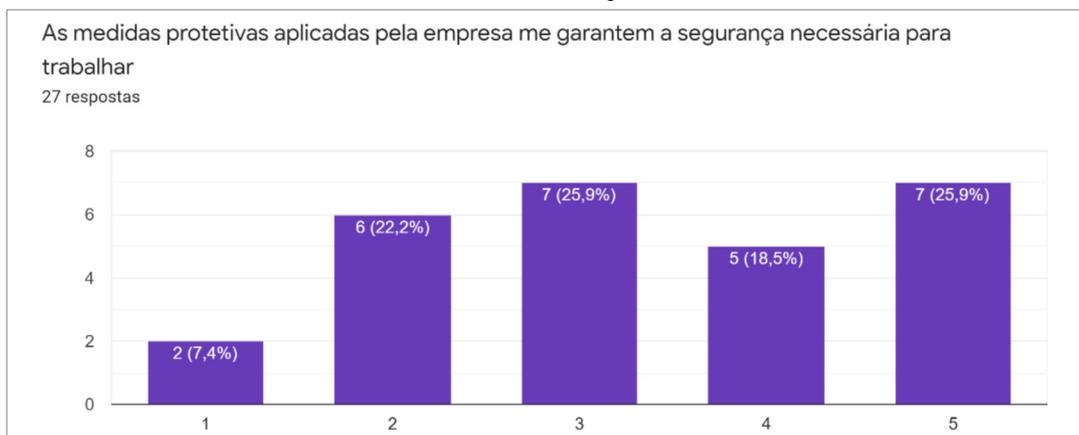
Gráfico 10: Preocupação com a pandemia



Fonte: O autor, 2021.

No Gráfico 10, é notória a preocupação dos colaboradores com o período de pandemia. Pouco mais da metade (51,9%) concordou totalmente com a afirmação de que a pandemia os preocupa.

Gráfico 11: Medidas protetivas



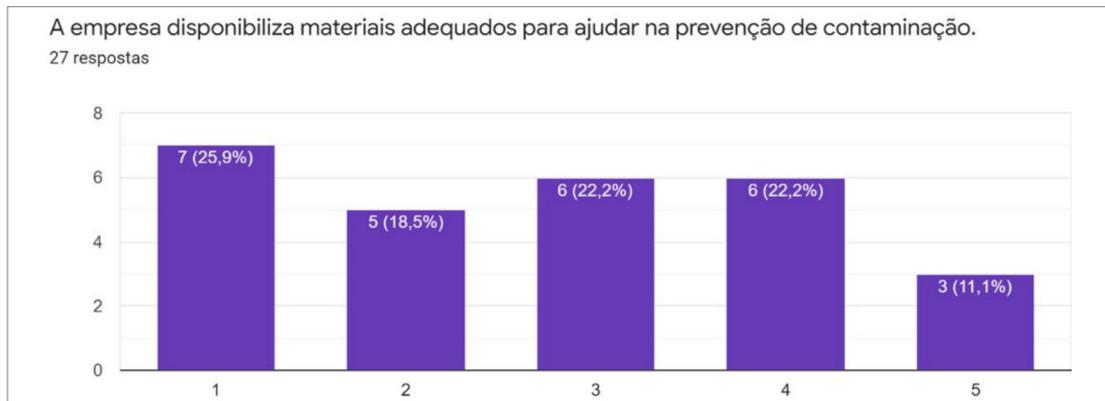
Fonte: O autor, 2021.

Quanto ao Gráfico 11, há uma certa estabilidade entre as respostas, perante a afirmação de que a empresa está garantindo a segurança necessária dos seus funcionários, pois as opções 3 e 5 – total concordância e neutralidade, respectivamente – marcaram 25,9% cada.

Esses resultados mostram uma tendência levemente positiva sobre as medidas de segurança adotadas pela companhia, tendo em vista que muitos estão presencialmente ou em trabalho híbrido.

Mas estas medidas protetivas não refletem, necessariamente, em total confiança por parte dos colaboradores. Consoante mostrado no Gráfico 12, quando questionados sobre o suporte de materiais de proteção, 25,9% dos respondentes discordam totalmente sobre os materiais adequados para trabalho, o maior percentual entre as cinco notas da escala.

