

FACULDADE CALAFIORI

ERIK LUCAS DA SILVA SOUZA

**INFLUÊNCIA DA PANDEMIA NA MOTIVAÇÃO E
CLIMA DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS:**

Estudo de Caso em uma Secretaria da Prefeitura
Municipal de São Sebastião do Paraíso-MG

SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO-MG

2021

ERIK LUCAS DA SILVA SOUZA

**INFLUÊNCIA DA PANDEMIA NA MOTIVAÇÃO E
CLIMA DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS:**

**Estudo de Caso em uma Secretaria da Prefeitura
Municipal de São Sebastião do Paraíso-MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Faculdade Calafiori, como parte dos
requisitos para a obtenção do título de
bacharel(a) em Administração.

Orientador: Prof. Me. Márcio Benevides Lessa

SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO-MG

2021

ERIK LUCAS DA SILVA SOUZA

**INFLUÊNCIA DA PANDEMIA NA MOTIVAÇÃO E
CLIMA DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS:**

**Estudo de Caso em uma Secretaria da Prefeitura
Municipal de São Sebastião do Paraíso-MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Faculdade Calafiori, como parte dos
requisitos para a obtenção do título de
bacharel(a) em Administração.

São Sebastião do Paraíso, 26 de novembro de 2021

Orientador(a): _____

Nome:

Instituição:

Examinador(a): _____

Nome:

Instituição:

Examinador(a): _____

Nome:

Instituição:

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar determinação para iniciar essa caminhada e agora estar concluindo. Agradeço por ter cuidado de mim, da minha saúde, e de minha família, pois sem isso nada seria possível;

Agradeço também à minha família por me dar todo o apoio que precisei ao longo desses quatro anos, especialmente ao meu pai Edson e a minha mãe Lucimeire;

Agradeço a todos funcionários da Secretaria onde foram coletadas as informações, pela acolhida e cooperação;

Agradeço a todo o corpo docente e funcionários da Faculdade Calafiori, por todas as contribuições dadas durante todo este período e em especial meu orientador, Prof. Me. Márcio Benevides Lessa, por suas oportunas e relevantes contribuições, durante todo o processo de elaboração deste trabalho.

RESUMO

Os servidores públicos que já enfrentavam diversas formas de precarização do trabalho tiveram suas rotinas bagunçadas devido a pandemia do novo coronavírus e se viram em um cenário difícil de exercer o distanciamento social onde é comum a busca dos serviços prestados por diversos cidadãos das variadas faixas etárias, geográficas e condição social gerando um fluxo enorme e rotineiro de pessoas no ambiente de trabalho. Dessa forma o presente estudo tem como objetivo principal entender a influência da pandemia na motivação e clima de organizações públicas. E como objetivos específicos, busca-se responder às seguintes perguntas: Quais são os fatores internos à organização que motivam os servidores? A pandemia do novo coronavírus gerou impacto significativo no clima da organização pública? A saúde mental e consequentemente a produtividade dos servidores frente aos sentimentos despertados pela pandemia foi comprometida? Para atingir tais objetivos foi feito um Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Desenvolvimento Agropecuário do município de São Sebastião do Paraíso estado de Minas Gerais, onde foi aplicado um questionário que constitui em uma pesquisa de clima adapta com perguntas fechadas e abertas para servidores que trabalham nos ambientes administrativos e gerenciais bem como operacionais na sede e outros 3 setores que integram a Secretaria Municipal em questão através da plataforma *Google forms* no período de 26 à 29 de outubro de 2021. Foi adotada a abordagem quantitativa e quanto aos seus objetivos foi adotada a metodologia da pesquisa exploratória.

Palavras-chaves: Motivação; Clima organizacional; Servidores públicos; Novo coronavírus; Saúde mental; Setor público; Produtividade.

ABSTRACT

Public servants who were already facing various forms of precarious work had their routines messed up due to the new coronavirus pandemic and found themselves in a difficult scenario to exercise social distancing where it is common to seek services provided by different citizens of different age groups, geographic and social condition generating a huge and routine flow of people in the work environment. Thus, the main objective of this study is to understand the influence of the pandemic on the motivation and climate of public organizations. and as specific objectives, it seeks to answer the following questions: What are the factors internal to the organization that motivate servers? Did the new coronavirus pandemic significantly impact the climate of the public organization? Was the mental health and, consequently, the productivity of servers in the face of the feelings aroused by the pandemic compromised? To achieve these goals, a Case Study was carried out at the Municipal Secretariat for the Environment and Agricultural Development of the municipality of São Sebastião do Paraíso, state of Minas Gerais, where a questionnaire was applied that constitutes an adaptive climate survey with closed and open questions for servers that work in administrative and managerial environments as well as operational at the headquarters and 3 other sectors that make up the Municipal Secretariat in question through the Google forms platform from 26 to 29 October 2021. A quantitative approach was adopted and regarding the its objectives the exploratory research methodology was adopted.

Keywords: Motivation; Organizational climate; Public servants; New coronavirus; Mental health; Public sector; Productivity

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide das necessidades humanas de Maslow.....	22
Figura 2 - Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas	25
Figura 3 - Fatores que influenciam os processos de mudança	30
Figura 4 - Estrutura Hierárquica	39
Figura 5 - Competência dos Chefes.....	40
Figura 6 - Influência da pandemia na saúde mental.....	47
Figura 7 - Sentimentos ampliados pela pandemia	48
Figura 8 - Produtividade no trabalho na pandemia.....	50
Figura 9 - Uso da tecnologia na pandemia.....	50
Figura 10 - Transmissão do Vírus para colegas de trabalho	52
Figura 11 - Transmissão do Vírus para familiares e amigos	52
Figura 12 - Vacinas e Medo	53
Figura 13 - Medidas Sanitárias e medo.....	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Respostas quanto a vida profissional.....	38
Tabela 2 - Respostas quanto aos incentivos profissionais.....	42
Tabela 3- Respostas da pergunta aberta quanto aos incentivos profissionais.....	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 PESSOAS E EMPRESAS NA PANDEMIA.....	13
2.1.1 Pandemia e Setor Público.....	15
2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	18
2.2.1 Teorias Da Motivação	19
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	27
2.3.1 Avaliação Do Clima Organizacional	30
2.3.2 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Saúde Mental no Trabalho	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS.....	57
ANEXO 1 – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL ADAPTADA	60

1 INTRODUÇÃO

No ano de 2020, o mundo mergulhou em meio a uma das maiores pandemias da história provocada pelo novo coronavírus SARS-CoV-2 ou popularmente chamado de Covid-19. Segundo dados da Organização Mundial de Saúde (OMS) o primeiro caso de infecção pelo novo vírus foi registrado em dezembro de 2019, na cidade de Wuhan, na China e consequentemente propagando rapidamente pelo mundo.

No Brasil segundo o Ministério da Saúde, o primeiro caso foi identificado em fevereiro de 2020 causando pavor na população por sua alta capacidade de transmissão e sintomas, desde um resfriado comum como tosse, febre, dor de cabeça ou garganta e perda de sabor ou cheiro, até sintomas mais acentuados como dificuldade de respirar, confusão ou falta de mobilidade.

Apesar de uma crise pandêmica atingir diretamente o setor da saúde aumentando a demanda de insumos hospitalares, médicos especializados e leitos de UTI, outras áreas como a educação, economia, emprego, lazer e social também são afetadas, principalmente pela necessidade de distanciamento social.

Essa necessidade de distanciamento se faz altamente necessária conforme explica Buckeridge e Junior (2020, Online) “(...) *o novo coronavírus tem como pano de fundo as cidades. É especialmente no ambiente urbano que a transmissão do vírus se dá (...). As cidades representam aglomerações, são locais de comércio intenso e de atividades culturais.*” Por isso nesta pesquisa optou-se pelo termo distanciamento social considerado o de mais fácil compreensão pelas pessoas.

Como forma de conter a pandemia, conforme noticiado pela imprensa nacional, ainda em 2020, disparou a corrida entre os países e farmacêuticas para o desenvolvimento de uma vacina para imunização da população contra o Covid-19.

Em 8 de dezembro de 2020, o Reino Unido se tornou o primeiro país do Ocidente a vacinar a população contra o novo coronavírus e, no dia 17 de janeiro de 2021, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária autorizou o uso emergencial de duas vacinas no Brasil e minutos depois, Mônica Calazans, enfermeira da UTI do Instituto Emílio Ribas (São Paulo-SP), foi a primeira brasileira vacinada em território nacional.

A chegada das vacinas simbolizou esperança e alívio, aumentando o anseio de que a pandemia e suas sequelas virem apenas um “evento” do passado e que as

peças possam recuperar suas rotinas, pelo menos grande parte dela, como era antes da pandemia.

Todavia, os impactos gerados pela pandemia do novo coronavírus na saúde mental das pessoas refletem e irá refletir mesmo após um possível fim, em todo o contexto social que o indivíduo está inserido, sendo esses reflexos podendo ser percebidos no comportamento humano, uma vez que, *“o comportamento é causado por estímulos internos ou externos”* (CHIAVENATO, 2020, p. 44).

Em cenários de emergência, assim como na vida pessoal, as pessoas tendem a ser menos produtivas em suas tarefas profissionais sendo a motivação uma das principais afetadas no ambiente organizacional e consequentemente o Clima Organizacional, pois um está diretamente ligado ao outro. *“O estado motivacional das pessoas produz o clima organizacional e é por este influenciado.”* (CHIAVENATO, 2020, p. 65).

Em empresas privadas, apontar se uma empresa é dotada de um clima organizacional agradável ou não é um processo mais simplificado, pois esses são feitos através da medição e percepção do absenteísmo e rotatividade (*turnover*). Já em organizações públicas a rotatividade é menor, delimitando a mensuração e sobrando como alvo apenas o absenteísmo.

Dessa forma, nas organizações públicas há uma enorme dificuldade em mensurar até onde a pandemia impactou o clima organizacional e se realmente houve um impacto significativo no clima dessas organizações. Partindo dessa hipótese, o presente estudo tem como objetivo geral:

Entender a influência da pandemia do novo coronavírus no clima organizacional de empresas públicas.

Como objetivos específicos, busca-se responder às seguintes perguntas:

Quais são os fatores internos à organização que motivam os servidores? A pandemia do novo coronavírus gerou impacto significativo no clima das organizações públicas? A saúde mental e consequentemente a produtividade dos servidores frente aos sentimentos despertados pela pandemia foi comprometida?

Para atingir tais objetivos foi feito um Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Desenvolvimento Agropecuário do município de São Sebastião

do Paraíso estado de Minas Gerais, onde foi aplicado um questionário com perguntas fechadas e abertas para servidores que trabalham nos ambientes administrativos e gerenciais bem como operacionais na sede e outros 3 setores que integram a Secretaria municipal em questão através da plataforma *Google forms* no período de 26 à 29 de outubro de 2021.

A pesquisa trouxe como resultados vários fatores internos à organização que motivam e desmotivam os funcionários da Secretaria, e também que a saúde mental e consequentemente a produtividade dos servidores foi comprometida devido aos sentimentos aflorados pela pandemia como a ansiedade e o estresse causador de outros sentimentos como angústia e medo. A tecnologia atuou como estabilizadora das variáveis impostas pela pandemia e as imunizações das vacinas não foram suficientes para diminuir o medo de contrair e transmitir o novo coronavírus, inclusive no ambiente de trabalho. Devido a estes resultados, a pesquisa apontou que a pandemia gerou um impacto no clima da Secretaria, porém não um impacto de grande proporção.

A relevância desse trabalho justifica-se pela necessidade de escrever e registrar sobre esse tema tão urgente e situacional que ocasionou grandes impactos nas organizações, principalmente no funcionalismo da máquina pública. O resultado da pesquisa se mostra um recurso importante de reflexão e análise, não só para a Secretaria aqui estudada para o desenvolvimento de ações mais eficientes para conter ou diminuir os impactos da pandemia no clima organizacional além de identificar pontos fortes e a serem melhorados no que tange a motivação de seus funcionários, mas também para que todos que tenham acesso à pesquisa possam compreender e analisar a situação.

O estudo é organizado em 5 capítulos onde o primeiro é a presente introdução e no segundo capítulo é realizado o referencial teórico. O terceiro capítulo é apresentado os procedimentos metodológicos e em seguida no quarto é feita apresentação e análise dos resultados obtidos com a pesquisa. E por fim, no quinto contém as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado os impactos da pandemia nas empresas e nas pessoas, além disso, será apresentado alguns conceitos, teorias e concepções abordadas por autores no que tange ao tema de pesquisa como forma de ajudar o leitor a entender a relação existente entre motivação no trabalho, e clima organizacional na pandemia.

2.1 PESSOAS E EMPRESAS NA PANDEMIA

As organizações constituem parte crucial para as economias dos países de diversas regiões do globo e as mesmas estão sujeitas direta e indiretamente as mudanças que ocorrem pela globalização. É perceptível que as relações de trabalho mudaram e as formas de fazer negócio também, e para acompanhar tais mudanças as empresas se tornaram competitivas como nunca.

Inovações, não só tecnológicas, mas na forma de vender e ofertar seus produtos fomentam o consumismo exacerbado e assim a preocupação com a ecologia, desenvolvimento sustentável e a saúde dos trabalhadores em todo o processo produtivo, que são medidas para amenizar tal problema, acabam por constituir diferenciais competitivos em várias empresas no mundo capitalista. Infelizmente, tais inovações não são suficientes para dirimir a sobrecarga emocional e física da relação de trabalho entre empresa e empregado, como traz Gavin (2013, p. 20):

Atualmente as organizações passam por muita pressão no que diz respeito ao aumento da produtividade, agilidade, perfeição, criatividade e atualização constante, num ambiente extremamente competitivo, podendo influenciar na saúde física e mental do trabalhador.

Em cenários considerados normais onde não têm a prevalência de nenhuma crise seja ela política, econômica, social ou sanitária a empresa busca diariamente e incessantemente alcançar suas metas e sobretudo os prazos estipulados (ALVES e LENZI, 2021).

Como se essas questões já não fossem desafiadoras, em cenários de emergência como é o caso da pandemia do novo coronavírus que o mundo enfrenta atualmente, as empresas são pressionadas a lidar mutuamente com diversas esferas de crise, haja vista, que a pandemia também oscilou a cadeia econômica, política e

social de diversos países, pois como explica Araújo e Machado (2020) o momento atual fez com que reconsiderássemos a forma que nos socializamos, nos organizamos e trabalhamos.