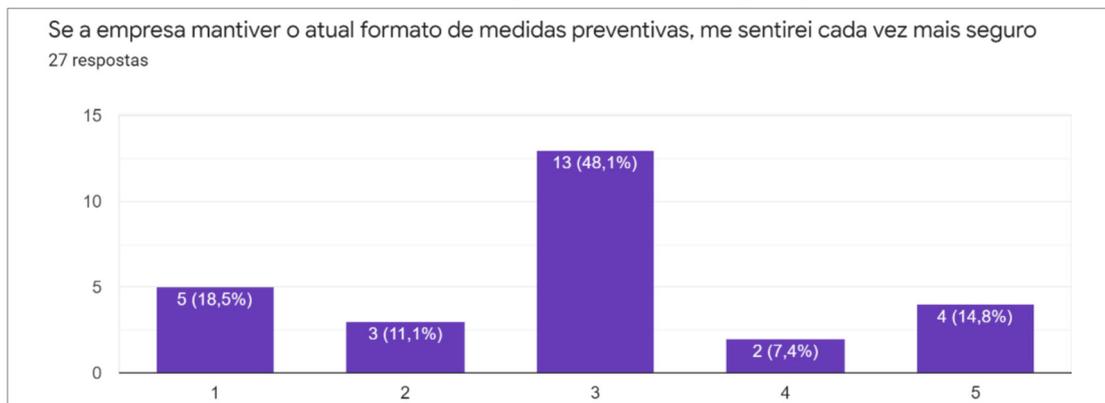
Gráfico 12: Medidas de segurança da empresa



Fonte: O autor, 2021.

O resultado leva ao Gráfico 13 sobre a confiança na organização, no qual 48,1% dos colaboradores se disseram neutros diante as ações protetivas da companhia.

Gráfico 13: Confiança nas decisões de segurança



Fonte: O autor, 2021.

Isto pode ser devido a uma política de gestão presente, mas que não fornece os insumos necessários para complementar a segurança. As distribuições de álcool em gel, a obrigatoriedade de máscaras e a rotatividade presencial podem ajudar na contenção da contaminação e a aumentar a confiança na organização, mas parecem deixar uma brecha relativa ao abastecimento dos materiais e sua distribuição aos colaboradores.

Dessa forma, a falta de confiança sobre a própria segurança no trabalho pode afetar o desempenho do funcionário e a satisfação que ele possui para trabalhar. Maslow (1943) já definia a segurança como a segunda necessidade a ser atendida, logo após as fisiológicas, para evitar um perigo evidente. Tendo em vista que uma organização necessita buscar a satisfação e a confiança dos funcionários, há a obrigação se preocupar e possuir ações que estejam voltadas à qualidade de vida dos colaboradores e que lhes passem confiança (BORTOLOZO; SANTANA, 2011).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa sobre a motivação dos funcionários da Caema possibilitou acompanhar a situação atual dos índices motivadores. Além disso, questões como autoconfiança, remuneração, ambiente de trabalho e, principalmente, segurança, foram analisadas, visto que a pandemia trouxe um novo estilo de ambiente organizacional com as medidas de prevenção.

O acompanhamento dessas variáveis oferece à organização uma nova visão e a oportunidade de compreender o posicionamento dos funcionários, perante os aspectos motivadores. Ressalta-se, no entanto, que a pesquisa proposta teve unicamente fins acadêmicos e, portanto, podendo ser utilizada para outros estudos e até como base para buscar um aumento na excelência dos serviços da própria empresa. Isso se deve à própria natureza do estudo, de caráter exploratório.

Um fato a ser constatado é que alguns funcionários não responderam e outros demoraram a responder. Houve até o receio em ser identificado por parte de alguns, com medo de possíveis retaliações. Tal postura indica, portanto, que o ambiente de trabalho pode inibir a liberdade de expressão e, atrelado à pandemia, criar um ambiente de mal-estar, já que alguns colegas de trabalho faleceram devido às complicações do Covid-19, infelizmente.

O presente estudo demonstrou-se que as políticas de segurança, atreladas à satisfação dos funcionários, mantiveram um aspecto razoavelmente positivo em questões relativas à autoconfiança, como a sensação de importância, e razoavelmente negativos em questões relativas à visão dos funcionários sobre como a companhia se importa com eles. Quanto as questões de relacionamento, percebe-se um bom ambiente entre os próprios funcionários, mas leves receios quando direcionados para seus gestores. No principal, a segurança aplicada quanto às questões gestoras foram muito bem aceitas pelos funcionários, mas na ação de inserção de materiais protetivos teve uma breve insatisfação, o que no fim demonstra a neutralidade da confiança no planejamento futuro de segurança inserida pela organização. Assim, sugere-se, possíveis melhorias: a valorização no aspecto empresa-funcionário, um plano de benefícios que busque agradar ao colaborador e a distribuição efetiva de insumos que ajudem o funcionário a se manter seguro, como a distribuição dos kits com *álcool in gel* e outros necessários dependendo do ambiente de trabalho onde está inserido.