Dessa forma, os acontecimentos do ambiente externo à empresa refletem também na motivação e comportamento de seus colaboradores, esses fatores externos a organização atuam no clima organizacional das instituições e consequentemente na produtividade e, mais do que as empresas o ser humano está suscetível às variáveis impostas pela pandemia, uma vez que, esses são seres dinâmicos e sociais a qual suas vidas pessoais para existir não necessita, em grande parte, das suas vidas profissionais.

É perceptível que em tempos pandêmicos o ambiente de trabalho é rodeado de fatores que afetam o estado emocional, são fatores associados ao medo do risco de contaminação e medo de infectar outras pessoas, e também ao distanciamento social. Além disso, também pode-se observar que os trabalhadores com diagnósticos ou familiares apontados como casos suspeitos, estão sujeitos a hostilização dos outros colegas de trabalho gerada pela falta de informação e medo. O mesmo ocorre também fora do ambiente de trabalho e pode-se acrescentar a necessidade de distanciamento da família e amigos como também a diminuição de atividades de lazer, ou seja, o distanciamento social propriamente dito.

As variáveis impostas pela pandemia de Covid-19 fizeram com que profissionais adaptassem a um “novo normal” rapidamente, obedecendo as recomendações sanitárias, ao mesmo tempo tendo que lidar com sentimentos comuns em cenários emergenciais como incertezas, medos e angústias servindo como gatilho para o afloramento de várias doenças psicológicas e transtornos mentais.

Sobre os impactos da pandemia do novo coronavírus na sociedade, em especial no continente Americano a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) aponta sentimentos como medo, tristeza e ansiedade considerados comuns diante o cenário e ainda realça que:

A pandemia de COVID-19 fez com que o mundo e a Região das Américas chegassem a uma situação sem precedentes nos 75 anos de história das Nações Unidas. O vírus está exercendo uma enorme pressão sobre os sistemas socioeconômicos e de saúde, enquanto as pessoas lutam para obter os cuidados adequados e manter seus meios de sobrevivência. A pandemia de COVID-19 é uma ameaça de

grande proporção tanto para a saúde física como para a saúde mental e para o bem-estar de sociedades inteiras. (OPAS, 2020, p. 3)

Sem dúvida, no Brasil um dos impactos de grande proporção é o econômico que segundo Araújo e Machado (2020) a pandemia trouxe instabilidades nos empregos e rendas das pessoas, fato esse que segundo o autor é comum em países de renda baixa e média. Como consequência deste impacto outros também se manifestam como é o caso do impacto emocional e psicológico já aqui mencionados. O desemprego em massa coloca à tona as desigualdades sociais, essas percebidas pela extinção de várias fontes de sustento de famílias de baixa renda durante a pandemia do novo coronavírus, trazendo inseguranças e medo do futuro.

Considerar este fato é de extrema importância pois Aquino, Silveira, *et al.* (2020, Online) cita dados do IBGE aos quais expõem que no Brasil até no ano de 2018 existiam 66 milhões de pessoas consideradas pobres e extremamente pobres, e apenas 40% da população era ocupada formalmente. E, como apontou resultados da pesquisa realizada por Bezerra, Silva, *et al.* (2020, Online): *“observou-se que nas faixas de menor renda encontra-se um maior percentual de pessoas que afirma ter parado de ganhar dinheiro no contexto da pandemia (...)”*.

2.1.1 Pandemia e Setor Público

O setor público ou máquina pública como alguns especialistas intitulam é de fato importante para as sociedades, este estipula normas e leis, ou seja, os deveres das pessoas e garantem direitos dos cidadãos como Oliveira (2017, p. 84) aborda:

A administração pública retrata o aparelhamento do estado, funcionando como aparato do governo nas questões de planejamento, organização, direção e controle de toda a prática administrativa em atendimento às demandas da população. É através da administração pública, nos níveis municipal, estadual ou nacional, que são implementadas ações e serviços públicos de forma a melhorar a qualidade de vida das pessoas.

Neste contexto, é fundamental que os trabalhadores do setor público estejam sempre motivados, para que o serviço prestado ao cidadão seja de excelente qualidade e cumpra com o objetivo de atender as demandas da sociedade.

Segundo Berwig (2019), Servidores Públicos são todos os agentes públicos que se vinculam à Administração Pública, direta ou indireta, do Estado sob regime jurídico estatutário regular, geral ou peculiar, ou administrativo especial, ou celetista que tenha natureza profissional e empregatícia.

É notório que no Brasil, há séculos o setor público enfrenta diversos desafios seja para a população ou para os trabalhadores do setor, como exemplo pode-se citar os gestores da alta hierarquia dos departamentos que integram órgãos públicos na esfera federal, estadual ou municipal, que são escolhidos (muita das vezes por interesses pessoais) pelos políticos eleitos pela população nas corridas eleitorais. Assim, os cidadãos que serão influenciados diretamente pela atuação desses gestores, atuam como meros observadores nos processos de garantias de seus direitos.

Assim, também em anos eleitorais os agentes públicos têm que lidar com o medo de um futuro incerto de seus cargos. Há um deslocamento do *status quo* pois, as decisões da eleição na maioria das vezes resultam em trocas de chefias, trocas de servidores entre os departamentos da organização pública e até em extinção de cargos e departamentos. Ao mesmo tempo, em meio a essas incertezas políticas, os agentes públicos têm que oferecer um trabalho digno a toda população, assim a pressão é enorme.

Da mesma forma, Oliveira (2017) lembra que desde a primeira metade do século XX, a burocratização da máquina pública implementada por Getúlio Vargas (1883-1954) falhou em atender seus objetivos propostos que constituía principalmente em extinguir as práticas patrimonialistas, pois segundo o autor no século atual o problema ainda é recorrente juntamente com o nepotismo e a corrupção.

Com isso os servidores públicos estão sujeitos a várias formas de precarização de trabalho como relembra Fonseca e Carloto (2011) a maioria das atividades e competências vinculadas aos cargos de servidores públicos exige elevadas assimilações cognitivas sobrecarregando assim o intelecto que dispõe de conhecimentos analíticos, técnicos e teóricos.

A demanda cresce a cada ano, embora o número de servidores não aumente na mesma proporção. A diminuição da capacidade de atender a demanda dificulta o desenvolvimento da atividade dos trabalhadores, por conseguinte, comprometendo a qualidade do atendimento oferecido. (LANCMAN et al., 2007 apud FONSECA e CARLOTTO, 2011, Online)

Tudo isso se dá ao fato de a Gestão de Pessoas ligada ao setor público, ainda chamada de Recursos Humanos, estar estagnada no tempo e não ter acompanhado as mudanças da área. Como traz Chiavenato (2020), no passado a Administração de

Pessoal (AP) era responsável na empresa por executar serviços que se repetiam diariamente como folha de pagamento, contratação e demissão de funcionários.

No cenário da administração pública, a evolução de pessoas teve suas particularidades, diferenciando-se do cenário privado. Devido a sua estrutura ainda muito burocrática, as práticas da moderna gestão de pessoas ainda encontram barreiras, tais como o mecanicismo, a fragmentação do trabalho e a hierarquização. (FIORELLI, 2018, p. 91)

Assim, no setor público predomina o desprezo do fator humano, tratando as pessoas como meros recursos, igualando-as aos recursos financeiros e materiais.

Como nas empresas privadas a pandemia também promoveu influência nas empresas do setor público como traz Santos (2020, Online):

Foi possível perceber que, em contextos de crise, cidadãos e gestores públicos são deslocados de seu status quo, o que leva ao desenvolvimento de novas formas de percepção e raciocínio moral para problemas públicos já existentes que a pandemia evidenciou e novos desafios que as organizações públicas passaram a enfrentar.

Dessa forma os servidores públicos que já enfrentavam diversas formas de precarização de trabalho tiveram suas rotinas bagunçadas e se viram em um cenário difícil de exercer o distanciamento social onde é comum a busca dos serviços prestados por diversos cidadãos das variadas faixas etárias, geográficas e condição social gerando um fluxo enorme e rotineiro de pessoas no ambiente de trabalho.

A pandemia trouxe à tona para todas as empresas a importância dos medidores de clima organizacional: o absenteísmo e o turnover. Pode-se dizer que, esses referem-se a uma abordagem quantitativa dos fatos referentes aos colaboradores da empresa, pois, o primeiro diz respeito ao período que o colaborador se ausenta da empresa como atrasos e faltas além da quantidade de atestados médicos. Já o segundo pode ser apontado como a medição da rotatividade dos colaboradores dentro da empresa que são percebidos através dos desligamentos da empresa por parte do empregado.

No setor público, inclusive no do Brasil existe uma enorme dificuldade em mensurar e calcular o turnover pois a maioria dos servidores públicos egressos em cargos públicos através de concursos buscam a segurança profissional que o setor público oferece, assim dificilmente, mesmo com toda a precarização eles irão se desligar de seus cargos. *“O objetivo da maioria dos indivíduos é alcançar a estabilidade no emprego, assegurada pelo regime estatutário a todos os servidores civis.”* (OLIVEIRA, 2017, p. 92)

Sendo assim sobra apenas o absenteísmo como opção, porém Fonseca e Carlotto (2011) salientam a dificuldade de encontrar pesquisas relacionadas ao absenteísmo de servidores públicos e que é mais fácil achar estudos sobre o tema, relacionados a servidores da área da saúde.

“A dificuldade de acesso a bancos de dados de empresas e de órgãos públicos tem se configurado um dos grandes limitadores na produção científica desta questão.” (SILVA e SAKURAI, 2008, *apud* FONSECA e CARLOTTO, 2011, Online).

Diante todo este contexto apresentado percebe-se que o tema motivação nunca foi tão importante para os gestores e empresas.

2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

É possível entender a motivação como sendo um fenômeno ou elemento que faz com que o indivíduo caminhe rumo aos seus objetivos e metas subjetivas. Cada indivíduo irá focar no que ele achar melhor para sua vida, em dado momento. Esse tipo de motivação, a qual diz respeito a força que impulsiona o indivíduo na direção de suprir suas necessidades pessoais, é chamada de motivação intrínseca ou motivação interna conforme conceitua Leite (2020, p. 108):

“Também identificada como automotivação, a motivação intrínseca corresponde àquilo que internamente move as pessoas, as excita, desperta interesse, vontade de agir e mover-se ou participar de algo.”

Percebe-se que o ambiente em que a pessoa está inserida assim como o contexto social, cultural e psicológico irá influenciar diretamente em como o indivíduo irá distribuir o foco. Assim ele irá reunir forças para focar nas suas atividades, essa força é justamente a motivação como afirma FIORELLI (2018, p. 98):

Motivação, explica Vergara (1999:42) “é uma força, uma energia, que nos impulsiona na direção de alguma coisa (...)” que “nasce de nossas necessidades interiores”. Quando ela acontece, as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores.

Para Leite (2020, p. 108), este tipo de motivação em que o ambiente influencia a pessoa é chamado de motivação extrínseca: *“já a motivação extrínseca corresponde aos aspectos externos ao indivíduo que influenciam a sua motivação.”*

A motivação constitui um dos elementos imprescindíveis para o desenvolvimento da vida humana. Sem motivação é muito mais difícil cumprir tarefas do dia a dia, é preciso estar motivado para estudar, fazer atividades físicas e até trabalhar. Caso contrário a pessoa irá entrar em um estado de acomodação.

Trazendo a motivação para o mundo corporativo, Gil (2019, p. 219) diz que a motivação é de suma importância no mundo dos negócios que exige cada vez mais *“altos níveis de motivação das pessoas”*, e que trabalhadores quando são motivados entregam muito mais resultados, além disso, as empresas valorizam os funcionários que se empenham no ambiente de trabalho. O autor também descreve um grande desafio para as empresas: conseguir pessoas comprometidas, uma vez que, *“é muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas”* e por fim o autor identifica a motivação como sendo o pivô para solucionar este problema.

“Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem se tornando tarefa das mais importantes para os gerentes.” (GIL, 2019, p. 219)

Chiavenato (2021, p. 186) também concorda com a problemática:

“Apesar da sua enorme importância, é difícil definir a motivação em poucas palavras, e não existe consenso absoluto sobre o assunto. Mais difícil ainda é aplicar seus conceitos no cotidiano das organizações.”

Em decorrência disso, as teorias da motivação ajudam a explicar os porquês do comportamento das pessoas bem como algumas das inúmeras facetas que a motivação manifesta.

2.2.1 Teorias Da Motivação

Antes de apresentar as teorias motivacionais, um fator a se considerar é o comportamento humano, pois a motivação e o comportamento andam juntas:

O comportamento humano está diretamente ligado à motivação. Cada pessoa, durante sua construção de personalidade, acaba desenvolvendo características únicas que determinam sua condição psicossocial de ser humano ao longo do tempo. (OLIVEIRA, 2017, p. 137)

Na área da Psicologia, a Psicologia Comportamental traz abordagens sobre o comportamento humano, conforme Leite (2020, p. 108) descreve:

Para os teóricos behavioristas (comportamentais), em especial B. F. Skinner, o comportamento é determinado a partir de suas consequências. Se a pessoa apresenta um comportamento que gere resultados positivos para ela, a tendência é de que ela torne a repeti-lo e gere um ciclo de repetições nas quais ela tentará conquistar os benefícios iniciais.

Também para Skinner (1904-1990), o ambiente em que o indivíduo está rodeado irá interferir e moldar o comportamento do mesmo, e conseqüentemente como exposto acima, se um comportamento gera benefícios o ato tende a ser desempenhado com maior frequência. Entretanto, se o indivíduo achar que aquele comportamento foi desagradável ele não irá mais repetir. Pelo menos não em uma frequência maior do que anteriormente, esse processo Skinner denominou de modelagem ou reforço.

Já a variação (diminuição ou acréscimo) de comportamento após a experiência e percepção do indivíduo Skinner deu o nome de comportamento operante. Em outras palavras, o comportamento operante refere-se ao comportamento que ficará gravado e condicionado no consciente do indivíduo e que o mesmo repetirá diversas vezes ou não, por achar que determinado comportamento gerou recompensa ou se for o caso, prejuízo.

Essa vertente de Skinner é uma das mais estudadas e utilizadas no âmbito da psicologia organizacional, e quando aplicada nas organizações tende a ser usada “(...) *para encorajar o comportamento desejável e desencorajar o comportamento indesejável no trabalho.*” (CHIAVENATO, 2021, p. 203)

Quanto à motivação, existem diversas teorias, pois “*é um tema que vem sendo estudado há muito tempo, porém não existe uma definição pontual, pelo contrário, ao longo dos anos de estudos é abordado de diversas maneiras.*” (TODOROV e MOREIRA, 2005 *apud* ALVES e LENZI, 2021, Online). Quanto a isso Chiavenato (2021) alega que cada teoria surgiu com a necessidade de explicar fatores complexos existentes em cada época. Em outra obra, o mesmo autor defende que diversos autores que conceituaram motivação levaram em consideração “*aspectos particulares para fundamentar suas ideias a respeito*” (CHIAVENATO, 2021, p. 186).

Diante do exposto, é possível que as teorias abordadas neste trabalho não contemplem todo âmbito motivacional, todavia, os conceitos usados conjuntamente podem auxiliar os gestores a entender e aplicar a motivação no ambiente organizacional. Buscou-se abordar neste trabalho apenas as teorias motivacionais mais conhecidas.

Conforme lembra Chiavenato (2021) as teorias da motivação assim como suas abordagens podem ser separadas em 3 grupos:

“(...) as teorias de conteúdo (que se relacionam com os fatores internos à pessoa e que ativam, dirigem, sustentam ou paralisam o comportamento, ou seja, as necessidades específicas que motivam as pessoas), as teorias de processo (que descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento é ativado, dirigido, mantido ou paralisado) e as teorias de reforço (que se baseiam nas consequências do comportamento bem ou malsucedido) (...)” (CHIAVENATO, 2021, p. 190)

Cabe aqui ponderar que a Teoria de Skinner sobre o comportamento humano descrita acima faz parte das teorias de reforço. Com isso, resta abordar as que fazem parte do grupo das teorias de conteúdo e de processo, para tal, as duas abordagens foram separadas em dois tópicos:

a) Quanto às teorias de conteúdo, fazem parte a teoria de Maslow, McClelland e Herzberg:

Segundo Fiorelli (2018) A linha teórica de Maslow e Herzberg admite que o ser humano procura durante a vida atender suas necessidades, sendo que no começo da vida profissional as pessoas irão buscar como prioridade melhores salários e estabilidade no emprego, após conquistar isso elas se sentirão seguras para então depois de um tempo buscarem segurança física, chances de progredir na carreira e conforto no trabalho. Ademais buscarão fatores psicológicos como reconhecimento do chefe e de colegas.

Maslow e Herzberg incluíram esses e outros tipos de fatores ou necessidades em suas análises, e chegaram a conclusões semelhantes em alguns aspectos, complementares em outros, construindo modelos cujo foco são fatores ligados ao indivíduo. (FIORELLI, 2018, p. 99)

Abraham Maslow (1908-1970) estudou o comportamento humano e o que o motiva, concluindo em seus estudos que o comportamento humano é motivado por necessidades a qual ele denominou de necessidades fundamentais. A teoria de Maslow defende que o homem se motiva quando suas necessidades são supridas, e

que o ser humano sempre estará buscando suprir essas necessidades dando um grau de importância a cada uma como afirma GIL (2019):

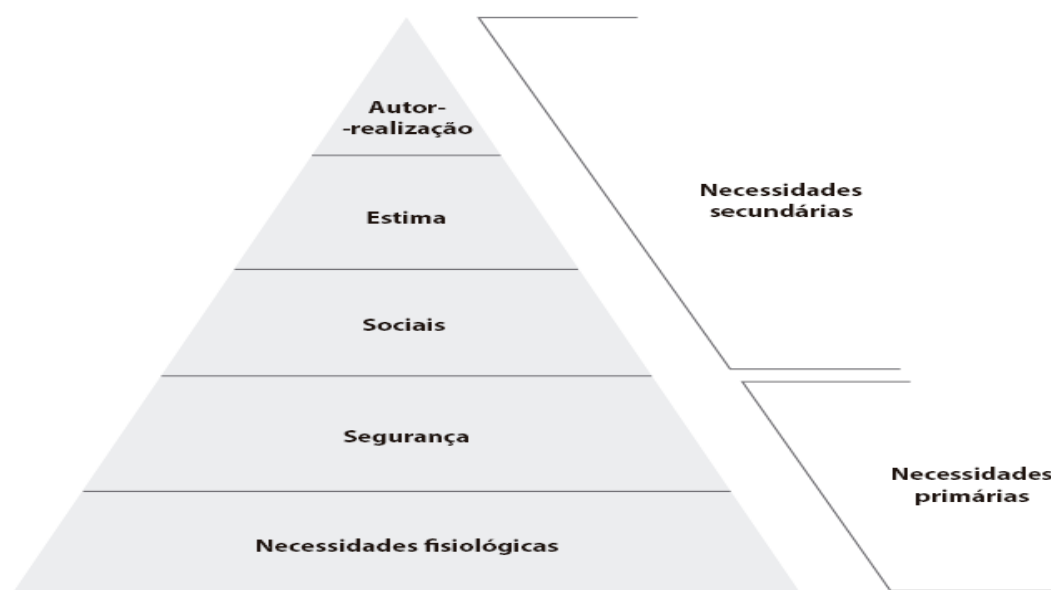
O psicólogo Abraham Maslow (1987) constatou que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força e, nesse sentido, estabeleceu uma hierarquia de necessidades que as classifica em cinco grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização (...)" (GIL, 2019, p. 223)

A Teoria da Hierarquia das Necessidades, apresentada por Maslow "(...) compara o comportamento das pessoas a um agrupamento de necessidades, arranjadas em uma pirâmide hierárquica." (ALVES e LENZI, 2021, Online)

Chiavenato (2020) apresenta a pirâmide de Maslow (Figura 1), na qual é possível ilustrar as necessidades humanas com o grau de importância que os indivíduos dão a elas.

Segundo Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância no comportamento humano. Na base da pirâmide, estão as necessidades mais baixas e recorrentes – as chamadas necessidades primárias – enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas – as necessidades secundárias. (CHIAVENATO, 2020, p. 46)

Figura 1 - Pirâmide das necessidades humanas de Maslow



Fonte: (CHIAVENATO, 2020, p.47)

FIORELLI (2018) descreve as necessidades básicas da Teoria de Maslow:

“(...) a conhecida “hierarquia de necessidades básicas”, é ilustrada na forma de pirâmide em diversos livros de teoria administrativa:

- a) Fisiológicas: sobrevivência, alimentação, vestuário.
- b) Segurança: proteção, estabilidade no emprego.
- c) Sociais: aceitação, amizade, sentimento de pertencimento.
- d) Estima: autoconfiança.
- e) Autorrealização: criatividade, autodesenvolvimento” (FIORELLI, 2018, p. 101)

Assim, conforme Oliveira (2017) uma vez entendido as necessidades apresentadas por Maslow em sua pirâmide é possível também perceber os motivos que fazem com que o indivíduo se motive, assim pode-se aplicar a teoria da motivação de Maslow nos ambientes organizacionais.

Porém Robbins, Decenzo e Wolter (2014) asseguram que a Teoria da Hierarquia das Necessidades não é interessante para ajudar a motivar colaboradores uma vez que, não se pode afirmar que as necessidades de todas as pessoas estão estruturadas como Maslow propõe. Já Chiavenato (2020, p. 48) diz que essa teoria é abordada de forma genérica, entretanto *“representa um valioso modelo de atuação sobre o comportamento das pessoas (...)”*.

Outro autor que estudou a motivação foi David McClelland (1917-1998) que também indicou necessidades do ser humano, no entanto, indicou três necessidades que segundo ele são necessidades adquiridas e essenciais para a motivação: poder, afiliação e realização.

Segundo Gil (2018), para McClelland (1961) a necessidade de realização diz respeito à força que impulsiona rumo a excelência, é aquela que faz o indivíduo querer mostrar competência, já a necessidade de poder corresponde a cobiça de agir sobre os outros, ou seja, do desejo de ser persuasivo, e por fim, a necessidade de afiliação que descreve a necessidade de fraternidade.

Ainda sobre a teoria de McClelland pode-se concluir que entendê-la é entender também perfis de pessoas, como exemplo pessoas que demonstram baixa afiliação tendem a ser pessoas que não se dão bem trabalhando em grupo, já pessoas que apresentam perfil mais realizadores subentende que são pessoas que buscam assumir mais riscos ou que buscam desafios.

Herzberg (1923-2000) vai além das necessidades, para ele (1968) a motivação busca o alcance de metas positivas, assim ele definiu apenas dois fatores: higiênicos

e motivacionais. O primeiro diz respeito aos aspectos externos que motivam o indivíduo como apresenta Fiorelli (2018, p. 99): *“os fatores higiênicos, extrínsecos ao indivíduo, compreendem salário, benefícios recebidos, segurança no cargo, relações interpessoais no trabalho etc.”*

Já os fatores motivacionais são os ligados ao lado interno do indivíduo, porém vale ressaltar que esses não existem sem os higiênicos pois segundo Herzberg os higiênicos despertam a energia, a motivação para os fatores motivacionais conforme acentua Gil (2019, p. 225): *“os últimos referem-se a fatores tais como responsabilidade e reconhecimento e são os que realmente promovem a motivação.”*

Chiavenato (2020) compara a teoria de Maslow com a de Herzberg:

Ambas repousam na presunção implícita de que existe “uma maneira melhor” (the best way) de motivar as pessoas, seja pelo reconhecimento da pirâmide de necessidades humanas, seja mediante a aplicação de fatores motivacionais e enriquecimento do cargo. (CHIAVENATO, 2020, p. 51)

Para Gil (2019) não se deve menosprezar os fatores higiênicos de Herzberg:

Se é verdade que aumentar os salários não necessariamente leva as pessoas a trabalhar com mais afinco, pode, no entanto, deixá-las satisfeitas o bastante para que outros fatores possam motivá-las. Por outro lado, se o salário ou as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e nenhum outro elemento será capaz de motivá-las. (GIL, 2019, p. 225)

b) **Vroom** traz uma abordagem do grupo das teorias de processo:

A teoria de Vroom também é denominada de Teoria da Expectativa isso porque para ele, a motivação se deriva da expectativa de resultado como afirma Gil (2019, p. 230) essa teoria da motivação se difere *“(...) das teorias propostas por Maslow e Herzberg, que se concentram nas necessidades, enfatiza os resultados”*. A teoria de Victor Vroom (1964) sugere que a motivação é gerada com a imaginação e/ou antecipação de acontecimentos que gerará benefícios ao indivíduo como aumento de salário ou aumento de cargo. Em outras palavras, essa expectativa será utilizada como combustível para que a pessoa desempenhe suas funções com mais eficiência.

A Teoria da Expectativa defende que a força da motivação será exercida diante de 3 variáveis como apresenta Gil (2019, p. 230) :

A teoria da expectativa concentra-se em três relações:

1 Relação desempenho-esforço: a probabilidade percebida de que o esforço do indivíduo será reconhecido em sua avaliação de desempenho.

2 Relação desempenho-recompensa: o grau em que o funcionário acredita que determinado nível de desempenho leva a recompensas organizacionais.

3 Relação recompensa-metas pessoais: o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem às metas pessoais ou às necessidades do indivíduo e a atração que essas potenciais recompensas exercem sobre ele.

Chiavenato (2020, p. 51) expõe alguns pontos a se considerar sobre a teoria proposta por Vroom: *“(...) se restringe, exclusivamente, à motivação para produzir, rejeita noções preconcebidas e reconhece as diferenças individuais.”*

Diante das teorias aqui expostas, pode-se dizer que elas trazem necessidades, desejos, vontades e anseios dos seres humanos em se auto realizarem profissionalmente, psicologicamente, socialmente e financeiramente.

Contudo, organizações e pessoas buscam objetivos próprios e diferentes, que nem sempre coincidem e se ajustam mutuamente. Para melhor entendimento a Figura 2 elenca os interesses procurados por ambas as partes:

Figura 2 - Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas



Fonte: (CHIAVENATO, 2020, p.8)

Com isso, percebe-se que existe uma interdependência mútua, como expõe Chiavenato (2020, p.8) se por um lado as organizações *“(...) são constituídas de*

“pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões” por outro as pessoas usam a organização para “(...) alcançar vários objetivos pessoais, com um mínimo custo de tempo, esforço e de conflito.”

Oliveira (2017) também compactua com a ideia:

As organizações precisam das pessoas para o seu crescimento e desenvolvimento, ao mesmo tempo em que as pessoas precisam das organizações para atingir suas metas, seus objetivos de vida, ou seja, para o alcance do seu crescimento profissional. (OLIVEIRA, 2017, p. 14)

Surge-se então a necessidade de uma relação ganha-ganha, a qual irá alinhar objetivos da organização com os dos indivíduos que nela trabalha, como conceitua Chiavenato (2020, p. 8) esse tipo de relação compreende a união de forças para que as duas partes saem ganhando, e *“(...) que requer negociação, participação, empatia e sinergia de esforços.”*

Dessa maneira a motivação irá facilitar este processo de sinergia, visto que trabalhadores motivados irão canalizar forças para atingirem suas metas de produtividade por exemplo, em decorrência disso também irão receber proventos e remunerações além de reconhecimento, atingindo assim alguns de seus objetivos pessoais. Em consonância também vão alcançar alguns objetivos da empresa bem como conduzi-la a atingir outros. Todo mundo sai ganhando é um círculo vicioso, ou em outras palavras é um efeito “bola de neve”.

Com já dito, conhecer as principais teorias é necessário para ajudar a lidar com a motivação dos colaboradores, uma vez que as teorias trazem aspectos fundamentais das necessidades humanas como Gil (2019) discorre:

Em suma: os gerentes não podem motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho. Despertá-la, mantê-la e canalizá-la para os objetivos da Organização tem sido preocupação constante dos Administradores. (GIL, 2019, p. 220)

No entanto, como também já discorrido o processo de motivar pessoas é complexo apresentando diversos fatores envolvidos, como o ambiente interno e externo da empresa. Nem sempre as teorias motivacionais irão alinhar as necessidades humanas com as variáveis presentes nos ambientes das empresas como frisa Chiavenato (2020, p.329) *“(...) as necessidades humanas variam conforme as pessoas e a cultura organizacional de cada empresa (...)”*.

Para preencher ao menos uma pequena parte dessa lacuna, uma das saídas é a empresa investir em um ambiente a qual crie condições de trabalho favoráveis para que o colaborador possa desenvolver suas atividades de maneira mais eficaz.

Além disso, garantir um ambiente a qual se preocupa não só com a saúde física, mas também com a saúde mental do colaborador poderá efervescer a motivação dos funcionários como acentua Oliveira (2017):

A motivação é derivada das condições de trabalho que são proporcionadas ao colaborador, sua remuneração, seus benefícios e oportunidades de crescimento profissional, além de outros fatores. (OLIVEIRA, 2017, p. 288)

Devido a isso, surge-se a necessidade de falar sobre Clima Organizacional, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Saúde Mental no Trabalho.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O trabalho tem importância fundamental na vida do ser humano, para nossa espécie o trabalho se reflete em vários sentidos e está relacionado a um ofício, uma profissão, atividade, carreira, futuro, ele é a ponte para que o homem produza algo grandioso para sua vida.

Observa-se que as relações de trabalho têm se modificado cada vez mais, essas mudanças são frutos da tecnologia, pois as empresas também tendem a acompanhar a massiva mudança tecnológica, como é o caso do trabalho em home office. De toda forma, o relacionamento interpessoal seja a distância, presencial ou ainda semipresencial não deixou de ser importante, assim como o clima organizacional pois este está intimamente ligado ao relacionamento interpessoal.

O clima organizacional pode ser entendido e apontado como sendo a percepção das pessoas ao ambiente interno de determinada organização, é o “estado de espírito” da organização e este reflete o estado de ânimo dos funcionários em dado momento. Ele pode ser percebido apenas no ambiente interno, porém seus reflexos não se limitam apenas a quem está dentro da organização. Um clima bom ou não pode ser perceptível a todos os indivíduos que se relaciona com a empresa como clientes e fornecedores. Além disso, inúmeros acontecimentos no ambiente externo da empresa influenciam o clima.

“O nome de clima organizacional dado ao ambiente interno existente entre os membros da organização. O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes”. (CHIAVENATO, 2020, p. 418)

Assim, é possível dizer que em ambientes organizacionais ruins é comum ver desmotivação e alta rotatividade de funcionários, além de absenteísmo e conflitos entre os funcionários, são fatores que geram inúmeros malefícios à organização como custos financeiros (muitas vezes imensuráveis) e também uma comunicação deficitária.

Há Organizações em que se percebe, à primeira vista, um ambiente de paz e produtividade: as pessoas o demonstram em suas faces, nos layouts, na movimentação, no som ambiente e assim por diante. Respira-se com tranquilidade. Em outras, percebe-se o conflito no ar; competição excessiva, falta de confiança, ausência de companheirismo transpiram nos corredores – da recepção aos gabinetes dos gerentes. (FIORELLI, 2018, p. 249)

Apesar de um clima livre de conflitos contribuir para *“criar organizações estagnadas e apáticas”* (ROBBINS, DECENZO e WOLTER, 2014, p. 445), o gestor deve prezar por um ambiente livre de disputas entre os funcionários, justamente porque isso resultará em um clima mais agradável. Isso não significa que os gestores não poderão atear os conflitos em situações que necessitam desta estratégia, como é o caso de departamentos em que se predomina pouca produtividade. Porém, por si só uma boa gestão do clima no ambiente empresarial, resulta em pessoas produtivas, geradoras de resultados, que buscam melhores posições hierárquicas.

Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greves, piquetes etc.) (CHIAVENATO, 2020, p. 418)

Como já explicitado nas diversas teorias motivacionais elencadas no presente trabalho, cada profissional tem seus motivos para se motivar, ou seja, a motivação é uma abordagem individual. É necessário o alinhamento destas variáveis (motivações pessoais) que precisam estar relacionadas à missão e visão da empresa.

A missão da empresa pode ser definida como o porquê de a empresa existir, isso pode ser facilmente percebido por exemplo em instituições ligadas a caridade.

“Corresponde ao propósito básico da organização. Ela traduz seus ideais, suas orientações gerais para o futuro e define o comportamento esperado de seus membros” (GIL, 2019, p. 95). Já a visão é pode-se dizer que representa os anseios futuros, as metas e objetivos a curto e longo prazo da empresa. Ela é a parte mais importante para a empresa pois ela irá mapear todas as ações e o rumo do negócio.

Neste sentido, as estratégias adotadas seja pela Administração de Recursos Humanos (ARH), Gestão de Pessoas (GP) ou ainda na visão moderna como defende Chiavenato (2020) o uso da expressão Gestão do Capital Humano (GTH), devem estar focadas em contemplar as relações humanas, promovendo um melhor ambiente de trabalho prezando pelo relacionamento interpessoal saudável, pois o resultado financeiro do empreendimento está totalmente conectado ao clima organizacional.

Percebe-se então que é de responsabilidade dos gestores propiciar um ambiente organizacional que satisfaça seus colaboradores. O ideal é mantê-lo sempre leve e fluido, com uma comunicação eficaz e pessoas se relacionando de forma harmônica e saudável. São fatores importantes para o alcance de resultados, que geram diferencial competitivo, servem para o crescimento e fortalecimento das empresas e ainda indicam que a empresa terá mais chances de “sobreviver” a um cenário de mudanças, retração e depressão econômica. Se tratando do ambiente empresarial essas mudanças são conhecidas como mudanças organizacionais.

A mudança organizacional diz respeito às mudanças as quais ocorrem dentro do ambiente da empresa sejam elas por fatores que se originam dentro da empresa como alteração e criação de políticas e normas ou de cargos e salários, até mudança de endereço da sede da empresa, e por fatores externos como sistemas políticos, crises econômicas e sanitárias, novas tecnologias, entre outros. A mudança força o trabalhador a sair de sua zona de conforto gerando inseguranças e instabilidades.

Muitas vezes, a mudança é vista como algo ameaçador, que trará alterações nas situações conhecidas e as quais se está acostumado e, ainda, que podem tirar o controle sobre determinada situação. Portanto, é natural que as pessoas tenham medo, evitem ou até mesmo sejam contra ela. (LEITE, 2020, p. 66)

Para Leite (2020) existem 4 fatores que influenciam os processos de mudança:

Figura 3 - Fatores que influenciam os processos de mudança

PSICOLÓGICOS	Medo, motivação, necessidade, desejo, alegria etc.
BIOLÓGICOS	Epidemias, taxa de natalidade, envelhecimento etc.
AMBIENTAIS	Poluição, seca, inundações, desmatamento etc.
SOCIAIS	Economia, negócios, produtividade, política, costumes etc.

Fonte: Adaptada Leite (2020)

Com isso, existem uma série de variáveis que afetam positivamente ou negativamente o comportamento humano, e se tratando do ambiente dentro de uma empresa, o clima organizacional é fundamental para gerir esse comportamento pois ele indica a real situação do ambiente de trabalho, apontando as variáveis que afetam positivamente ou negativamente o comportamento humano, a motivação e consequentemente a produtividade.

2.3.1 Avaliação Do Clima Organizacional

Uma das formas de se medir o clima organizacional de uma organização é através da Pesquisa de Clima Organizacional, ela se constitui em um instrumento de medição que indica o clima do ambiente no contexto em que a pesquisa é aplicada. Sendo assim, pode-se salientar que é uma pesquisa importante para o gestor pois ela mede o nível de satisfação dos funcionários quanto a chefia, o relacionamento com os colegas de trabalho, a infraestrutura e condições de trabalho, remunerações e benefícios, dentre outros.

Com ela é possível apontar fatores que motivam e desmotivam os funcionários sejam eles internos ou externos à organização, e com os resultados também é possível identificar pontos fortes e a serem melhorados da empresa pois como traz Chiavenato (2020, p. 438): *“as pesquisas de clima organizacional procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e qual a sua sensação pessoal nesse contexto.”*

Quanto aos métodos de aplicação da pesquisa de clima, Leite (2020, p.115) salienta que as empresas usam entrevistas com líderes e funcionários sendo essa através de formulários eletrônicos pela internet, ou ainda com maior frequência *“a utilização de questionários em papel no qual as pessoas respondem às questões de maneira anônima”*.

Portanto, observa-se que a partir de estudos detalhados é possível atacar o foco dos problemas, melhorando o clima em que as pessoas trabalham, interação, e avançam em sua trajetória corporativa, compreender as pessoas é ter um ponto forte nas organizações pois em pleno século XXI não se pode mais pensar em pessoas apenas como uma ferramenta para o processo produtivo das empresas. Elas estão no centro das organizações e representam a empresa diante de seus clientes, fornecedores e da sociedade, uma vez que, são pessoas que lideram e supervisionam a empresa como um todo.

2.3.2 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Saúde Mental no Trabalho

As empresas têm-se preocupado cada vez mais com a qualidade de vida de seus colaboradores pois estes passam a maior parte de sua vida se dedicando ao trabalho e consequentemente deixando a família em segundo plano, com isso os trabalhadores ocasionam diversos problemas na saúde física e mental além da baixa de produtividade e motivação (LEITE, 2020).

Novamente, é importante ressaltar que não se pode mais administrar pessoas como recursos humanos, o capital intelectual é muito mais do que um “recurso”, e sim a alma das empresas.

Com isso, pode-se dizer que a Qualidade De Vida no Trabalho (QVT) busca favorecer um ambiente de trabalho agradável com medidas que as empresas adotam para assegurar um ambiente seguro e favorável para seus colaboradores. Na visão das organizações a qualidade de vida no trabalho visa oferecer um ambiente que deslumbre de fatores que fomentem a motivação e consequentemente a produtividade, como apresenta Arellano e Roux (2017):

Qualidade de vida no trabalho tem como objetivo principal a busca do equilíbrio psíquico, físico e social dos empregados, dentro do contexto organizacional, considerando as pessoas como seres integrados nessas três dimensões, através de ações que refletem em aumento na produtividade e na melhoria da imagem da empresa tanto no contexto interno, como externamente, levando ao crescimento pessoal e organizacional. (ARELLANO, 2003, p. 30 *apud* ARELLANO e ROUX, 2017, p. 270)

Já a higiene do trabalho diz respeito a prática, a adoção de medidas para exercer a QVT como traz Chiavenato (2020):

Higiene do trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do colaborador,

preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do trabalho e ao ambiente físico onde elas são executadas. A higiene do trabalho está relacionada com o diagnóstico e a prevenção de doenças ocupacionais a partir do estudo e controle de duas variáveis: o ser humano e o seu ambiente de trabalho. (CHIAVENATO, 2020, p. 308)

Leite (2020) relaciona a influência do trabalho na saúde física e mental no Brasil, segundo ele o Brasil é “*um dos países nos quais mais acontecem acidentes de trabalho*”. Devido a isso, o autor denota a precarização das condições de segurança no trabalho e exprime que esse fato subentende que “*trabalhar pode ser perigoso*”. Ainda, o autor revela outro fator que ajuda nessa percepção:

“(...) são os números altos de licenças médicas, afastamentos por invalidez e aumento de doenças ocupacionais. Tudo isso, além de prejudicar a saúde e a produtividade, também afeta a saúde psicológica do trabalhador ao mexer com a autoestima e trazer inseguranças.” (LEITE, 2020, p. 143,144)

São exemplos de medidas que as empresas normalmente adotam para promover a QVT e garantir a integridade física de seus funcionários: A execução dos princípios da segurança do trabalho, principalmente na execução de tarefas de periculosidade como também a disposição de equipamentos de proteção individual (EPI's) aos funcionários e a orientação do uso correto desses equipamentos de segurança; A adoção de programas advindos da medicina ocupacional como a ergonomia que podem ser utilizados para prevenir o aparecimento e agravamento de doenças físicas, essas muitas vezes oriundas de tarefas repetitivas no ambiente de trabalho as chamadas Lesões por Esforço Repetitivo (LER).

De acordo com a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), transtornos mentais e do comportamento são condições clinicamente significativas, caracterizadas por alterações do modo de pensar e do humor (emoções) ou por comportamentos associados com angústia pessoal e/ou deterioração do funcionamento.

Fiorelli (2018) relaciona o trabalho com o lado psicológico:

As condições de trabalho apresentam efeito quando provocam desequilíbrio emocional continuado. Alguns indivíduos não conseguem adaptar-se a elas e a resposta psicológica pode manifestar-se na forma de transtornos fisiológicos (somatizações) e/ou mentais. (FIORELLI, 2018, p. 248)

Quanto à integridade mental, as empresas devem garantir um ambiente de trabalho com uma boa iluminação e ventilação, além de um ambiente sem ruídos, são exemplos que garantem um ambiente agradável, repousante e aconchegante.

No entanto, é perceptível que uma boa gestão do clima organizacional como já bem colocado no presente trabalho, assegura relacionamentos interpessoais agradáveis, motivam e inspiram os colaboradores tornando-os parceiros da organização e consequentemente é possível tornar o ambiente de trabalho próximo a um ambiente familiar, eliminando assim fontes de estresse e outros impactos emocionais.

Com essas medidas é possível reduzir o aparecimento e afloramento de vários sintomas de doenças psicológicas, principalmente transtornos mentais relacionados ao trabalho. Isso é de extrema importância em virtude de doenças físicas serem mais fáceis de serem tratadas e prevenidas, já doenças mentais encontra-se dificuldades até mesmo nos seus diagnósticos “(...) *uma vez que não se trata de lesões visíveis ou de processos físicos mensuráveis através de exames objetivos, sendo que, muitas vezes, os portadores não têm seu sofrimento legitimamente reconhecido.*” (JACQUES e AMAZARRAY, 2006 *apud* FONSECA e CARLOTTO, 2011, Online)

Bazzo (1997) complementa dizendo que o sofrimento psíquico no trabalho sempre foi rodeado de tabus e mantido em silêncio mesmo com a alta exponencial nos números de doenças e transtornos mentais ligados ao trabalho. Todavia, o autor dá a entender um cenário positivo quanto a problemática: “*agora começa a ser discutido e encarado, mesmo com todas as dificuldades que a discussão da saúde mental sempre teve que enfrentar.*” (BAZZO, 1997, Online)

Diante disso, deve-se considerar algumas estatísticas quanto à saúde mental no trabalho. Leite (2020, p. 145) apresenta dados da OMS: “*segundo a OMS, cerca de 30% dos trabalhadores sofrem de transtornos mentais leves e, entre 5% e 10%,enfrentam problemas psicológicos graves.*”

Já Fonseca e Carlotto (2011) diz que “*no Brasil, os transtornos mentais já ocupam o terceiro lugar entre as causas de concessão de benefícios previdenciários, isso sem considerar os casos não registrados nas estatísticas oficiais (...)*” (JACQUES e AMAZARRAY, 2006 *apud* FONSECA e CARLOTTO, 2011, Online)

Essas estatísticas explanam a necessidade e urgência de melhorar as condições de trabalho e como consequência diminuir os fatores que afetam a saúde mental dos trabalhadores, pois como lembra Fiorelli (2018, p. 12):

“O indivíduo com algum tipo de transtorno emocional apresenta produtividade insatisfatória, afeta o desempenho dos colegas, compromete o relacionamento com os clientes, sofre e faz sofrer quem com ele convive, tanto no lar quanto no trabalho.”

Mais uma vez, percebe-se que a motivação é fruto de proventos que a organização oferece para melhorar as condições de trabalho de seus colaboradores. De acordo com resultados de uma pesquisa realizada por Silva e Silva (2017) para 10 colaboradores do setor de Recursos Humanos de empresas de diversos ramos:

“A maioria dos entrevistados, em torno de setenta por cento, revelaram que o fator motivação é um instrumento essencial para reduzir a taxa de absenteísmo não justificado nas organizações.” (SILVA e SILVA, 2017, p. 7)

Oliveira (2017) aponta resultados positivos que a empresa pode obter em se atentar a saúde de seus funcionários, entre eles, mais uma vez a redução do absenteísmo: *“(...) melhorando a saúde dos colaboradores, a empresa consegue reduzir custos advindos do absenteísmo (causado pelos atestados), dos afastamentos para tratamento de saúde e outros problemas.”* (OLIVEIRA, 2017, p. 290)

Ajudar os funcionários a cuidarem de sua saúde psicológica e física, ao menos no que tange o ambiente organizacional, melhora o clima da empresa e pode otimizar a integração entre equipes. Além disso, ao se sentirem mais satisfeitos com seu trabalho, os colaboradores desempenham suas funções de maneira mais engajada.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação aos procedimentos técnicos, ou seja, aos meios utilizados para a estruturação da pesquisa, foram o bibliográfico e estudo de caso. Bibliográfico pois a pesquisa utilizou-se de referências já publicadas por meio de artigos, livros, teses, textos jornalísticos, dentre outros arquivos disponíveis em mídia impressa e digital com a finalidade de dar embasamento teórico e técnico à pesquisa. Estudo de caso uma vez que, segundo Castro (2020, p. 112) *“é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”*.

A empresa escolhida para estudo e aplicação da pesquisa foi a Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Desenvolvimento Agropecuário do município de São Sebastião do Paraíso, estado de Minas Gerais, pelo fato do pesquisador ser estagiário da instituição e ter acompanhado as mudanças no ambiente de trabalho advinda da pandemia do novo coronavírus. Assim, de maneira empírica o pesquisador percebeu que a chegada da pandemia estava afetando o ambiente da instituição, porém, não igualmente as empresas do setor privado, conforme foi noticiado pela imprensa nacional essas sentiram impactos de volumosas proporções.

A Secretaria Municipal de Meio Ambiente (SEMAM)¹ é o órgão responsável pela fiscalização ambiental no município aqui supracitado, além disso é responsável pela gestão do Depósito Municipal de Entulho de Construção Civil e Aterro Sanitário Municipal, também é responsável por dar apoio a Coleta Seletiva da cidade e exerce sua competência para promover o licenciamento ambiental das atividades ou empreendimentos que causem ou possam causar impacto ambiental de âmbito local.

Já a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Agropecuário (SEDEAGRO)², secretaria integrada à SEMAM, é responsável pela administração da unidade de Conservação Municipal – Parque de Águas da Serrinha, onde também é localizado o Viveiro Municipal de Mudanças.

¹ Disponível em: <https://www.ssparaíso.mg.gov.br/secretarias/10/meio-ambiente>

² Disponível em: <https://www.ssparaíso.mg.gov.br/secretarias/7/desenvolvimento-agropecuário>

Os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa podem ser considerados de cunho qualitativos quanto à sua abordagem. Nesta abordagem, segundo Michel (2015) verifica-se a utilização de números para o entendimento de opiniões, problemas e outras informações agregando mais certeza e precisão as informações coletadas.

Quanto aos seus objetivos foi adotada a metodologia da pesquisa exploratória pois o estudo possibilitou a coleta de dados e informações sobre a relação da crise do novo coronavírus e sua influência na motivação e clima da Secretaria Municipal em questão, tornando assim o problema visível.

Segundo Marconi e Lakatos (2017) as pesquisas exploratórias:

São investigações de pesquisa empírica, cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: (1) desenvolver hipóteses; (2) aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa; (3) modificar e clarificar conceitos. (MARCONI e LAKATOS, 2017, p. 203)

O instrumento de pesquisa utilizado neste trabalho é o questionário (ANEXO 1) que constitui em uma Pesquisa de Clima Organizacional, porém adaptada com o intuito de responder os objetivos desta pesquisa.

Para Leite (2020) a elaboração do questionário da pesquisa de clima deve abordar uma linguagem ideal ao grupo que a mesma será submetida, dessa forma deve conter perguntas claras e objetivas, além de seguir uma ordem lógica de perguntas. Também para o autor o questionário deve ser organizado por temas, tudo isso para facilitar e auxiliar os entrevistados na hora de sua aplicação.

Assim, o questionário foi organizado em duas fichas. A primeira foi dividida em 3 fatores internos à empresa de influência na motivação dos seus funcionários, classificados quanto a vida profissional, a estrutura organizacional e incentivos profissionais. Todos os fatores tiveram uma questão fechada, sendo o último acrescido uma questão aberta para que os entrevistados propusessem pontos de melhorias. Totalizando 4 questões, 3 fechadas e 1 aberta.

Já na ficha nº 2 é realizado o levantamento de fatores externos a motivação, para tanto foi desconsiderado aspectos da vida pessoal e social dos servidores e abordado nesta pesquisa apenas a pandemia do novo coronavírus como fator externo. Assim, foi dividido quanto a relação entre pandemia e saúde mental, a relação entre

produtividade e pandemia, e por fim a transmissão do Covid-19 no ambiente de trabalho. Cada um teve 1 questão fechada, totalizando 3 questões fechadas.

Para manter o anonimato e facilitar a idoneidade das respostas o questionário foi disponibilizado na plataforma *Google forms* do período 26 à 29 de outubro de 2021, o *link* foi enviado via aplicativo de mensagens *WhatsApp* para 23 funcionários que trabalham nos ambientes administrativos e gerenciais bem como operacionais na sede e outros 3 setores supracitados que integram a Secretaria Municipal em questão. Apenas 18 entrevistados responderam o formulário. Os resultados foram tabulados em gráficos e tabelas para melhor compreensão e são apresentados e analisados no próximo capítulo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A seguir será feita a apresentação e análise dos resultados da pesquisa realizada na Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Desenvolvimento Agropecuário da Prefeitura de São Sebastião do Paraíso –MG.

FICHA DE PESQUISA Nº01

Levantamento dos fatores INTERNOS de influência na motivação dos funcionários da empresa.

Tabela 1 - Respostas quanto a vida profissional

Quanto a VIDA PROFISSIONAL:				
AFIRMAÇÕES	RESPOSTAS			
	Sim	Mais ou Menos	Não	Não sei responder
1. Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.	16	2	0	0
2. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.	6	7	5	0
3. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.	8	10	0	0
4. Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido, exonerado ou transferido de setor sem motivo.	10	4	4	0

Fonte: O Autor

16 funcionários, ou seja, a maioria respondeu que sente orgulho da atividade exercida na empresa. A motivação está intimamente ligada a satisfação profissional, funcionários que acreditam realizar um trabalho importante atuam com mais engajamento nas suas atividades. Dessa maneira, um dos fatores que motivam os funcionários da Secretaria é o orgulho de sua atividade na empresa.

Aperfeiçoamentos atuam em via de mão dupla, pois para as pessoas os cursos e treinamentos são importantíssimos para dirimir inseguranças em suas carreiras, e para a organização eles agregam no capital humano, desenvolvendo e atualizando os conhecimentos. 8 pessoas acreditam que tem preparo para exercer suas atividades na empresa, todavia, 10 pessoas assinalaram a opção “mais ou menos” o que demonstra que elas estão em dúvida quanto o preparo profissional. Isso sugere que

apesar dos funcionários da Secretaria estarem felizes em seus cargos eles se sentem inseguros para exercer suas carreiras.

Os funcionários do setor público têm estabilidade em seus empregos, porém estão sujeitos “(...)às instabilidades geradas por oscilações políticas e de planejamento (...)” (FONSECA e CARLOTTO, 2011, Online), isso também culmina grande parte em inseguranças. Quanto a se sentir seguro no cargo que ocupa na empresa, 10 pessoas concordaram que não correm risco de serem exonerados, demitidos ou então transferidos para outro setor sem motivo e 4 concordam parcialmente. Dessa forma, tem-se que a maioria dos funcionários da secretaria se sentem seguros em seu cargo.

As incertezas na esfera pública também são observadas na resposta da afirmação de nº 02, a maioria dos funcionários (07 pessoas) responderam que seu sucesso profissional depende “mais ou menos” dos seus próprios esforços e 05 afirmaram que não dependem apenas de seus esforços. Isso traz à tona a oposição à meritocracia, culminando diretamente na desmotivação e consequentemente acomodação dos colaboradores da Secretaria.

*Quanto a **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:***

Figura 4 - Estrutura Hierárquica



Fonte: O Autor

Figura 5 - Competência dos Chefes



Fonte: O Autor

Os líderes constituem papel crucial nas organizações, principalmente em momentos de crises e de mudanças. É de extrema relevância aqui ponderar que o contexto da pesquisa coincidiu com o primeiro ano de mandato do prefeito eleito na corrida eleitoral do ano anterior e, dessa forma, houve a troca além da figura do Chefe do Executivo Municipal (prefeito) e como consequência natural também houve alterações na estrutura organizacional de todas as secretarias, principalmente no nível estratégico e gerencial, inclusive da secretaria objeto de pesquisa. Por isso o resultado se mostra importante para entender se há aprovação ou não da estrutura hierárquica da Secretaria na visão dos servidores lotados na mesma.

A maioria dos entrevistados (78,9%) responderam que estão satisfeitos com a estrutura hierárquica que estão vinculados e 89,5% acham que seus chefes imediatos são as pessoas mais indicadas para a função que desempenham. É possível perceber que a satisfação com seus chefes imediatos é quase que unânime, este resultado constitui um ponto mais que positivo para a organização em questão, constitui um ponto forte e crucial. Com isso pode-se apontar o resultado como um dos fatores que motivam os funcionários da Secretaria.

É importante ressaltar a diferença entre chefe e líder, enquanto o primeiro na visão dos funcionários está relacionado a figura de distribuidor e fiscalizador de tarefas, o líder está relacionado com a motivação, é ele quem inspira e gera satisfação aos funcionários. O líder ainda compõe papel fundamental em um bom clima organizacional, ainda mais em cenários de mudança organizacional, os liderados usam sua figura como um modelo que demonstra segurança. Apesar da etimologia

empregada nas afirmações acima ser “chefe (s)” os resultados trazem a concepção que a maioria dos funcionários acreditam que seus chefes são líderes.

Devido a isso, considerando apenas o resultado aqui exposto não é errôneo dizer que a secretaria municipal em questão terá mais chances de “sobreviver” a cenários de incertezas ou ainda diminuir os impactos advindas de crises, uma vez que a satisfação dos subordinados quanto às chefias que estão vinculados inibe várias questões relacionadas com o absenteísmo empresarial, além de falha e divergências na comunicação tornando assim os membros da organização mais realizados profissionalmente e produtivos.

Outro ponto a se considerar é que se os funcionários acreditam que seus chefes são competentes, logo estabelece uma relação onde aflora a confiança o que é um fator essencial a se considerar no setor público onde é marcado principalmente no Brasil “(...) à prática de corrupção frequentemente presente nos assuntos administrativos que envolvem dinheiro.” (BAZZO, 1997, p. 42) o autor ainda diz que a corrupção presente em instituições públicas está relacionada a causa de problemas psicológicos nos servidores públicos pois os empregados são “forçados” a se calarem diante aos fatos de subornos observados, e ao longo do tempo isso também gera insatisfação ao trabalho realizado.

Assim, o descontentamento e a falta de confiança com os superiores geram insatisfações que impactam diretamente na saúde mental, produtividade e motivação dos trabalhadores, fatos esses que não ocorrem na Secretaria aqui analisada devido aos resultados encontrados.

Quanto aos **INCENTIVOS PROFISSIONAIS:**

Tabela 2 - Respostas quanto aos incentivos profissionais

<u>AFIRMAÇÕES</u>	<u>DISCORDARAM</u>
1. Acho que a empresa me <i>OFERECE</i> um bom plano de carreira.	6
2. Considero que o meu trabalho é <i>RECONHECIDO</i> e <i>VALORIZADO</i> pela empresa.	4
3. O meu salário é <i>CONDIZENTE</i> com os esforços que tenho feito pela empresa, por isso acho justo o meu salário atual.	5
4. A empresa <i>OFERECE</i> recursos para que meu ambiente seja confortável e agradável para exercer minhas atividades, como uma boa iluminação e ventilação.	6
5. O relacionamento com meus colegas de trabalho <i>FAVORECE</i> a execução das minhas atividades na empresa.	3
6. A burocracia adotada na empresa <i>FAVORECE</i> a execução das minhas atividades na empresa.	8
7. A comunicação na empresa <i>FAVORECE</i> a execução das minhas atividades, ou seja, sou informado de acontecimentos e decisões que afetam meu trabalho.	6
8. <i>NÃO</i> tenho tido <i>PROBLEMAS</i> com o transporte casa–empresa/empresa–casa.	8
9. A empresa me <i>OFERECE</i> equipamentos de proteção individual (EPI'S) e também me orienta no uso correto desses equipamentos de segurança.	7

Fonte: O Autor

No quadro abaixo (Tabela 3) são apresentadas as respostas da pergunta aberta, porém são válidas algumas observações: total de 12 das 18 pessoas responderam, 1 não especificou o porquê e a resposta foi considerada, 1 fugiu totalmente da pergunta realizada, portanto, a resposta foi desconsiderada. 4 não comentou. Questões relacionadas a salário, relacionamento com os colegas de trabalho, e transporte entre casa e trabalho que os entrevistados discordaram anteriormente não obteve nenhuma resposta.

Tabela 3- Respostas da pergunta aberta quanto aos incentivos profissionais

RESPOSTAS DA PERGUNTA ABERTA	
<u>Questões relacionadas a:</u>	<u>Por quê?</u>
Plano de carreira (2 pessoas)	Valorizar mais a experiência e tempo na função; não há muitas chances de crescimento profissional na empresa.

<i>Reconhecimento pela empresa (1 pessoa)</i>	Não especificou.
<i>Ambiente de trabalho e conforto (1 pessoa)</i>	Melhora da ergonomia no trabalho.
<i>Burocracia (4 pessoas)</i>	Culmina em maior demanda de tempo para desenvolver as atividades; desburocratizar é um fator positivo para qualquer empresa; fluxos e layouts de trabalho a se melhorar.
<i>Comunicação (2 pessoas)</i>	Para que não se tenha divergências entre as mensagens; Evita fadiga; poupa tempo na resolução de problemas e na prestação de serviços a população; todos envolvidos diretamente ou indiretamente nas mudanças e decisões, devem ter plena clareza das alterações.
<i>EPI's e equipamentos (3 pessoas)</i>	Interessante um setor, ou ao menos um profissional capacitado, para orientar os trabalhadores quanto à necessidade e ao uso correto de equipamentos de segurança; falta equipamentos e insumos para trabalhar.

Fonte: O Autor

Apesar da concepção de *homo economicus* ser ultrapassada, a qual diz que o ser humano é motivado exclusivamente por recompensas salariais, as recompensas financeiras ainda têm sua importância se as pessoas acreditarem que para serem mais produtivas precisam receber em dinheiro um valor ideal, ao menos um valor que haja equilíbrio entre seus esforços e salário final. Neste caso motivação e remuneração andam juntas, as pessoas se tornarão mais empenhadas quando tiver uma expectativa de melhor ganho salarial.

Talvez o melhor caso para não ignorar a importância do dinheiro seja uma revisão de 80 estudos que avaliam métodos motivacionais e seus impactos no estabelecimento de metas da produtividade do funcionário. A definição de metas só gerou, em média, um aumento de 16% da produtividade; esforços para redesenhar empregos para torná-los mais interessantes e desafiadores renderam de 8% a 16%; e o aumento da participação dos trabalhadores nas decisões produziu um aumento médio de menos de 1%. Em contraste, os incentivos monetários conduziram a um aumento médio de 30%. (ROBBINS, DECENZO e WOLTER, 2014, p. 229)

Apenas 5 das 18 pessoas discordaram que acham seu salário justo comparado aos esforços profissionais que realizam na empresa. Percebe-se que não há um número exorbitante de discordância, a maioria dos funcionários da secretaria acham que existe um equilíbrio entre seus esforços e seus salários. Dessa forma, pode-se

dizer que esse fator é apontado como um dos que motiva os funcionários da Secretaria.

Oliveira (2017) aborda que estudos trouxe à tona que os salários do setor privado são maiores quando comparados aos do setor público de cargos de nível médio e de executivos, e que nos de nível operacionais ocorreu justamente o contrário.

Assim, considerando o resultado da presente pesquisa exposto mais acima, e pelo fato de a pesquisa ter contemplado servidores da Secretaria em todos seus níveis hierárquicos e mesmo que a pesquisa não comparou em nenhum momento os salários dos cargos públicos com os da iniciativa privada é observado que os funcionários da Secretaria acham seus salários compatíveis com o mercado de trabalho, uma vez que, se não fossem compatíveis, não estariam satisfeitos com tal.

Remunerações sejam elas por reconhecimento ou por produtividade elevam não só o ego do trabalhador, mas faz com que ele se sinta útil e valorizado pela empresa. Na afirmação 2 pode-se observar que apenas 4 das 18 pessoas discordaram que seu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa, e uma pessoas apontou como um ponto a se melhorar na questão aberta, mas não especificou o porquê. Esse dado exprime que a maioria dos funcionários da Secretaria se sentem valorizados pela empresa. Assim, este resultado também pode ser apontado como um dos que motiva os funcionários da Secretaria.

Para Oliveira (2017) a estabilidade do cargo público faz com que a máquina pública seja encharcada de servidores que buscam apenas a estabilidade e dessa forma a maioria se sentem insatisfeitos com seus cargos pois não faz diferença ser competente ou incompetente. Com o resultado acima exposto pode-se dizer que isso não ocorre na Secretaria analisada.

Os trabalhadores percebem os reconhecimentos na maioria das vezes pelos feedbacks que são feitos pelos seus chefes diretos, já a valorização muitas das vezes é percebida através das remunerações e gratificações.

No setor público a valorização é feita através das chances de crescimento e enriquecimento do cargo público onde são realizadas promoções de cargo juntamente com acréscimos na folha de pagamento em dinheiro. Na afirmação 1, 6 pessoas discordaram que a empresa oferece um bom plano de carreira. É de suma importância

aqui frisar que a empresa em questão à qual os entrevistados usaram como referência na hora de discordar ou não desta afirmação é a Prefeitura do Município que através de seu Departamento de Recursos Humanos é responsável pelo Plano de Cargos e Salários.

Entretanto o resultado se mostra um indicador de relevância, pois a falta de oportunidade de crescimento no cargo e a falta de valorização da experiência no cargo, estes discorridos na pergunta aberta, são fatores que afetam a motivação dos funcionários da Secretaria.

Em relação a comunicação exercida na empresa favorecer as atividades profissionais, sendo os funcionários informados de acontecimentos e decisões que afetam seu trabalho, 6 das 18 pessoas discordaram, apesar deste número não chegar perto da metade dos entrevistados, ainda sim é um número considerável. Pois a comunicação é de fato importante e crucial para qualquer sociedade e nas organizações não se difere.

A comunicação cumpre seu objetivo quando a mensagem é recebida ao receptor de forma clara e coesa, não havendo divergência ou erros da mensagem enviada. Na pergunta aberta, um dos entrevistados compartilha do mesmo pensamento, e outro aponta a comunicação como fator que “*evita fadiga*” e também fator que faz com que haja agilidade nos processos para atender as demandas da população. Ainda um dos entrevistados também dissertou sobre a importância da comunicação nos processos de mudanças e apontou que “*todos envolvidos diretamente ou indiretamente nas mudanças e decisões, devem ter plena clareza das alterações.*”

Segundo Crozatti (1998) um modelo ideal de gestão “*(...) deve estabelecer ambiente favorável para discussões e surgimento de ideias inovativas, através de adequado monitoramento do ambiente externo e participação dos envolvidos.*” (CROZATTI, 1998, p. 18).

Assim, a comunicação exercida na Secretaria não é totalmente deficitária, mas levando em conta os resultados encontrados na pesquisa percebe-se que existem problemas principalmente no processo que envolve mudanças. Podendo a comunicação ser apontada como um fator de desmotivação dos funcionários. Dessa

maneira cria-se aqui um alerta para que a Secretaria aplique medidas corretivas à ausência da comunicação nas mudanças organizacionais.

Outro resultado acentuado e preocupante diz respeito a disposição e orientação do uso correto de EPI's em que 7 pessoas discordaram e na pergunta aberta 2 pessoas escreveram sobre a importância de *“um setor com ao menos um profissional capacitado para orientar os funcionários no uso correto dos equipamentos de segurança”*. Isso denota que na empresa não há a orientação correta dos equipamentos de segurança, pois não só uma pessoa discorreu sobre o fato, mas também 7 discordaram de tal afirmação.

Por isso, cria-se aqui outro alerta, pois o fato também pode ser apontado como um dos que desmotivam os funcionários da Secretaria. Pois, se os funcionários não são orientados na utilização correta de EPI's predomina o medo, principalmente nas execuções de tarefas de periculosidade.

Outros resultados explanaram também fatores que desmotivam os funcionários da secretaria como é o caso de problemas no transporte entre casa e trabalho e vice versa, que quase a metade (8 pessoas) discordaram que não têm enfrentado nenhum problema no trajeto e, também a mesma quantidade (8 pessoas) discordaram que a burocracia adotada na empresa favorece suas atividades profissionais.

A burocracia não é um problema apenas da Secretaria, mas de todo o setor público. Não é de hoje que o setor enfrenta tal problema. Nas perguntas abertas obteve-se mais respostas nas questões relacionadas a burocracia, 4 pessoas apontaram como ponto a se melhorar na empresa e dissertaram sobre a desburocratização ser um fator importante para as empresas, além disso, também apontaram fluxos e layouts de trabalho para se melhorar.

Cabe aqui ressaltar que o ambiente da sede da Secretaria, no mesmo ano da realização da presente pesquisa, passou por mudanças na configuração da estrutura física e layout de trabalho. Foi retirada praticamente todas as divisórias de madeira (comum em ambientes de trabalho da esfera pública) essas eram responsáveis por demarcar a separação das salas, assim, tal mudança do espaço físico de trabalho melhorou as condições de trabalho como ventilação e iluminação, onde, quando questionados na presente pesquisa se a empresa oferece condições para um ambiente de trabalho confortável e agradável, 6 das 18 pessoas discordaram.

Dessa forma, considerando que a maioria dos entrevistados exercem suas atividades profissionais na sede da Secretaria, não ficou claro o que realmente ainda precisa mudar e melhorar no layout e fluxo de trabalho. Talvez isso possa ser respondido através da resposta da pergunta aberta, onde 1 pessoa escreveu sobre a necessidade de se melhorar a ergonomia no trabalho.

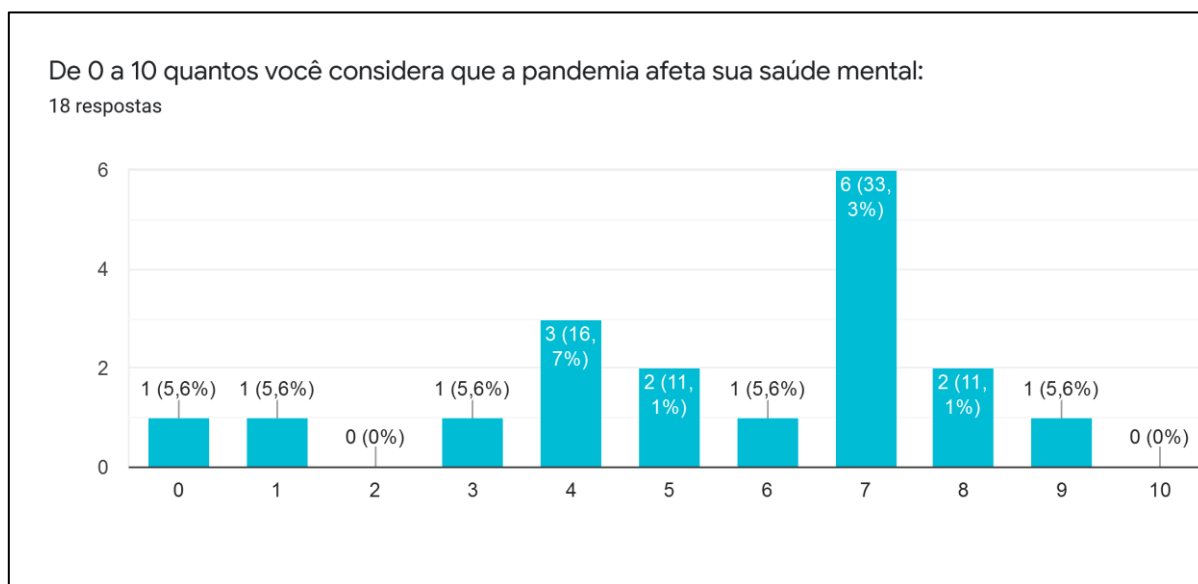
A última resposta a ser analisada, mas não menos importante, diz respeito a afirmação de que o relacionamento com os colegas de trabalho favorece a execução das atividades profissionais. Apenas 3 das 18 pessoas discordaram, obtendo a menor resposta quanto aos incentivos profissionais. Isso aponta um fator de motivação dos funcionários da Secretaria e o resultado pode ser entendido pela recente mudança no layout e estrutura física de trabalho aqui já mencionado, que copiou os modelos dos ambientes abertos das *startups* onde o relacionamento interpessoal, mesmo com distanciamento social devido ao cenário pandêmico pôde ser mais aflorado.

FICHA DE PESQUISA Nº02

Levantamento da influência da PANDEMIA DE COVID-19 no clima organizacional e motivação dos funcionários da empresa.

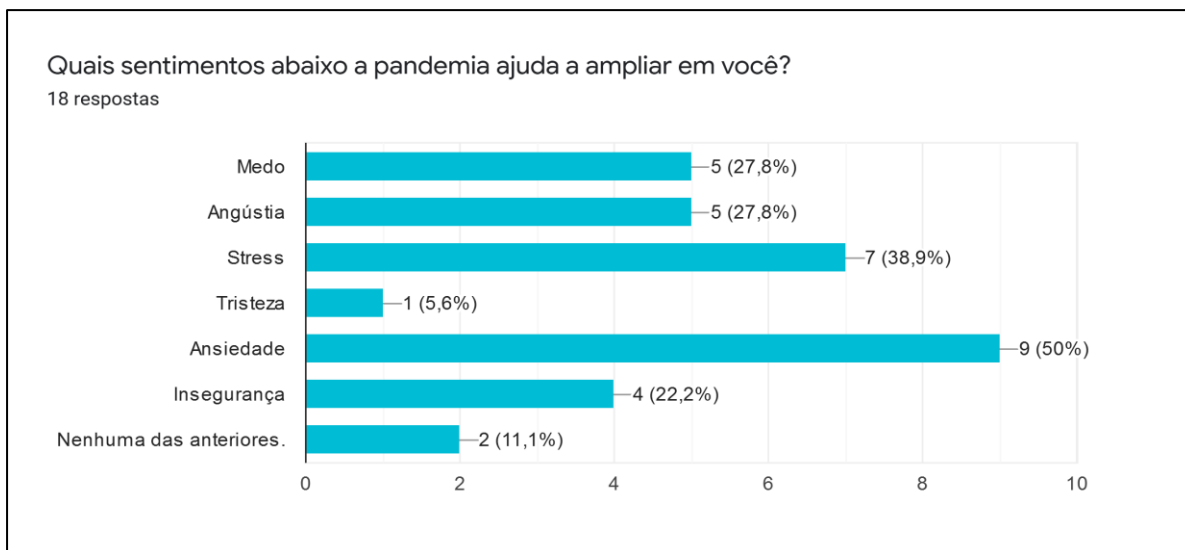
Quanto a **PANDEMIA E A SAÚDE MENTAL**:

Figura 6 - Influência da pandemia na saúde mental



Fonte: O Autor

Figura 7 - Sentimentos ampliados pela pandemia



Fonte: O Autor

De fato, a pandemia do novo coronavírus exerceu influência no lado psicológico e emocional da população, números de mortes pela doença e de infectados crescendo de maneira exorbitante e sendo noticiados a todo momento nas mais variadas mídias de notícias provocou medo e pavor na população em geral.

Ornell, Shuch, *et al* (2020) diz que em pandemias passadas e que é o caso também da atual, o número de pessoas afetadas psicologicamente costuma ser maior do que as atingidas pelos vírus.

“Em uma pandemia, o medo aumenta os níveis de ansiedade e estresse em indivíduos saudáveis e intensifica os sintomas daqueles com transtornos psiquiátricos pré-existentes.” (SHIGEMURA, URSANO, *et al.* *apud* ORNELL, SCHUCH, *et al.*, 2020, p. 2)

Segundo estudo da USP dentre onze países, considerando o impacto psicológico e emocional da pandemia *“o Brasil é o país que mais tem casos de ansiedade (63%) e depressão (59%)”* disparando na frente da Irlanda e Estados Unidos. A pesquisa realizada ainda revelou *“que a pandemia de Covid-19 tem se mostrado um evento traumático para muitas pessoas, levando aumento exponencial de sentimento de medo e estresse”* (CNN BRASIL, 2021)

Outra pesquisa realizada *“observou-se que 73% das pessoas (...) relataram algum grau de estresse em função da situação do isolamento social”*. (BEZERRA, SILVA, *et al.*, 2020, Online)

Os resultados da presente pesquisa (Figura 6) revelaram que a maioria concorda que a pandemia afetou sua saúde mental pois considerando no Gráfico (Figura 6), que 5 denota que houve impacto e a variância acima de 5 também, 12 das 18 pessoas reconhecem que a pandemia exerceu influência na sua saúde mental, 5 consideram mas não com tanta força e 1 pessoa assinalou 0, ou seja, para essa pessoa não houve influência.

O estresse, angústia e depressão são comuns em funcionários públicos, todavia, a relação de trabalho não é em muitos casos responsável por aflorar tais transtornos. (BAZZO, 1997)

Dessa forma ressalta aqui um adendo, a pandemia ajudou a ampliar esses sentimentos e transtornos em especial a quem já tinha um contexto facilitador, como é o caso dos servidores públicos que estão sujeitos a várias formas de precarização do serviço.

Quanto aos sentimentos que a pandemia ajuda a ampliar (Figura 7) 50% (9 pessoas) disseram que a pandemia gerou ansiedade e o *stress* foi o segundo maior sentimento assinalado 38,9 (7 pessoas) em concordância com as pesquisas acima citadas. E apenas 5 funcionários assinalaram sentimentos como medo e angústia e 4 assinalaram a insegurança.

Porém, segundo Chiavenato (2020):

“O estresse é a soma das perturbações orgânicas e psíquicas provocadas por diversos agentes agressores, como: traumas, emoções fortes, fadiga, exposição a situações conflitivas, extenuantes e problemáticas. O estresse provoca ansiedade e angústia.”
(CHIAVENATO, 2020, p. 181)

Os resultados encontrados concordam com o autor pois o estresse, ansiedade e angústia juntamente com a insegurança e medo foram os mais assinalados no questionário.

Quanto a **PRODUTIVIDADE** na **PANDEMIA**:

Figura 8 - Produtividade no trabalho na pandemia

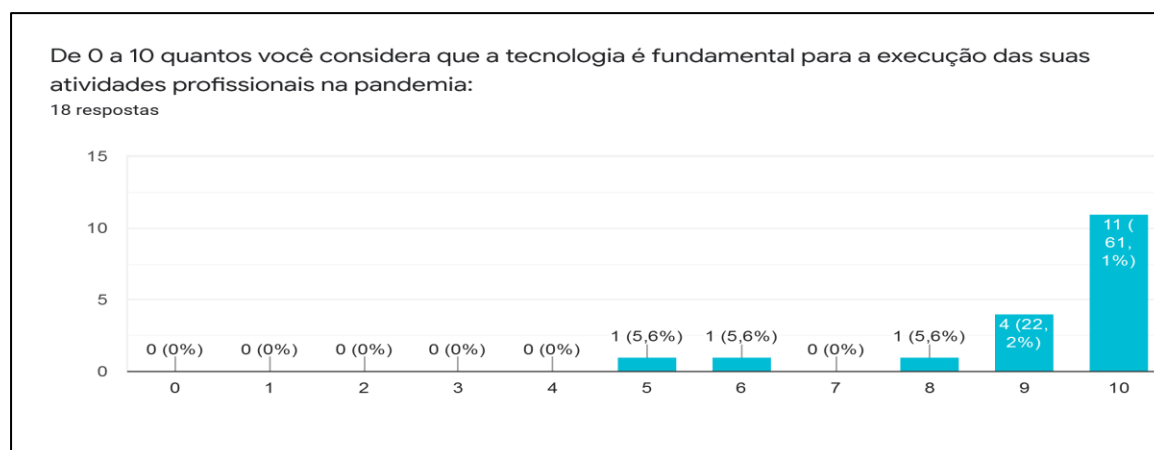


Fonte: O Autor

Em cenários de emergência, assim como na vida pessoal, as pessoas tendem a ser menos produtivas no desenvolvimento de suas tarefas profissionais sendo a motivação e consequentemente a produtividade a mais afetada no ambiente organizacional.

Na Figura 8, 8 pessoas atribuíram notas 5 ou acima e 10 abaixo de 5, assim a maioria considera que os cenários de crise da pandemia não impactou sua produtividade e desempenho no trabalho. De certa forma este é um fato curioso, mas pode ser facilmente entendido quando comparamos os dois resultados lado a lado, assim é perceptível que a diferença é de apenas 2 pessoas o que denota quase uma divisão do total de entrevistados, ou seja, as crises geradas pela pandemia gera um cenário tão confuso que até os entrevistados não conseguem perceber e responder com clareza se houve um impacto significativo em sua produtividade e desempenho.

Figura 9 - Uso da tecnologia na pandemia



Fonte: O Autor

No trabalho, a tecnologia é a chave mestra para possibilitar diferentes formas de trabalho, dentre elas o trabalho virtual que permite às pessoas trabalhar em diferentes espaços, comunicando-se com outras pessoas das mais variadas regiões geográficas pelo mundo afora. Além disso, a tecnologia oferece softwares, aplicativos e plataformas que estão presentes em quase todas as empresas atualmente.

Nas profissões da modernidade a produtividade passou a depender quase que totalmente da tecnologia. É uma nova e revolucionária maneira de se relacionar com os clientes, fornecedores e colaboradores e que permite reações extremamente rápidas às necessidades do negócio.

Na pandemia a possibilidade de transpor barreiras da tecnologia foi essencial como traz o resultado da pesquisa realizada por Fariniuk (2020), que diz que até no começo do segundo trimestre de 2020 (começo da pandemia em nível global), 83% das 100 maiores cidades brasileiras, seguindo uma tendência mundial, utilizou-se de ferramentas digitais como resposta frente aos desafios causados pela pandemia com o objetivo de implementar um isolamento social mais efetivo ou para adaptar o funcionamento de atividades:

“Observa-se que diversas cidades se utilizam da ferramenta digital para a transposição de atividades que antes eram realizadas apenas presencialmente (como feiras locais, eventos culturais e protocolos de serviços municipais).” (FARINIUK, 2020, Online)

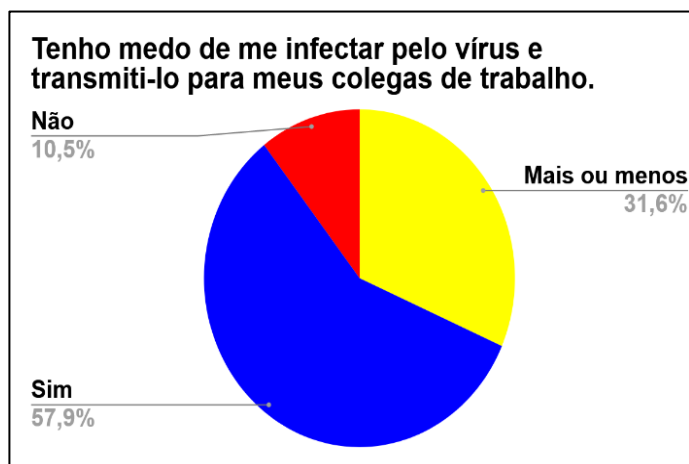
Assim, para os agentes públicos a tecnologia foi crucial para substituir atividades e processos administrativos, e adaptar suas atividades profissionais que antes da pandemia eram realizadas presencialmente.

Fato esse que concorda com o resultado da segunda pergunta (Figura 9) onde 61,1% (11 pessoas) dos entrevistados atribuíram 10 e 22,2% (4 pessoas) atribuíram 9 a pergunta realizada, ou seja, a maioria reconhece que a tecnologia é fundamental para a execução das suas atividades profissionais durante a pandemia e as outras 3 pessoas também consideram porém não com tanta importância. Considerando na escala do gráfico acima (Figura 9) que 5 equivale a uma nota média e razoável é unânime o reconhecimento da importância do uso da tecnologia para a execução de tarefas durante a crise pandêmica do novo coronavírus já que nenhum entrevistado atribuiu nota abaixo de 5.

Dessa forma, pode-se dizer que a tecnologia na pandemia amenizou as barreiras colocadas no convívio social advinda do distanciamento social. Ela foi usada para aproximar pessoas mesmo que virtualmente, seja no trabalho ou em casa, ou ainda no trabalho em casa (home office) diminuindo os impactos da solidão, consequentemente aumentando a motivação e ajudando os trabalhadores a serem mais produtivos.

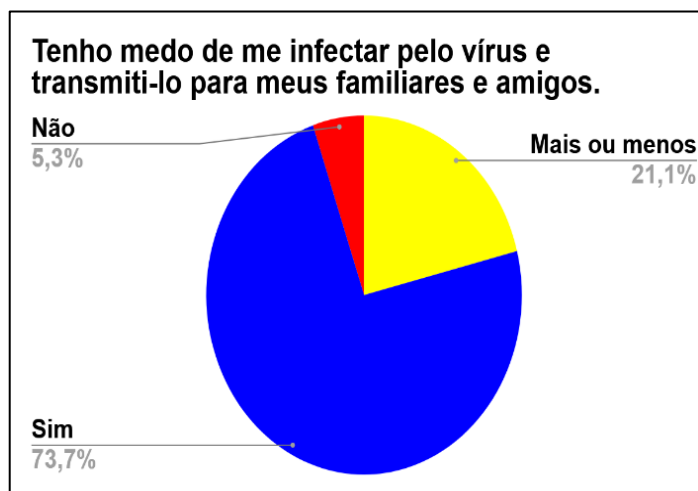
Quanto a **TRANSMISSÃO do Covid-19** no ambiente de trabalho:

Figura 10 - Transmissão do Vírus para colegas de trabalho



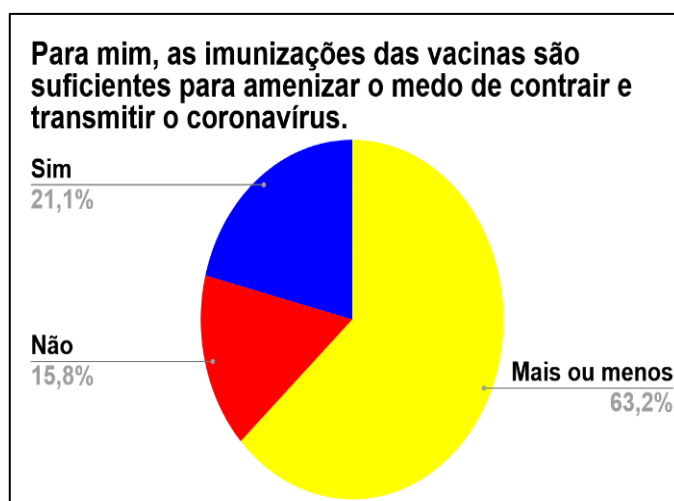
Fonte: O Autor

Figura 11 - Transmissão do Vírus para familiares e amigos



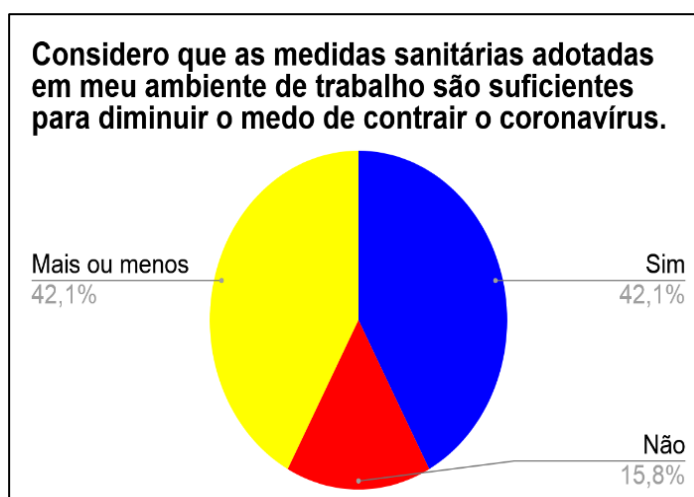
Fonte: O Autor

Figura 12 - Vacinas e Medo



Fonte: O Autor

Figura 13 - Medidas Sanitárias e medo



Fonte: O Autor

Estudo realizado por Cândido (2020) com 10 gestores e chefes das secretarias municipais que compõem a prefeitura do município de São Sebastião do Paraíso, estado de Minas Gerais, todos responderam que as medidas sanitárias e protocolos de segurança estavam sendo seguidos à risca pelos seus subordinados. É importante ressaltar que o contexto da pesquisa aqui ora citada refere-se ao primeiro ano de pandemia, até então naquele momento não se tinha previsão da “chegada” de nenhuma vacina, com isso o medo do futuro e de um possível fim da pandemia era totalmente incerto.

Quando questionados, se consideram que as medidas sanitárias adotadas no ambiente de convívio profissional são suficientes para diminuir o medo de se infectar pelo novo coronavírus 42,1% dos funcionários da Secretaria assinalaram que sim e

também 42,1% concordaram parcialmente assinalando a opção “mais ou menos”. Essa igualdade revela a insegurança dos funcionários quanto aos protocolos de prevenção de contágio do Covid-19 adotados na sede da Secretaria e seus setores integrados.

Além disso, mais da metade 57,9% concordaram que têm medo de contrair e transmitir o novo coronavírus para seus colegas de trabalho e 31,6% concordaram parcialmente. Por outro lado, quanto a ter medo de transmitir o vírus a seus familiares e amigos 73,7% concordaram que existe o medo e 21,1% concordou parcialmente. Percebe-se que quando se trata de seus familiares e amigos a qual existe uma relação emocional mais forte o medo aumenta quase que exponencialmente.

Considerando o contexto do momento da realização da presente pesquisa quanto ao cenário pandêmico:

A retomada presencial e semipresencial de serviços não essenciais além da abertura de vários lugares e ambientes que geram aglomerações de pessoas como é o caso das retomadas das aulas nas escolas públicas e municipais;

O fato de o município ter atingindo a marca de 80,08% da população local vacinados até 22 de outubro de 2021³ data esta anterior a realização desta pesquisa.

Os resultados da pesquisa do presente trabalho, quando comparados ao de Cândido (2020) revela que mesmo após quase dois anos de pandemia e mesmo com todos esses contextos facilitadores, não foram suficientes para amenizar o medo dos servidores da Secretaria de contrair o vírus em seu ambiente de trabalho bem como transmiti-lo às pessoas de seu convívio profissional e social. A chegada das vacinas não simbolizou alívio pois a maioria 61,2% consideram parcialmente que as imunizações das vacinas são suficientes para diminuir o medo de contrair e transmitir o coronavírus

³ Para mais informações acesse: <http://www.jornaldosudoeste.com.br/noticia.php?codigo=210593>

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a aplicação dos questionários aos colaboradores da empresa e análise das respostas obtidas, foram identificados fatores internos à organização que motivam e desmotivam os funcionários.

Dentre os fatores identificados com a pesquisa que motivam os funcionários pode-se destacar a satisfação com a atividade exercida na empresa, os salários, segurança e estabilidade no cargo, satisfação com as chefias e colegas, reconhecimento pela empresa e as condições do ambiente de trabalho como ventilação e iluminação.

Quanto aos fatores que desmotivam pode-se destacar a insegurança quanto ao preparo para exercer suas carreiras, o sucesso profissional devido não acreditarem que seu sucesso na empresa depende apenas de seus esforços, o plano de carreira, a comunicação da empresa, a disposição e orientação do uso correto de EPI's, transporte entre casa e trabalho e burocracia adotada na empresa.

Os questionamentos voltados aos sentimentos dos funcionários em relação à pandemia demonstraram variações de resposta que refletem muito a situação vivenciada nos dias atuais. A saúde mental e consequentemente a produtividade dos servidores foi comprometida pelo fato de seus emocionais sentirem os efeitos dos sentimentos aflorados pela pandemia como a ansiedade e o estresse causador de outros sentimentos como angústia e medo. A tecnologia atuou como estabilizadora das variáveis impostas da pandemia e as imunizações das vacinas não foram suficientes para diminuir o medo de contrair e transmitir o novo coronavírus, inclusive no ambiente de trabalho.

Devido a estes resultados, a pesquisa apontou que a pandemia gerou um impacto no clima da Secretaria, porém não um impacto de grande proporção. Isso se dá ao fato de que o desemprego em massa no Brasil gerado pela pandemia não atingiu de forma direta os servidores públicos, pois, estes têm estabilidade e se sentem seguros nos seus cargos. Além disso o salário é razoável, ao menos na Secretaria estudada como foi evidenciado nos resultados, assim a crise econômica que atingiu grande parte da população não atingiu a renda desses servidores.

Contudo, esta pesquisa e seus resultados por se tratar de um estudo de caso em uma instituição pública no âmbito municipal não contempla toda a situação em sua

totalidade e apenas seu contexto. Assim, este trabalho pretende motivar e contribuir com pesquisas futuras relacionadas a motivação e clima de instituições públicas em tempos pandêmicos.

Com o advento da pandemia do novo coronavírus é notório uma forte tendência de estudos e pesquisas relacionadas à motivação, saúde mental e clima organizacional durante a pandemia, mas ainda também se percebe uma ausência de estudos relacionados a ambientes específicos da esfera pública, sendo os encontrados relacionados com instituições públicas da área da saúde e empresas do setor privado. Este presente estudo também visa suprir essa ausência.

REFERÊNCIAS

ALVES, Tielle P.; LENZI, Greicy K. S. CLIMA ORGANIZACIONAL, MOTIVAÇÃO E PANDEMIA DA COVID 19: ANÁLISE EM UMA EMPRESA AÉREA. **Revista Brasileira de Aviação Civil & Ciências Aeronáuticas**, 2021. Disponível em: <https://rbac.cia.emnuvens.com.br/revista/article/view/42>. Acesso em: 06 agosto 2021.

AQUINO, Estela M. L. *et al.* Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **SCIELO Brasil**, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/4BHTCFF4bDq4qT7WtPhvYr/?lang=pt#>. Acesso em: 08 Agosto 2021.

ARAUJO, Luís F. S. C. D.; MACHADO, Daiane B. Impact of COVID-19 on mental health in a Low and Middle-Income Country. **SCIELO Brasil**, 2020. ISSN <https://www.scielo.br/j/csc/a/FCLGSmf3QZGqsTC4sBVMWFt/?lang=en>. Acesso em: 21 Outubro 2021.

ARELLANO, Eliete B.; ROUX, Ana M. **Gestão de pessoas: nas empresas contemporâneas brasileiras**. 1^a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

BAZZO, Ezio F. Algumas considerações sobre a saúde mental dos funcionários públicos. **Scielo Brasil**, 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/3VZQhDQDK7svmJjQtRqgyMy/?lang=pt>. Acesso em: 26 Maio 2021.

BERWIG, Aldemir. **Direito Administrativo**. Ijuí: Unijuí, 2019.

BEZERRA, Anselmo C. V. *et al.* Fatores associados ao comportamento da população durante o isolamento social na pandemia de COVID-19. **SCIELO BRASIL**, 2020. Disponível em: Fatores associados ao comportamento da população durante o isolamento social na pandemia de COVID-19. Acesso em: 21 Outubro 2021.

BRASIL, MINISTÉRIO DA SAÚDE. Brasil confirma primeiro caso do novo coronavírus. **GOV.BR**, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/saude-e-vigilancia-sanitaria/2020/02/brasil-confirma-primeiro-caso-do-novo-coronavirus>. Acesso em: 09 julho 2021.

BUCKERIDGE, MARCOS S.; JUNIOR, ARLINDO P. Ciência e políticas públicas nas cidades: revelações da pandemia da Covid-19. **SCIELO Brasil**, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/TTsNQygCtskcwB4XmhQqp4D/?lang=pt#>. Acesso em: 7 setembro 2021.

CANDIDO, MARY Â. P. AS MUDANÇAS NO FUNCIONAMENTO DAS EMPRESAS EM MEIO A PANDEMIA: Estudo de Caso na Prefeitura Municipal de São Sebastião do Paraíso - MG. **Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade Calafiori**, 2020.

CASTRO, Silvia.Pereira. D. **Trabalho de conclusão de curso (TCC):** uma abordagem leve, divertida e prática. 1ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel da gestão do talento humano. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

_____. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 11ª. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

_____. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CNN BRASIL. Veja quais países iniciaram a vacinação contra a Covid-19; Brasil está fora. **CNN brasil**, 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/quais-os-paises-que-ja-comecaram-a-vacinacao-contr-a-covid-19/>. Acesso em: 20 março 2021.

CNN BRASIL. Brasil lidera casos de depressão na quarentena, aponta pesquisa da USP. **CNN Brasil**, 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/brasil-lidera-casos-de-depressao-na-quarentena-aponta-pesquisa-da-usp/>. Acesso em: 16 jun. 2021.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **SCIELO Brasil**, 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cest/a/Y39WBST4Nv345M6JBRH7QMp/?lang=pt>. Acesso em: 15 Outubro 2021.

EXAME.COM. Enfermeira de SP é a primeira pessoa vacinada contra covid-19 no Brasil. **Exame**, 2021. Disponível em: <https://exame.com/brasil/enfermeira-de-sp-e-a-primeira-pessoa-vacinada-contr-a-covid-19-no-brasil/>. Acesso em: 20 Março 2021.

FARINIUK, Tharsila M. D. Smart cities e pandemia: tecnologias digitais na gestão pública de cidades brasileiras. **SCIELO Brasil**, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/GfRkCPbcFQjLbGdvXXLxwDb/?lang=pt>. Acesso em: 26 Abril 2021.

FIORELLI, José O. **Psicologia para administradores:** razão e emoção no comportamento organizacional. 10ª. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

FONSECA, Rosália M. C.; CARLOTTO, Mary S. Saúde Mental e Afastamento do Trabalho em Servidores do Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul. **SCIELO.ORG**, 2011. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-12472011000200004. Acesso em: 26 Maio 2021.

GAVIN, Rejane O. S. Depressão, estresse e ansiedade: um enfoque sobre a saúde mental do trabalhador. **Dissertação (Mestrado em Enfermagem Psiquiátrica) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo**, Ribeirão Preto, 2013. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22131/tde-14012014-163411/pt-br.php>. Acesso em: 08 out. 2021.

GIL, Antonio C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LEITE, Luciano S. **Psicologia comportamental**. 1ª. ed. São Paulo: Érica, 2020.

MARCONI, Marina D. A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 3. Rio de Janeiro Atlas 2015 1 recurso online.

OLIVEIRA, Luciano O. D. **Gestão de pessoas aplicada ao setor público**. Porto Alegre: Sagra, 2017.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). Coronavirus disease (COVID-19). **WHO.INT**. Disponível em: https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_3. Acesso em: 9 julho 2021.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICA DA SAÚDE (OPAS). Transtornos mentais. **PAHO.ORG**. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/topicos/transtornos-mentais>. Acesso em: 19 Agosto 2021.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE (OPAS). Intervenções Recomendadas em Saúde Mental e Apoio Psicossocial (SMAPS) durante a Pandemia. **IRIS.PAHO.ORG**, 2020. Disponível em: <https://iris.paho.org/handle/10665.2/53017>. Acesso em: 31 Outubro 2021.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE (OPAS). Histórico da pandemia de COVID-19. **PAHO.ORG**. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 09 Julho 2021.

ORNELL, Felipe *et al.* Pandemia de medo e COVID-19: impacto na saúde mental e possíveis estratégias. **Revista Debates in Psychiatry No prelo**, 2020. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/arquivos/pandemia-de-medo-e-covid-19-impacto-na-saude-mental-e-possiveis-estrategias>. Acesso em: 21 Outubro 2021.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert. **A Nova Administração**. 1ª. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

SANTOS, Laís S. Dilemas morais da gestão pública brasileira no enfrentamento da pandemia do novo coronavírus. **Revista de Administração Pública**, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/QDkMz3Q5s8bYWrvT8wM656k/?lang=pt>. Acesso em: 26 abril 2021.

SILVA, JULIANA O.; SILVA, HELITA C. A motivação como estratégia de redução de absenteísmo. **Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade Calafiori**, 2017. Disponível em: <https://calafiori.edu.br/nip/artigos/artigos-administracao/>. Acesso em: 05 setembro 2021

ANEXO 1 – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL ADAPTADA

Este instrumento de coleta de dados refere-se ao desenvolvimento de um Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da FACULDADE CALAFIORI, cujo tema é “A INFLUÊNCIA DA PANDEMIA NA MOTIVAÇÃO E CLIMA DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: Estudo de Caso em uma Secretaria da Prefeitura Municipal de São Sebastião do Paraíso-MG”. As respostas serão anônimas e ninguém, portanto, será identificado.

FICHA DE PESQUISA Nº01				
Levantamento dos fatores INTERNOS de influência na motivação dos funcionários da empresa.				
Quanto a sua VIDA PROFISSIONAL :				
1. Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.	☐ Sim	☐ Mais ou Menos	☐ Não	☐ Não sei responder
2. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.	☐ Sim	☐ Mais ou Menos	☐ Não	☐ Não sei responder
3. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.	☐ Sim	☐ Mais ou Menos	☐ Não	☐ Não sei responder
4. Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido, exonerado ou transferido de setor sem motivo.	☐ Sim	☐ Mais ou Menos	☐ Não	☐ Não sei responder
Quanto a ESTRUTURA ORGANIZACIONAL do setor em que você trabalha diretamente:				
1. Para mim, meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.	☐ Sim	☐ Mais ou Menos	☐ Não	☐ Não sei responder
2. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.	☐ Sim	☐ Mais ou Menos	☐ Não	☐ Não sei responder
Quanto aos INCENTIVOS PROFISSIONAIS assinale APENAS AS AFIRMAÇÕES que você DISCORDA:				
1. ☐ Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.				
2. ☐ Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.				
3. ☐ O meu salário é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa, por isso acho justo o meu salário atual.				
4. ☐ A empresa oferece recursos para que meu ambiente seja confortável e agradável para exercer minhas atividades, como uma boa iluminação e ventilação.				
5. ☐ O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.				
6. ☐ A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.				
7. ☐ A comunicação na empresa favorece a execução das minhas atividades, ou seja, sou informado de acontecimentos e decisões que afetam meu trabalho.				

8. ☐ Não tenho tido problemas com o transporte casa–empresa/empresa–casa.
9. ☐ A empresa me oferece equipamentos de proteção individual (EPI'S) e também me orienta no uso correto desses equipamentos de segurança.

PERGUNTA ABERTA: Das afirmações apresentadas acima quais você considera como um ponto a melhorar? E por quê?

FICHA DE PESQUISA Nº02

Levantamento da influência da **PANDEMIA DE COVID-19** no clima organizacional e motivação dos funcionários da empresa.

Quanto a **PANDEMIA** e **SAÚDE MENTAL**:

- | | |
|---|--|
| 1. De 0 a 10 quantos você considera que a pandemia afetou sua saúde mental. | (☐) 0 (☐) 1 (☐) 2 (☐) 3 (☐) 4 (☐) 5
(☐) 6 (☐) 7 (☐) 8 (☐) 9 (☐) 10 |
| 2. Quais sentimentos a pandemia ajudou a ampliar em você? | (☐) Medo (☐) Angústia (☐) Stress
(☐) Tristeza (☐) Ansiedade (☐)
Insegurança (☐) Nenhuma das anteriores |

Quanto a **PRODUTIVIDADE** na **PANDEMIA**:

- | | |
|---|--|
| 1. De 0 a 10 quantos você considera que o cenário de crise sanitária, econômica e política da pandemia afetou seu desempenho e produtividade no trabalho. | (☐) 0 (☐) 1 (☐) 2 (☐) 3 (☐) 4 (☐) 5
(☐) 6 (☐) 7 (☐) 8 (☐) 9 (☐) 10 |
| 2. De 0 a 10 quantos você considera que a tecnologia foi fundamental para a execução das suas atividades profissionais na pandemia. | (☐) 0 (☐) 1 (☐) 2 (☐) 3 (☐) 4 (☐) 5
(☐) 6 (☐) 7 (☐) 8 (☐) 9 (☐) 10 |

Quanto a **TRANSMISSÃO do Covid-19** em seu ambiente de trabalho:

- | | | | | |
|--|----------------------------------|--|----------------------------------|--|
| 1. Tenho medo de me infectar pelo vírus e transmiti-lo para meus colegas de trabalho. | (☐) Sim | (☐) Mais ou Menos | (☐) Não | (☐) Não sei responder |
| 2. Tenho medo de me infectar pelo vírus e transmiti-lo para meus familiares e amigos. | (☐) Sim | (☐) Mais ou Menos | (☐) Não | (☐) Não sei responder |
| 3. Para mim, as imunizações das vacinas são suficientes para amenizar o medo de contrair e transmitir o coronavírus. | (☐) Sim | (☐) Mais ou Menos | (☐) Não | (☐) Não sei responder |
| 4. Considero que as medidas sanitárias adotadas em meu ambiente trabalho são suficientes para diminuir o medo de contrair o coronavírus. | (☐) Sim | (☐) Mais ou Menos | (☐) Não | (☐) Não sei responder |