A experiência obtida através desta pesquisa abre uma reflexão sobre o quanto é complexa a aplicação prática de conceitos organizacionais, em especial a motivação. Isso porque a sensação de estar motivado é individual e envolve diversos aspectos internos e externos. Também demonstra que por mais que existam teorias e técnicas para obter-se mudanças na motivação dos funcionários, é quase impossível que estejam 100% certas, mas consegue se obter bastante informações de acordo com seus conceitos, principalmente nas questões de segurança e satisfação. E mesmo sendo diferentes entre si nas suas estruturas, todas possuem a mesma linha de raciocínio quanto às questões principais abordadas: segurança, satisfação e importância. Por isso, é um desafio para a gestão adaptar-se a cada nova situação, ainda mais diante de uma pandemia, em que a noção de segurança do funcionário pode afetar todos os outros fatores, como a confiança em si próprio e na organização. Logo, a companhia possui um grande desafio de criar um planejamento estratégico, onde se reduza os impactos negativos e aperfeiçoe os aspectos positivos de seus liderados.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, J. **A arte de lidar com pessoas**: a inteligência interpessoal aplicada. 2 ed. São Paulo: Planeta, 2012.

ALVARENGA, D. Brasil tem a 4ª maior taxa de desemprego do mundo, aponta ranking com 44 países. **G1**, 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/11/22/brasil-tem-a-4a-maior-taxa-de-desemprego-do-mundo-aponta-ranking-com-44-paises.ghtml>. Acesso em 12 dez. 2021.

ALVES, S. Pandemia afetou a saúde mental de quatro em cada dez brasileiros, diz pesquisa. **CNN**, 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/pandemia-afetou-a-saude-mental-de-quatro-em-cada-dez-brasileiros-diz-pesquisa/>. Acesso em 10 dez. 2021.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas 1998.

BARBOSA, A. L. N. H; COSTA, J. S; HECKSHER, M. Mercado de trabalho e pandemia da covid-19: ampliação de desigualdades já existentes. **Ipea**, ano 26, p. 55-63, 2020. DOI <http://dx.doi.org/10.38116/bmt69/notastecnicas1>. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10186>. Acesso em: 30 nov. 2021.

BATISTA, A. A. V. *et al.* Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. **Revista da Escola de Enfermagem USP** [online], v. 1, n. 39, p.85-91. DOI <https://doi.org/10.1590/S0080-62342005000100011>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reusp/a/gCTryf7vmZSKYpb6MGRxV7L/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 23 nov. 2021.

BORTOLOZO, A; SANTANA, D. D. **Qualidade de vida no trabalho**: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho. 1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica: Unifil, 2011.

BRASIL. **Decreto nº 10.282, de 20 de março de 2020**. Regulamenta a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para definir os serviços públicos e as atividades essenciais. [S. l.], 20 mar. 2020. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/decreto/D10282.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10282.htm). Acesso em: 14 dez. 2021.

CAEMA. **Caema**, 11 de julho de 2011. Histórico. Disponível em: < [http://www.caema.ma.gov.br/portalcaema/index.php?option=com\\_content&view=article&id=677](http://www.caema.ma.gov.br/portalcaema/index.php?option=com_content&view=article&id=677)>. Acesso em 11 out. 2021.

CARVALHO, M. C. N. **Relacionamento interpessoal**: como preservar o sujeito coletivo. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CEARÁ, L; AMOROZO, M; BUONO, R. No Brasil, proporção de adultos com nível superior é menos da metade da dos Estados Unidos. **Revista Piauí**, 2021. Disponível em: <https://piaui.folha.uol.com.br/no-brasil-proporcao-de-adultos-com-nivel-superior-e-menos-da-metade-da-dos-estados-unidos/>. Acesso em: 8 dez. 2021.

CHIAVENATO, I. (2003). **Introdução a teoria geral da administração**. Brasil: Elsevier Editora, 2003, 392p.

DESEMPENHO recente do mercado de trabalho. **Ipea**, 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/tag/pnad-continua/>. Acesso em 12 dez. 2021.

DINIZ, P. M. F. **Tudo sobre a reforma administrativa e as mudanças constitucionais**. Brasília: Brasília Jurídica, 1998, 109p. (Coletânea Administrativa Pública, v. 4)

FALLER, B. C. **Motivação no serviço público**: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul. 2004. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3930> >. Acesso em: 01 dez. 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Brasil: Atlas, 2002, 176p.

HERZBERG, F. **The motivation to work**. Estados Unidos: Wiley, 1959.

\_\_\_\_\_. **One more time: how do you motivate employees?** Estados Unidos: Harvard Business Review Press, 2008

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 282p.

MICHEL, Murillo. 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*, Porto Alegre, n. 8, 2005.

NITTIS, L. **Produtividade e motivação: como estimulá-las no setor público**. Disponível em: <http://www.e-gestaopublica.com.br/produtividade-e-motivacao-comoestimula-las-no-setor-publico/>. Acesso em 02 dez. 2021.

PAIVA, C. C.; PAIVA, S. C. F. No Brasil, impacto econômico da pandemia será forte e duradouro. **Jornal Unesp**, 2021. Disponível em: <https://jornal.unesp.br/2021/07/02/no-brasil-impacto-economico-da-pandemia-sera-forte-e-duradouro/>. Acesso em 11 dez. 2021.

PEIRÓ, J. M.; PRIETO, F. **Tratado de psicología del trabajo**. Madri: Editorial Síntesis, 1996.

RETONDO, L. Teoria dos fatores motivadores e de higiene de Herzberg. **Startup Creator**, 2020. Disponível em: <https://startupcreator.com.br/blog/motivadores-e-fatores-de-higiene-de-herzberg/>. Acesso em 01 dez. 2021.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. ISBN 978-85-7605-002-5

ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. Brasil: Pearson Brasil, 2014, 496p. ISBN 978-8543004488

SANDERS, J. H. Impact of Management Theories X, Y, and Z on Lean Six Sigma. **IIE Annual Conference**. Proceedings, p. 2195-2200, 2013.

SANTOS, N. I. A.; ECKARDT, M.; DA SILVA, N. A. Terceirização na administração pública: estudo das relações interpessoais dos colaboradores terceirizados. **Espacios**, v. 39, n.22, p. 37-53, 2018.

SILVA, Gisele Souza. O Desafio Em Manter Funcionários Motivados Em Empresas De Pequeno Porte. *Caleidoscópio*, v. 1, n. 4, p. 165-169, 2014.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 9 ed. Brasil: LTC, 2019, 120p.

TEORIA da hierarquia das necessidades – Pirâmide de maslow, 2021. Disponível em: <https://www.direcaoconcursos.com.br/artigos/teoria-da-hierarquia-das-necessidades-piramide-de-maslow/>. Acesso em 27 dez. 2021.

WERNECK, G. L; CARVALHO, M. S. A pandemia de Covid-19 no Brasil: crônica de uma crise sanitária anunciada. **Cadernos de Saúde Pública** [online], v. 36, n. 5, s/p., 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00068820>. Acesso em 30 nov. 2021. ISSN 1678-4464

YOSHIMA, R. Gestão moderna. **Aspercom**, 2012. Disponível em: [blog.aspercom.com.br/2012/03/20/gestao-moderna](http://blog.aspercom.com.br/2012/03/20/gestao-moderna). Acesso em 28 nov. 2021.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

### Pesquisa – Nível motivacional

Pesquisa relacionada à análise do ambiente motivacional na Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão - CAEMA, com o intuito de conclusão de estudos acadêmicos.

---

**\*Obrigatório**

1. Gênero \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Masculino
- Feminino
- Outro
- Prefiro não opinar

2. Idade \*

*Marcar apenas uma oval.*

- até 20 anos
- 21 a 29 anos
- 30 a 39 anos
- 40 anos ou mais

3. Faixa de tempo na organização \*

*Marcar apenas uma oval.*

- de 0 a 2 anos
- De 2 a 5 anos
- Mais de 5 anos

## 4. Escolaridade (atual) \*

Marcar apenas uma oval.

- Ensino médio completo
- Superior incompleto
- Superior completo

## 5. Me sinto importante para a empresa \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
não sou importante	<input type="radio"/>	sou muito importante				

## 6. Me sinto trabalhando mais neste período na pandemia \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente				

## 7. Sinto maior reconhecimento pelo meu trabalho na pandemia \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
concordo totalmente	<input type="radio"/>	discordo totalmente				

8. Me sinto mais valorizado neste período de pandemia \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente				

9. Meu salário é equivalente ao trabalho no qual realizo \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente				

10. Sinto que o desempenho das minhas atividades não está sendo afetado pela pandemia \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente				

11. O relacionamento no ambiente de trabalho é saudável \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente				

12. Me sinto confortável para pedir mudança de atividades na quais sinto não estar <sup>31</sup> seguro para realizá-las (contato direto com cliente, risco de contaminação, por exemplo) \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente				

13. Me sinto preocupado com a pandemia \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
pouco preocupado	<input type="radio"/>	muito preocupado				

14. A empresa se preocupa com minha segurança na pandemia \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente				

15. As medidas protetivas aplicadas pela empresa me garantem a segurança necessária para trabalhar \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
não foram eficientes	<input type="radio"/>	foram bem eficientes				

16. A empresa está sempre buscando novas ideias para melhorar o trabalho e a segurança \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente				

17. A empresa disponibiliza materiais adequados para ajudar na prevenção de contaminação. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente				

18. Se a empresa mantiver o atual formato de medidas preventivas, me sentirei cada vez mais seguro \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente				

19. Cite melhorias no qual você sente que a empresa não aplica, ou aplica de forma mínima para contenção dos efeitos da pandemia.

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários