

**FACULDADE SENAC CONCÓRDIA**  
**Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas**

**Greice Trojan**  
**Juliana Jacomini**  
**Loreci Teresinha Piccinin**  
**Morgana de Moura Hungaro**

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO REALIZADO COM A EQUIPE**  
**GDOOR**

**Concórdia**  
**2021**

**Greice Trojan**  
**Juliana Jacomini**  
**Loreci Teresinha Piccinin**  
**Morgana de Moura Hungaro**

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO REALIZADO COM A EQUIPE  
GDOOR**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Concórdia,  
como requisito parcial para a obtenção do título de  
Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora: Me. Verônica Paz de Oliveira

**Concórdia**  
**2021**

Ficha de identificação da obra

M917      Motivação no trabalho: um estudo realizado com a equipe Gdoor / Greice Trojan...[et al.] – Concórdia (SC): Faculdade Senac Concórdia, 2021.

71 f.: il. color.

Orientadora: Verônica paz de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas) – Faculdade Senac Concórdia, 2021.

1. Gestão de Pessoas. 2. Pandemia. 3. Motivação. I. Trojan, Greice. II. Jacomini, Juliana. III. Peccinin, Loreci Teresinha. IV. Hungaro, Morgana de Moura. V. Oliveira, Verônica Paz de. VI. Título.

CDD 22 ed.: 658.3

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Jaqueline Turatto – CRB/SC 14/837



Creative Commons | Atribuição - Não Comercial CC BY-NC

**Greice Trojan**  
**Juliana Jacomini**  
**Loreci Terezinha Piccinin**  
**Morgana de Moura Hungaro**

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO REALIZADO COM A EQUIPE**  
**GDOOR**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Concórdia, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

---

Nádia Grezzana Mascelani (Prof<sup>ª</sup>. Disciplina Integradora) – Faculdade Senac  
Concórdia

---

Verônica Paz de Oliveira (Orientadora e Prof<sup>ª</sup>. Técnicas de Pesquisa) – Faculdade  
Senac Concórdia

Concórdia, 18 de junho de 2021.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos a Deus, pelo dom da vida, pela sabedoria e por nos dar a capacidade de vencer os desafios a cada novo amanhecer.

Agradecemos as nossas famílias, pela força e incentivo na luta por nossos ideais, por sempre estarem presentes, oferecendo palavras de carinho, pelos conselhos, ensinamentos e, por fim, pelo seu amor.

Também agradecemos a todos os professores do curso, que contribuíram para nossa formação e foram importantes em nossas vidas acadêmicas, e, de alguma forma, colaboraram no desenvolvimento deste trabalho.

Também nossos sinceros agradecimentos à empresa que possibilitou a realização deste estudo, disponibilizando informações, tempo e funcionários para contribuir com este trabalho.

“A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento” (FREDERICK HERZBERG, 1959).

## RESUMO

O presente projeto tem como objetivo analisar o nível de motivação no trabalho dos colaboradores da empresa Gdoor durante a pandemia da Covid-19. Este estudo traz informações sobre a motivação voltado para o momento da pandemia, levando em consideração aspectos positivos e negativos na motivação dos colaboradores, verificar se foram implementadas estratégias motivacionais durante o período de pandemia na organização e propor ações para mitigar a desmotivação para o trabalho na empresa Gdoor. Para a elaboração do trabalho adotou-se a metodologia descritiva, qualitativa, quantitativa, utilizando pesquisa bibliográfica e documental, com análise de dados em forma de gráficos. Dentro deste estudo, buscou-se conhecer a empresa Gdoor de uma forma geral, como, quantos colaboradores a empresa tem, quantos são homens e mulheres, o setor que trabalha e seu grau de escolaridade. Também, buscou-se conhecer o que motiva cada colaborador através de diversas perguntas voltadas ao tema. Ao analisar os resultados, notou-se que a empresa Gdoor já vinha trabalhando há algum tempo o tema motivação e durante a pandemia não houve maiores dificuldades para que o trabalho já desenvolvido continuasse de forma eficaz.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Pandemia. Motivação.

## **ABSTRACT**

The current project aims to analyze the level of motivation at work of Gdoor company employees during Covid-19 pandemic. This study provides information about motivation, aimed at the pandemic moment, taking into consideration positive and negative aspects of employee motivation, verify whether motivational strategies were implemented during the pandemic period in the organization and indicate actions to mitigate demotivation for work in Gdoor company. To elaborate this work, it was adopted descriptive, qualitative and quantitative methodology, using bibliographic and documentary research, with data analysis of graphs. In this study, it was sought to get to know Gdoor company in general, such as how many employees in the company, how many women and men are there, their working sectors and their educational level. Also, it was sought to understand each employee motivation through several questions focused on this theme. By results analysis, it was noted Gdoor company has been working on motivation for a while and during the pandemic period there were no bigger difficulties so the work already developed could continue effectively.

Keywords: People management. Pandemic. Motivation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Hierarquia de necessidades de Maslow.....	24
Figura 2 - Teoria das Necessidades de McClland.....	27
Quadro 1 - Estudos relacionados.....	28
Gráfico 1 - Sexo.....	36
Gráfico 2 - Idade.....	36
Gráfico 3 - Escolaridade.....	37
Gráfico 4 - Setor em que trabalha.....	38
Gráfico 5 - Antes da covid 19, você trabalhou em algum outro momento em home office.....	38
Gráfico 6 - Durante o loockdow, você trabalhou em home office.....	39
Gráfico 7 - Se sim no gráfico 6, durante quanto tempo você trabalhou em home office.....	40
Gráfico 8 - Se trabalhou em home office, utilizou equipamento próprio ou da empresa.....	40
Gráfico 9 - Durante a pandemia, você precisou se afastar por problemas de saúde.....	41
Gráfico 10 - Qual foi o problema de saúde.....	42
Gráfico 11 - Estou satisfeito com a função que desenvolvo na empresa.....	43
Gráfico 12 - Tenho chances de crescimento na empresa.....	43
Gráfico 13 - Sou reconhecido na empresa pelo trabalho que faço.....	44
Gráfico 14 - As promoções na empresa são baseadas nas competências das pessoas e não em favoritismo.....	45
Gráfico 15 - Estou satisfeito com as instalações da empresa (estrutura física, equipamentos, entre outros).....	45
Gráfico 16 - Aumento de salário me motiva.....	46
Gráfico 17 - Plano de saúde.....	46
Gráfico 18 - Plano de cargos de salário.....	47
Gráfico 19 - Vale alimentação.....	48
Gráfico 20 - Ações estratégicas dentro da empresa (palestras, treinamento, etc.).....	49
Gráfico 21 - Cursos motivacionais.....	49
Gráfico 22 - Festas da empresa.....	50
Gráfico 23 - Recebo feedback frequentemente sobre avaliação do meu trabalho.....	50

Gráfico 24 - Ocorreu mudança no clima organizacional da empresa devido a pandemia da covid-19.....	51
Gráfico 25 - A pandemia impactou a minha produtividade no trabalho .....	52
Gráfico 26 - A empresa realizou ações motivacionais durante a pandemia .....	52
Quadro 2 - Implementação das propostas.....	55

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 OBJETIVOS .....	13
<b>1.1.1 Objetivo geral</b> .....	14
<b>1.1.2 Objetivos específicos</b> .....	14
1.2 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	16
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS .....	16
2.2 A PANDEMIA .....	17
2.3 A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	19
2.4 TIPOS DE MOTIVAÇÃO .....	20
2.5 ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS .....	21
2.6 FATORES MOTIVACIONAIS .....	22
2.7 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO BASEADAS NO TRABALHO .....	23
<b>2.7.1 Hierarquia das necessidades</b> .....	23
<b>2.7.2 Teoria X e teoria Y</b> .....	25
<b>2.7.3 Teoria dos dois fatores</b> .....	25
<b>2.7.4 Teoria de necessidades de McClelland</b> .....	26
<b>2.7.5 Teoria da equidade</b> .....	27
<b>2.7.6 Teoria da expectativa</b> .....	28
2.8 ESTUDOS RELACIONADOS COM A TEMÁTICA.....	28
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	31
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	31
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	32
3.3 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS .....	33
<b>4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS</b> .....	34
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	34
4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS .....	35
<b>4.2.1 Resultados do questionário aplicado com os colaboradores da empresa</b> .....	35
<b>4.2.2 Entrevista com a responsável de gestão de pessoas</b> .....	53

<b>5 PROPOSIÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DE PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS, AJUDA FINANCEIRA PARA ESTUDO, VALE ALIMENTAÇÃO E PLANO DE SAÚDE.....</b>	<b>55</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>61</b>
<b>APÊNDICE A - Questionário .....</b>	<b>64</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro de entrevista.....</b>	<b>70</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, vive-se em uma sociedade vinculada a vários segmentos, onde o diferencial são as pessoas. Nessa perspectiva, há uma necessidade de manter as pessoas motivadas e satisfeitas com aquilo que desenvolvem e no meio que estão inseridas. A motivação de cada pessoa depende claramente da força de seus motivos como: desejos ou impulsos e até necessidades que ocorre interiormente de cada indivíduo na busca de realizações de seus objetivos, sendo pessoais ou profissionais.

De acordo com Chiavenato (2009), neste sentido, existem três suposições inter-relacionadas sobre o comportamento humano. A primeira é a de que o comportamento é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos e externos. A segunda o comportamento é motivado: ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é causal nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo. E a terceira o comportamento é orientado para os objetivos. Subjacente a todo comportamento existe sempre um “impulso”, um “desejo”, uma “necessidade”, uma “tendência”, expressões que servem para designar os “motivos” do comportamento.

Com as mudanças no cenário ocupacional e profissional, busca-se cada vez mais indivíduos competentes e preocupados com a organização, faz com que as empresas, se preocupem em manter os seus profissionais motivados com a parte operacional, sendo que precisam se adaptar as organizações, aplicar e propor continuamente esse conceito para preservar constantemente o conhecimento sobre seus servidores e proporcionar um ambiente bom e sempre com perspectivas de desenvolvimento.

Um acontecimento que impactou o Brasil no primeiro semestre de 2020, assim como o mundo, é a pandemia da Covid-19, doença infecciosa que atingiu simultaneamente muitas pessoas em vários países e continentes (LERNER; CARDOSO; CLÉBICAR, 2021). Os impactos gerados pela Covid-19 são diversos como, o isolamento social afetando a saúde física e mental da população brasileira, modificações no ambiente de trabalho (através do *home office*) e nas finanças (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

Losekann e Mourão (2020) falam que a pandemia do novo coronavírus abalou as estruturas da sociedade contemporânea. A geração atual não viveu algo parecido. As noções de segurança foram revolucionadas e a maneira como se relaciona foi extremamente impactada. A relação com o trabalho não poderia passar impune e são muitos os aspectos desta crise que influenciam as relações de trabalho e o seu próprio significado. Se antes a adaptação do sujeito ao trabalho já era uma exigência cada vez mais presente, expressa sobretudo no conceito altamente em voga no mundo corporativo de “resiliência”, agora se faz ainda mais indispensável adaptar-se a novas condições, por mais inéditas que pareçam.

Nesse sentido, avalia-se neste estudo como as pessoas conseguem manter a motivação, dentro da empresa, apesar dos desafios que hoje o mundo enfrenta na pandemia da Covid-19 e como cada indivíduo reage no seu ambiente de trabalho sofrendo as pressões impostas por seus superiores, pelo governo e até pela família. Cada pessoa tem objetivos diferentes, opiniões divergentes e, no entanto, manter um mesmo foco e objetivo quando se trabalha em equipe dentro da organização que apresenta desafios, metas e objetivos. A motivação é um meio de manter a equipe mais ativa e empenhada em fazer melhor, pois sabe que através deste trabalho em conjunto todos serão recompensados e estarão se fortalecendo, aprendendo e crescendo em todos os aspectos.

Silverstein (2009) apresenta que é importante fazer com que os funcionários motivados se mantenham assim, o maior desafio para os gestores é descobrir o que motiva os funcionários. Motivação é algo muito pessoal. O que motiva alguns funcionários não motiva outros. Todavia, certos fatores têm um apelo tão amplo que fazem com que quase todas as pessoas reajam a eles de forma positiva.

Desta forma, o processo de motivação realiza-se através das emoções do indivíduo junto à sociedade. Diante deste contexto, este estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: Qual o nível de motivação no trabalho dos colaboradores da empresa Gdoor durante o período de pandemia da Covid-19?

## 1.1 OBJETIVOS

Segundo Lakatos e Marconi (2017, p. 171), “ toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar”.

### **1.1.1 Objetivo geral**

Analisar o nível de motivação no trabalho dos colaboradores da empresa Gdoor durante a pandemia da Covid-19.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Descrever os fatores que motivam as pessoas no ambiente de trabalho;
- Identificar aspectos positivos e negativos na motivação dos colaboradores no momento da pandemia;
- Verificar se foram implementadas estratégias motivacionais durante o período da pandemia na organização;
- Propor ações visando a melhorar os aspectos não geradores de motivação para o trabalho.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

As pessoas atualmente se encontram em uma constante busca por ambientes de trabalho que as motive e satisfaça as suas necessidades, sendo um fator determinante para o seu crescimento e seu desenvolvimento tanto pessoal como profissional. Por esse motivo que um dos maiores desafios de uma organização neste cenário é proporcionar a motivação de sua equipe, fazê-los decididos, confiantes e comprometidos em alcançar os objetivos propostos para que sejam bem sucedidos por meio do seu trabalho.

Este estudo se justifica pelas razões pessoais dos integrantes do grupo em proporcionar maior conhecimento na área de Gestão de Pessoas, com foco em motivação e a importância deste tema para o dia-a-dia das organizações.

Ao definir o tema desse Projeto Integrador, as pesquisadoras procuraram contribuir ao máximo com a organização com intuito de analisar o nível de motivação de seus colaboradores para proporcionar segundo o diagnóstico encontrado um ambiente agradável para os mesmos, identificar o que motiva e o que não motiva as pessoas durante a pandemia da Covid-19 e o que determina o comprometimento

individual e de toda a equipe, para o alcance da excelência e do sucesso organizacional.

O mundo se encontra em um momento de pandemia, portanto, as empresas foram impactadas pela crise econômica e mudanças em várias áreas. Por esse motivo buscou-se elaborar um estudo para averiguar se as pessoas na empresa continuam motivadas e o que mudou durante esse período em que se vive o país.

Esse estudo, servirá como fonte de pesquisa para outros trabalhos acadêmicos, que buscam explorar esta área e desejam ampliar os seus conhecimentos, pois o tema motivação é essencial para uma boa gestão, contribuindo assim com o aperfeiçoamento do profissional.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem como principal função o apoio no desenvolvimento do estudo, através da análise teórica dos autores. Desta forma, aborda-se os temas: gestão estratégica de pessoas, pandemia, a motivação no ambiente de trabalho, tipos de motivação, estratégias motivacionais, fatores motivacionais, teorias da motivação baseadas no trabalho.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Gestão de pessoas “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2019, p.19).

As organizações dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las funcionar. Para estudar as pessoas inseridas em uma organização, o especialista em recursos humanos tem duas alternativas: considerar as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais) ou considerar as pessoas como recursos (dotados de habilidades, capacidades, destrezas, conhecimentos e competências necessários para a tarefa organizacional) (CHIAVENATO, 2009, p.107).

Empresas “são feitas de pessoas para pessoas. A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento e competitividade sustentável” (FRANÇA, 2013, p.3).

Nas palavras de França (2013, p.3):

A gestão de pessoas analisada pelos enfoques comportamental e administrativa relaciona-se com os mais variados espaços organizacionais:

- novas tecnologias;
- reduções ou novas posições na empresa;
- contratação incluindo recrutamento e seleção de pessoas;
- treinamento e desenvolvimento;
- remuneração e benefícios;
- banco de talentos;
- segurança, saúde e qualidade de vida;
- comunicação com empregados;
- engenharia de produção e ergonomia;
- sistemas de gestão da qualidade;
- inovação tecnológica;

- desenvolvimento sustentável ou marketing social;
- competência integrada aos aspectos socioeconômicos e pessoais.

A gestão estratégica de pessoas é uma ferramenta importante para as empresas, com o objetivo de desenvolver o perfil técnico e comportamental do seu capital humano: as pessoas. Essas ações devem levar engajamento e motivação aos colaboradores, obtendo maior produtividade e potencializando os resultados e crescimento da organização.

A moderna gestão de pessoas trata as pessoas como tais, isto é, como indivíduos. Pessoas não são recursos, mas personalidades incríveis e portadoras de diferenças individuais. No entanto, elas constituem importantes recursos para a organização nem por isso podem ser tratadas meramente como meios de produção. Assim, pessoas como pessoas e não simplesmente pessoas como recursos ou insumos da organização que podem ser tratadas de maneira padronizada e uniforme. Até há pouquíssimo tempo, elas eram tratadas como objetos e como recursos produtivos – quase da mesma forma que máquinas ou equipamentos de trabalho, como meros agentes passivos da administração (CHIAVENATO, 2009, p.108).

Os fundamentos dessa tendência “estão no reconhecimento de que o capital intelectual constitui um dos mais importantes fatores para determinar o sucesso nos negócios” (GIL, 2019, p. 28).

A gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados à vida social (FRANÇA, 2013, p.3).

Toda e qualquer pessoa motivada faz o melhor para alcançar seus objetivos, cria novas condições de conduzir de forma eficaz os imprevistos, a motivação move resultados, cumpre metas, atinge objetivos para resolver as dificuldades do dia-a-dia, pois se busca a realização da organização.

## 2.2 A PANDEMIA

O ano de 2020 iniciou-se com uma crise histórica: a pandemia do coronavírus (COVID-19) tem modificado o cenário social, econômico e político nos últimos meses, causando impactos de várias formas na vida das pessoas e nas organizações. Diante

dessa situação, implantou-se regimes de trabalho, trabalhadores e gestores se veem com grandes desafios de encontrar a medida adequada na execução de metas e prazos que concorrem com o tempo do convívio familiar, tarefas domésticas e atividades escolares. A saúde mental dos trabalhadores será útil mesmo após o fim do isolamento, as práticas remotas vão continuar caracterizando relações de trabalho.

Lizote et al. (2020) publicaram que o novo coronavírus (COVID-19) está afetando diferentes contextos mundiais. Os impactos causados por esta pandemia se refletem na economia, na sociedade, e, como não poderia ser diferente no bem-estar. Está sendo necessário buscar novas maneiras de fazer as coisas, exigindo assim que os gestores pensem na modificação e adaptação de estratégias, de modo a buscar meios de atender às novas exigências, assim como a adaptabilidade as novas formas autônomas de trabalho.

Lizote et al. (2020) conforme a adaptação a esta nova conjuntura, está pautada em duas situações: há preocupação sobre a recessão global, principalmente em países emergentes e com economia fragilizada, o intuito é o de salvá-la do colapso iminente, e do outro lado, a defesa da contenção da COVID-19 a todo custo, incluindo o estabelecimento de rígidas medidas de distanciamento social.

Losekann e Mourão (2020) publicaram que as empresas e seus gestores devem estar preocupados com a saúde física e mental de todos os colaboradores. O estresse decorrente da pandemia não deve ser somado a inúmeras outras preocupações ocasionadas por uma gestão inadequada das atividades e dos relacionamentos. Durante uma pandemia, a presença de diversos sentimentos e reações, como: medo do avanço do vírus, de adoecer ou de que alguém da família adoça, de perder pessoas queridas, de não saber quanto teremos a existência de uma vacina ou cura dentre outros; irritabilidade devido à ausência de respostas para suas questões e medos; angústia frente ao que está por vir e as incertezas do momento; tristeza que pode ser ocasionada pelo isolamento, pelo enfrentamento do adoecimento e/ou perda de pessoas queridas.

Losekann e Mourão (2020) dizem ainda que a COVID-19 e as medidas decorrentes de isolamento acarretaram a necessidade de adaptação imediata das relações de trabalho. O *home office* foi a solução adotada para uma parcela da força de trabalho e representou desafios significativos, principalmente, para empresas que

contavam com o controle presencial de frequência como pilar das relações trabalhistas.

### 2.3 A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

A palavra motivação “é derivada do latim *motivus* e refere-se a tudo aquilo que pode fazer mover, que causa ou determina alguma coisa ou o fim ou razão de uma ação. Desse modo, faz sentido dizer que uma teoria da motivação é uma teoria da ação” (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2014, p.173).

Motivação pode ser definida como “o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta” (ROBBINS, 2010, p.196).

Ainda, conforme Robbins (2010, p. 197), há três elementos-chave da motivação, que são intensidade, direção e persistência.

A intensidade refere-se a quanto esforço a pessoa despende. É o elemento ao qual a maioria de nós se refere quando falamos de motivação. Contudo, uma alta intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis de desempenho profissional, a menos que canalizada em uma direção favorável à organização.

Portanto, precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. O tipo de esforço que devemos buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que é coerente com esses objetivos. Por fim, a motivação tem uma dimensão de persistência. Essa é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados mantêm-se na realização de tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

Desta forma, para que um indivíduo alcance seu objetivo dentro da organização, o mesmo deve estar motivado. O autor demonstra que os três devem trabalhar em conjunto, não adianta depositar toda a sua intensidade, pois a mesma não é capaz de produzir grandes resultados, ela deve estar ligada com a direção, pois assim, sabe-se onde é o foco; mas, as duas não conseguem chegar ao objetivo sozinhas, pois, se há alta intensidade e há direção, deve se haver a persistência, pois, muitos dos resultados são lentos. Dessa maneira, se o indivíduo for persistente, juntando os três elementos, seus objetivos serão atingidos.

A motivação no ambiente de trabalho e o reconhecimento é de suma importância no incentivo de funcionários, possibilitando uma sinergia maior entre equipes e um desempenho melhor em trabalhos individuais e com o colaborador. As

empresas buscam motivar os seus colaboradores para obter maior desempenho, satisfação, produtividade entre outros fatores motivacionais. Assim, mostrando a importância que existe entre empregado e empregador tanto quanto fora da organização.

De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 2009, p.121).

É óbvio que as pessoas “são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento: os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante” (CHIAVENATO, 2009, p. 121; 122)

O estudo da motivação “permite entender, conhecer o comportamento humano, o que, por sua vez, permite prevê-lo e, portanto, controlá-lo (autocontrole ou heterocontrole) por meio do controle das necessidades ou motivos que impulsionam o comportamento e dos objetivos ou metas que o dirigem” (SOTO, 2002, p.119).

## 2.4 TIPOS DE MOTIVAÇÃO

A motivação é essencial no ambiente de trabalho, faz a convivência ser melhor e a produtividade se tornar maior e mais acelerada. No entanto, não há apenas um jeito de motivar os colaboradores. A motivação pode se manifestar de diversas maneiras. Por isso, uma organização tem funcionários com características diferentes. Motivando efetivamente seus funcionários exigirá uma compreensão mais profunda dos diferentes tipos e formas de motivação.

De acordo com Bowditch e Buono (2011, p.53), há dois tipos de motivação: como recompensas intrínsecas e extrínsecas.

A motivação extrínseca refere-se essencialmente a um tipo de relação entre meios e fins, ou seja, adotamos certos comportamentos para receber (ou evitar) certos incentivos (ou punições) externos a uma certa tarefa. Assim, somos motivados a realizar a tarefa (meios) para receber a recompensa desejada (fins). A motivação intrínseca é essencialmente a motivação pelo próprio trabalho, ou seja, um desejo de trabalhar duro simplesmente pelo prazer de cumprir a missão.

Motivar funcionários é “reconhecer que eles são essenciais à capacidade da empresa de ser bem-sucedida. Tem a ver com a criação de uma cultura corporativa de pessoas que desejam ser excepcionais em seus empregos e se orgulham da empresa que trabalham” (SILVERSTREIN, 2009, p.14).

## 2.5 ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS

A estratégias motivacionais beneficiam os trabalhadores e a empresa em múltiplos aspectos, desde uma maior felicidade, capacidades de inovação, crescimento pessoal, gestão do stress dos colaboradores, redução do absentismo e da rotatividade pessoal ou aumento da produtividade das organizações.

A motivação humana é caracterizada por um conjunto de fatores dinâmicos existentes na personalidade, que determinam a conduta de cada um. Esses fatores dinâmicos, ao entrarem em ação, envolvem a personalidade como um todo; dessa forma ao exibir um comportamento motivacional o indivíduo utiliza-se de sua inteligência, emoções, instintos e experiências vividas para alcançar os seus objetivos (BEZERRA et al., 2009, p.34).

Bezerra et al. (2009), acreditam que as políticas motivacionais na empresa melhoram as condições físicas no trabalho, salários, políticas organizacionais, processos administrativos, benefícios e segurança no trabalho, estão garantindo a satisfação do funcionário no ambiente de trabalho.

Os fatores que fomentam a motivação são denominados de fatores motivacionais e são aqueles que se referem à tarefa e a sua execução: a liberdade de criar, de inovar de procurar formas próprias e únicas de atingir os resultados de uma tarefa, envolvem ainda sentimentos de crescimento individual ou até mesmo de reconhecimento profissional. São fatores que estão focalizados na auto-realização do indivíduo. Acredita-se dessa forma, que é na realização da tarefa que o indivíduo será motivado (BEZERRA et al., 2009, p.34).

A valorização e o reconhecimento do trabalho executado “são de grande importância para o estímulo da motivação, visto que uma vez implementados o indivíduo sente vontade de realizar bem o seu trabalho” (BEZERRA et al., 2009, p.36).

## 2.6 FATORES MOTIVACIONAIS

A motivação é uma força interior de cada pessoa que se modifica a cada momento durante toda a vida, ou seja, está dentro de cada pessoa de forma particular erra-se em dizer que alguém nos motiva ou desmotiva, pois ninguém é capaz de fazê-lo.

De acordo com Silverstein (2009 p.54),

A motivação de indivíduos começa com quatro conceitos simples, porém importantes.

Primeiro, ouça de fato um funcionário. Jamais o trate com condescendência. Ao contrário, estimule a contribuição da pessoa e aja de acordo com ela.

Segundo, entenda os motivadores únicos do indivíduo. Eles são diferentes para cada pessoa. Assim que você entender quais são esses motivadores, adapte suas interações com o indivíduo adequadamente.

Terceiro, atribua a seu pessoal responsabilidade e poder de tomar decisões de modo que eles sejam eficazes em seus cargos. Confie em que a própria motivação deles os fará prosseguir, e dê-lhes o apoio necessário para serem bem-sucedidos.

Por fim, ofereça reconhecimento e recompensas quando apropriado. Ainda mais importante: ofereça feedback individual regularmente.

Segundo Chiavenato (2009, p. 129), os meios práticos de proporcionar ou incentivar os fatores satisfacientes incluem:

- Delegação de responsabilidade;
- Liberdade de exercer discricção;
- Promoção e oportunidades de futuro;
- Uso pleno das habilidades e competências pessoais;
- Estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles;
- Simplificação do cargo (pelo próprio ocupante);
- Ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou vertical).

Os fatores insatisfacientes incluem:

- Condições de trabalho e conforto pessoal;
- Políticas da empresa e administração;
- Relacionamento com o supervisor;
- Competência técnica do supervisor;
- Salários e benefícios sociais;
- Segurança no cargo;
- Relacionamento com colegas.

Os gestores precisam estar cientes das condições “externas e internas que podem contribuir para a perda de motivação. Fora do controle da maioria dos gestores, estão as condições externas, como problemas pessoais e familiares, que afetam a vida profissional de um funcionário” (SILVERSTEIN, 2009, p.67).

## 2.7 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO BASEADAS NO TRABALHO

Foi na década de 50 que nasceram as três teorias da motivação, embora muito questionadas nos dias de hoje, ainda é muito usada são: a hierarquia das necessidades de Abraham Maslow (1954), a teoria X e teoria Y de Douglas McGregor (1960), a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg (1959), a teoria de necessidades de McClelland (1961), teoria da equidade de Stacy Adams (1963), teoria da expectativa de Victor Vroom (1964).

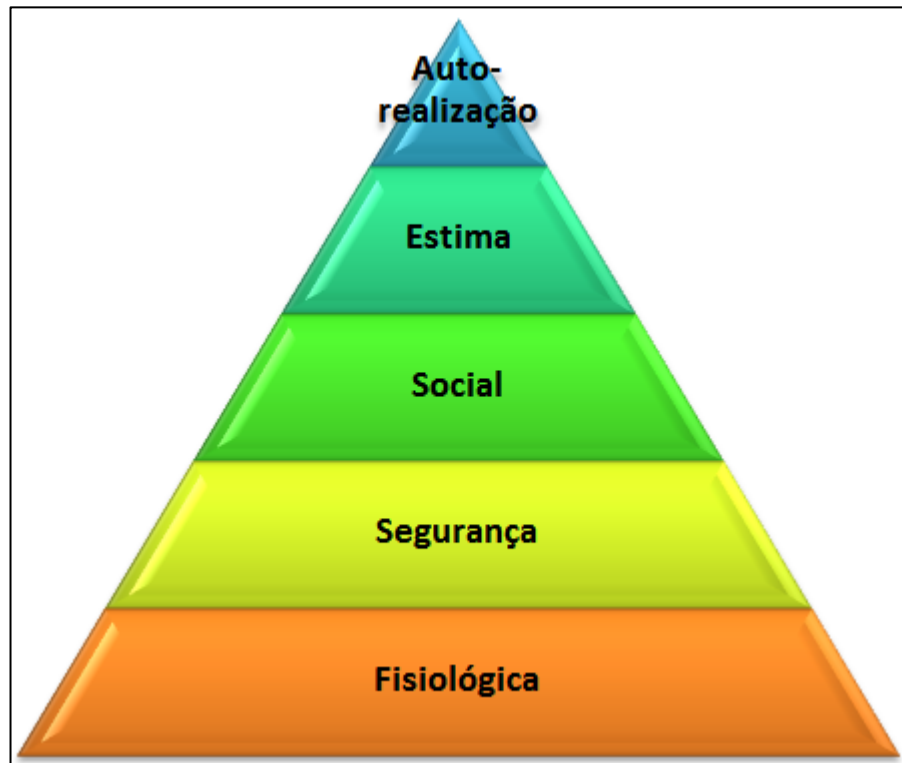
### 2.7.1 Hierarquia das necessidades

Conforme Robbins (2010, p.197), a hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow, diz que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, que são:

1. Fisiológica: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
2. Segurança: Segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. Social: afeição, aceitação, amizade e o sentimento de pertencer a um grupo.
4. Estima: fatores internos de estima como respeito, próprio, realização e autonomia, e fatores externos, como status, reconhecimento e atenção.
5. Auto realização: ímpeto de se tornar tudo aquilo que se é capaz de ser, inclui crescimento, alcance do próprio potencial e autodesenvolvimento.

Na Figura 1, Robbins (2010, p.198) apresenta a Hierarquia de necessidades:

Figura 1 - Hierarquia de necessidades de Maslow



Fonte: Robbins (2010, p.198).

De acordo com essa teoria, embora nenhuma das necessidades possam ser totalmente preenchidas, uma que já esteja dentro de sua real necessidade, a outra já começa a prevalecer, desta forma, a outra já é predominante.

Maslow separou as cinco categorias de necessidades em patamar superior e inferior. As necessidades fisiológicas e de segurança são consideradas necessidades de nível inferior, e aquelas relacionadas à estima, à vida social e à auto realização são chamadas necessidades de nível superior (ROBBINS, 2010, p. 198).

A diferença dos níveis, é que a de nível superior são satisfeitas internamente a partir do momento que as de nível inferior são realizadas de forma externa. Sendo assim, de acordo com Maslow (1954), para saber como motivar alguém, deve-se saber em qual patamar da hierarquia o indivíduo se encontra.

### 2.7.2 Teoria X e teoria Y

A teoria X e Y se distingue no entendimento de que, o X os funcionários não gostam de trabalhar, são preguiçosos e evitam responsabilidades, já no Y os funcionários gostam de trabalhar, são criativos e buscaram responsabilidades.

Conforme a Teoria X, os gestores acreditam que os funcionários não gostam de trabalhar e devem ser orientados ou até coagidos a fazê-lo. Diferentemente, de acordo com a Teoria Y, os gestores presumem que os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir, e, portanto, a pessoa mediana pode aprender a aceitar ou até a buscar o exercício de responsabilidades (ROBBINS, 2010, p.198).

Embora McGregor (1960) tenha injetado seus próprios valores nesta explicação, e tenha deixado implícito que as suposições da “Teoria X levam inevitavelmente a uma gerência autoritária enquanto a Teoria Y leva a gerência participativa, a relação entre essas crenças e os estilos gerenciais foi esclarecida dentro do contexto de uma abordagem contingencial à administração” (BOWDITCH, 2011, p.40).

### 2.7.3 Teoria dos dois fatores

Foi criada pelo psicólogo Frederick Herzberg (1959). Ele diz que a relação de uma pessoa com o seu trabalho é básica e que essa atitude pode determinar seu sucesso ou fracasso.

Nas palavras de Marras (2011, p.28):

Como resultado de seus estudos, afirmou que o maior fator motivacional para o homem encontra-se no interior do seu próprio trabalho. De acordo com a chamada Teoria dos dois fatores, Herzberg aponta para a ideia de que no campo motivacional existem dois tipos de fatores:

- a. os que causam, predominantemente, satisfação;
- b. os que causam, predominantemente, insatisfação.

Segundo Chiavenato (2009, p.132):

Em essência, a teoria dos dois fatores sobre a satisfação no cargo afirma que:

- 1) Satisfação no cargo: é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo. São os chamados fatores “motivadores”;

2) Insatisfação no cargo: é a função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo. São os chamados fatores “higiênicos”.

Herzberg (1959) chegou à conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: “o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação” (CHIAVENATO, 2009, p.133).

#### 2.7.4 Teoria de necessidades de McClelland

Nessa perspectiva, existem três tipos de necessidades – “poder, afiliação e realização -, que se inter-relacionam e se apresentam em níveis variados de intensidade nas pessoas, conforme seus perfis psicológicos e os processos de socialização aos quais estiveram submetidas” (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2014, p.178).

A teoria de McClelland é baseada em três necessidades:

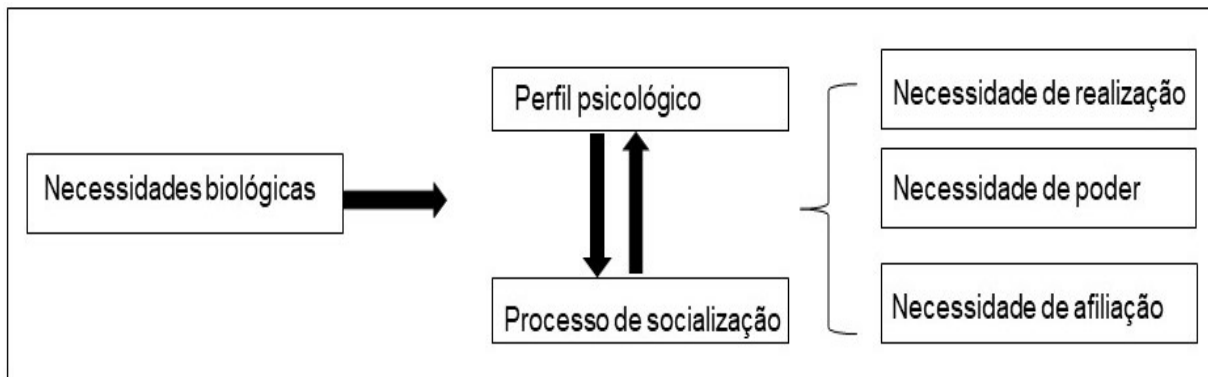
**Necessidade de realização** (nAch): busca da excelência, de realização com relação a determinados padrões, ímpeto para alcançar sucesso.

**Necessidade de poder** (nPow): necessidade de fazer que os outros se comportem de um modo que não o fariam naturalmente.

**Necessidade de afiliação** (nAff):m desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis (ROBBINS, 2010, p.202, grifo do autor).

Robbins (2010) apresenta que os pesquisadores focaram a maior atenção na necessidade de realização, entenderam que as pessoas focavam mais atenção quando a probabilidade de sucesso é de 50%. Entendeu-se que as pessoas não gostam de situações fora do controle ou de sucessos muito fácil, pois, não trazem desafio.

Figura 2 - Teoria das Necessidades de McClelland



Fonte: Zanelli, Andrade, Bastos (2014, p.178).

Quando a “necessidade de realização prepondera, a pessoa evidencia alta motivação para a autorrealização e a busca de sua autonomia, assumindo, inclusive, desafios realísticos no trabalho e lutando continuamente pelo seu sucesso pessoal” (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2014, p.178).

### 2.7.5 Teoria da equidade

Os funcionários estabelecem relação entre “o que recebem por seu trabalho (remuneração, aumentos, reconhecimento) e o que investem nele (esforço, experiência, educação, competência), e depois comparam essa relação entre recompensas-insumos com a mesma relação no caso de outros funcionários”. (ROBBINS, 2010, p. 213).

Existem quatro pontos de referência que podem ser usados na comparação:

- 1) Próprio-interno: as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa.
- 2) Próprio-externo: as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua empresa atual.
- 3) Outro-interno: outra pessoa ou grupo da mesma empresa.
- 4) Outro-externo: outra pessoa ou grupo de fora da empresa (ROBBINS, 2010, p.213).

Robbins (2010) diz que é a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos, demonstrando harmonia e equilíbrio. Cada pessoa tende a comparar aquilo que é oferecido como recompensas pelo seu desempenho, com o que foi oferecido a pessoas semelhantes a ele.

### 2.7.6 Teoria da expectativa

Segundo Robbins (2010, p.217), “a teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para atingir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo”.

A teoria da expectativa de Vroom (1964 apud Robbins, 2010, p. 217) enfoca três relações:

- 1) Relação esforço-desempenho. A probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho;
- 2) Relação desempenho-recompensa. O grau em que o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho levará a um resultado desejado;
- 3) Relação recompensa-metas pessoais. O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que essas recompensas potenciais exercem sobre ele.

Vroom (1964 apud Robbins, 2010) defende que colaboradores acreditam que altos níveis de esforço elevam seu desempenho, através disso, é possível obter recompensas e atingir os objetivos para que se sintam mais motivados de maneira eficaz.

## 2.8 ESTUDOS RELACIONADOS COM A TEMÁTICA

No quadro 1 são apresentados estudos já realizados por outros pesquisadores e que estão relacionados ao tema de motivação no ambiente de trabalho com foco na satisfação no trabalho.

Quadro 1 - Estudos relacionados

AUTOR	TÍTULO	OBJETIVO GERAL	JUSTIFICATIVA	CONCLUSÃO
Leite et al. (2016)	A motivação no ambiente de trabalho.	Debater de maneira conceitual sobre a importância da motivação organizacional, especialmente lançando uma ótica sobre as	Consiste na suposição de que a motivação no trabalho obtém o comprometimento dos colaboradores, no sentido de elevar a produtividade, obter resultados mais efetivos e alto desempenho,	Motivação é um elemento de extrema importância nas organizações. Estas devem focar suas atenções e investir no relacionamento motivacional com sua equipe de trabalho,

		teorias motivacionais.	alcançando, assim, a lucratividade organizacional.	bonificações, treinamentos, capacitações, participação nos lucros e segurança profissional, são alguns dos fatores que demonstram a disponibilidade da empresa para com seus colaboradores, tais ações valorizam o trabalhador, tornando-o motivado e comprometido com as metas e políticas da empresa.
Gonçalves (2017)	A motivação e satisfação no trabalho: importância, fatores, relacionamentos e consequências	Avaliar a satisfação dos trabalhadores de uma empresa, aferindo assim, quais os fatores mais relevantes para a mesma.	Propor as empresas que motivar os seus empregados para algo que estes achem relevante, poderá ser mais benéfico para ambas as partes, pois os trabalhadores irão desenvolver o seu trabalho com motivação, ganhando assim as suas regalias e a empresa irá ganhar com a produtividade e todas as outras variáveis que advém desta atitude, por parte dos colaboradores	A maior parte dos trabalhadores se encontram razoavelmente motivados e satisfeitos e que os principais fatores que os influenciam são a participação dos trabalhadores, o processo de desenvolvimento de recursos humanos, os processos de motivação, conciliação entre o trabalho e vida pessoal, a avaliação do desempenho e a oportunidade de desenvolvimento e crescimento.
Bonfim, Estender e Macedo (2015)	A motivação em Pequenas Empresas	Analisar e propor um modelo de motivação no trabalho para cada perfil de colaborador, identificando e resolvendo as barreiras que travam o desenvolvimento do funcionário dentro da organização que possui recursos limitados.	Os fatores motivacionais contribuem diretamente com a qualidade de vida das pessoas e qualidade dos serviços por elas prestados. A insatisfação resulta em baixa produtividade dos colaboradores.	Para o colaborador ter um rendimento satisfatório precisa estar motivado com o seu trabalho e a motivação ligada a cada perfil de funcionário sendo que oferecer segurança e conforto é uma boa alternativa de estímulo de baixo custo. O reconhecimento e a valorização pela qualidade e competência do colaborador são fundamentais ao processo de motivação.

Silva e Kaulfuss (2015)	Motivação no ambiente de trabalho	Analisar o que motiva o trabalhador dentro do ambiente de trabalho e quais são seus desejos e necessidades dentro da organização. O segredo é identificar o que motiva o trabalhador e a partir disso incentivá-lo a alcançar os seus objetivos.	Quem deve se motivar em primeiro lugar é a própria pessoa, pois, ela deve ter em mente que deve agir para obter lucros e resultados dentro da empresa e são motivadas pela vontade de satisfazer suas necessidades tanto pessoais quanto profissionais.	Pode-se identificar que as pessoas são diferentes e que nem sempre o que está bom para alguém, não está bom para outra. Por este motivo é essencial que as empresas e organizações invistam em treinamentos e palestras, para que os mesmos possam se expressar de tal maneira que consigam ter conhecimento daquilo que motiva cada colaborador.
Antunes, Stefano e Berlatto (2013)	A motivação para o trabalho e sua importância estratégica	Analisar a motivação na perspectiva individual, segundo os colaboradores de uma empresa do ramo de auto peças e serviços.	A motivação impulsiona o homem a agir de determinada forma, por isso torna-se interessante que ela esteja presente no ambiente de trabalho para que juntos, em harmonia, em equipe possam alcançar metas e cumprir os objetivos traçados.	A falta de motivação interna de cada um é determinante nesse processo, contudo os líderes têm o papel de pesquisar dentro da organização os fatores externos que acabam acarretando desmotivação da equipe e por consequência baixos níveis de resultados. Deve-se sempre buscar o aproveitamento do potencial da energia motivacional de cada um.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Os estudos já desenvolvidos demonstram a importância da motivação, fatores, relacionamentos e consequências no ambiente de trabalho. A aplicação de testes e procedimentos adequados na motivação são fundamentais para a melhor obtenção de resultados nas organizações e na qualidade de vida das pessoas.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Método “é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (LAKATOS; MARCONI, 2017, p.79).

Apresenta-se a classificação do estudo, a definição da amostra, os sujeitos da pesquisa, e como foram realizados a coleta de dados, a análise e interpretação dos dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se como pesquisa qualitativa e quantitativa, procurando analisar a motivação da equipe Gdoor, para identificar se as pessoas se encontram motivadas em relação ao trabalho que desempenham.

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como “a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos” (RICHARDSON, 2015, p. 90).

A variável qualitativa “é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente. O conjunto de valores em que se divide uma variável qualitativa é denominado sistema de valores” (FACHIN, 2006, p.81).

A variável quantitativa “é determinada em relação aos dados ou à proporção numérica, mas a atribuição numérica não deve ser feita ao acaso, porque a variação de uma propriedade não é quantificada cientificamente” (FACHIN, 2006, p.78).

De acordo com os objetivos, o estudo caracteriza-se como descritivo, onde se objetivou conhecer a motivação dos colaboradores, além das pesquisas e estudos realizados referente ao tema abordado.

A pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” (VERGARA, 2016, p.42).

Com relação aos procedimentos técnicos de coleta documental, estudo de caso único, e survey.

A pesquisa “é também documental, porque será feito uso de documentos de trabalho e relatórios de consultorias privadas, não disponíveis para consultas públicas” (VERGARA, 2016, p.46).

Estudo de caso “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento ” (VERGARA, 2016, p.44).

A pesquisa survey é utilizada quando busca-se identificar a opinião dos sujeitos através da interrogação direta (BEUREN, 2010).

A seguir serão apresentadas as técnicas para coleta de dados em acordo com a pesquisa apresentada.

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Foi realizada pesquisa na plataforma google drive, além de livros e artigos relacionados ao assunto, buscando conteúdos referencial para conhecer profundamente sobre a motivação, bem como os instrumentos existentes no assunto. Com caráter bibliográfico e documental, onde foram buscados também relatórios da Gdoor que comprovem e apresentam o estudo teórico de forma prática.

Para atingir o segundo e terceiro objetivos foi realizado questionário (Apêndice A) com os colaboradores da empresa Gdoor nos setores de financeiro, administrativo, gestão de pessoas, comercial, suporte técnico, marketing, pré-vendas e desenvolvimento de software. Com relação ao questionário, o mesmo tem 25 perguntas. O questionário foi elaborado pelas autoras do trabalho e realizado um pré-teste com 10 colaboradores e validado.

A empresa hoje, conta com 69 colaboradores ativos, todos trabalhando de forma regular. O questionário foi enviado para a responsável dos recursos humanos da empresa Gdoor e a mesma encaminhou a todos os colaboradores, não era obrigatória a participação na pesquisa, portanto, obteve-se o total de 56 participantes. Em um segundo momento, foi realizada entrevista com um roteiro semiestruturado, (Apêndice B), com a responsável, que exerce a função de gestão de pessoas dentro da Gdoor.

### 3.3 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS

Para análise e interpretação de dados, como comenta Gil (2017), esta etapa tem como objetivo organizar e resumir os dados coletados estruturando de forma compreensível e que possibilitem o fornecimento de respostas aos problemas propostos para investigação.

Para o presente estudo, a forma de análise dos dados foi qualitativa foram analisados de forma descritiva, onde foram analisados os dados obtidos na empresa Gdoor em comparativo e construção com os dados obtidos na empresa e através da base teórica. Os dados quantitativos foram analisados na forma de gráficos.

## 4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS

Nessa seção apresenta-se os resultados da pesquisa realizada na empresa Gdoor. Procurou-se primeiramente contextualizar a empresa pesquisa e posteriormente apresentar os resultados alcançados com a realização do estudo.

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A Gdoor Sistemas nasceu de um projeto inovador. Com objetivo de desenvolver para atender empresas do comércio. A empresa iniciou suas atividades em 01/03/2008, a princípio a ideia foi abraçada pelo Sr Airton Begnini, atual sócio programador da empresa. Com mais de 30 anos de experiência e já tendo contribuído no desenvolvimento de alguns dos principais sistemas de automação hoje no mercado, o Sr Airton aceitou o desafio de desenvolver um sistema de automação completo. O resultado disso é que atualmente, possui um dos melhores sistemas de automação comercial disponível no mercado.

O Sr Joel Souza, sócio administrador da empresa, anteriormente empresário no ramo de confecções na cidade de Concórdia, com espírito empreendedor e ideias inovadoras, veio para assumir a parte comercial da empresa, e tem conseguido excelentes resultados. Mais algumas pessoas acreditaram no projeto inovador da Gdoor Sistemas, e vem contribuindo de diversas formas para o engrandecimento da empresa. Com muito trabalho, zelo e determinação, desenvolvem um produto de qualidade, que hoje é reconhecido no mercado. Visando isso, possui uma política comercial diferenciada, na qual trabalha somente com parceiros, atuantes em todo o território nacional.

A Gdoor é uma empresa Catarinense de Tecnologia da Informação que oferece soluções em softwares para gestão de Micro e Pequenas empresas. A Gdoor Sistemas desenvolveu um produto prático e confiável, além de oferecer soluções com excelência na área de Automação Comercial. Devidamente homologado no PAF-ECF, TEF Discado, Dedicado, PAY&GO. Além disso, atendem ao SPED Fiscal, NF-e, Sintegra e muito mais.

É uma empresa ética e verdadeira. A Gdoor, desenvolve um produto confiável, prático e de qualidade, com tecnologia de ponta. Sempre respeitam diferenças e

particularidades de cada cliente, atendendo a todos com muito respeito e atenção. Tem o compromisso com revendas em prestar o melhor atendimento e fornecem uma solução em gestão comercial.

A missão é desenvolver produtos de qualidade com confiabilidade e praticidade, que atendam às necessidades dos nossos clientes primando pela parceria e lucratividade, oferecendo oportunidades e buscando o desenvolvimento mútuo com seus colaboradores.

A visão é ser referência nacional em sistema de automação comercial, oferecendo parceria segura e lucratividade aos revendedores.

Os princípios são: integridade, dedicação, comprometimento, honestidade, parceria, respeito, ética, profissionalismo, trabalho em equipe, empenho, valorização e seriedade.

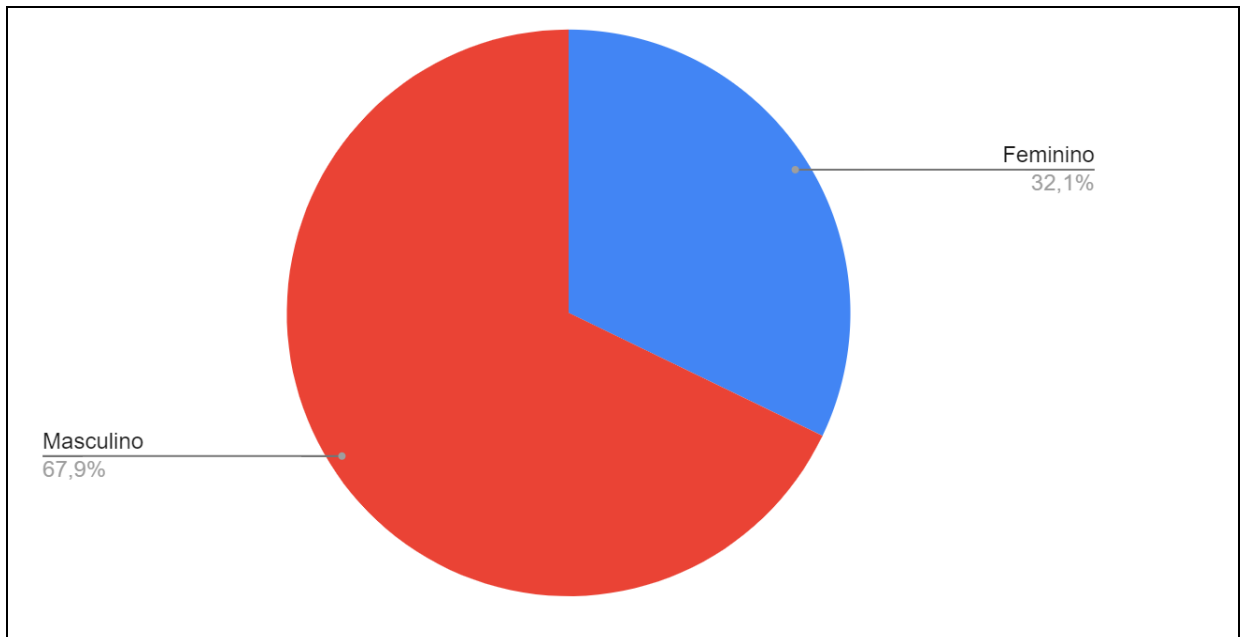
## 4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS

Nessa seção apresenta-se os resultados obtidos com a realização da pesquisa com os colaboradores e com a responsável pelo setor de gestão de pessoas da empresa. Após a descrição dos dados obtidos será apresentada a análise crítica dos resultados.

### **4.2.1 Resultados do questionário aplicado com os colaboradores da empresa**

A seguir, será apresentado os gráficos elaborados a partir das respostas obtidas nos questionários aplicados com os colaboradores.

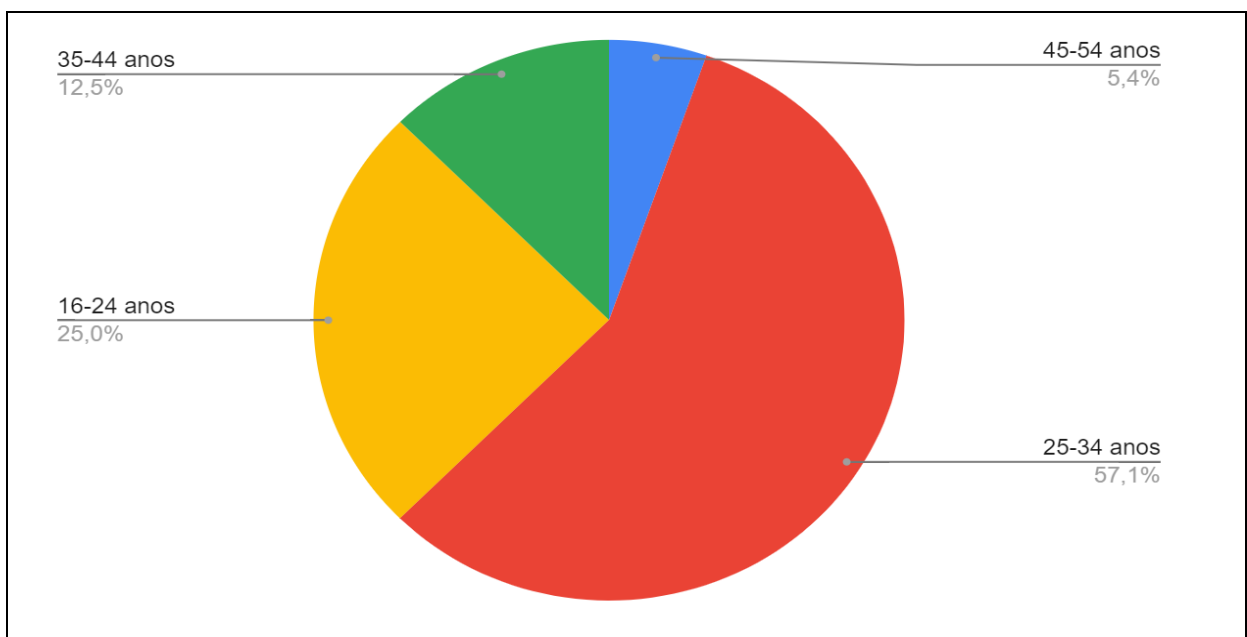
Gráfico 1 - Sexo



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Conforme pode-se observar, no gráfico 1, 32,1% dos funcionários são mulheres, e 67,9 são homens.

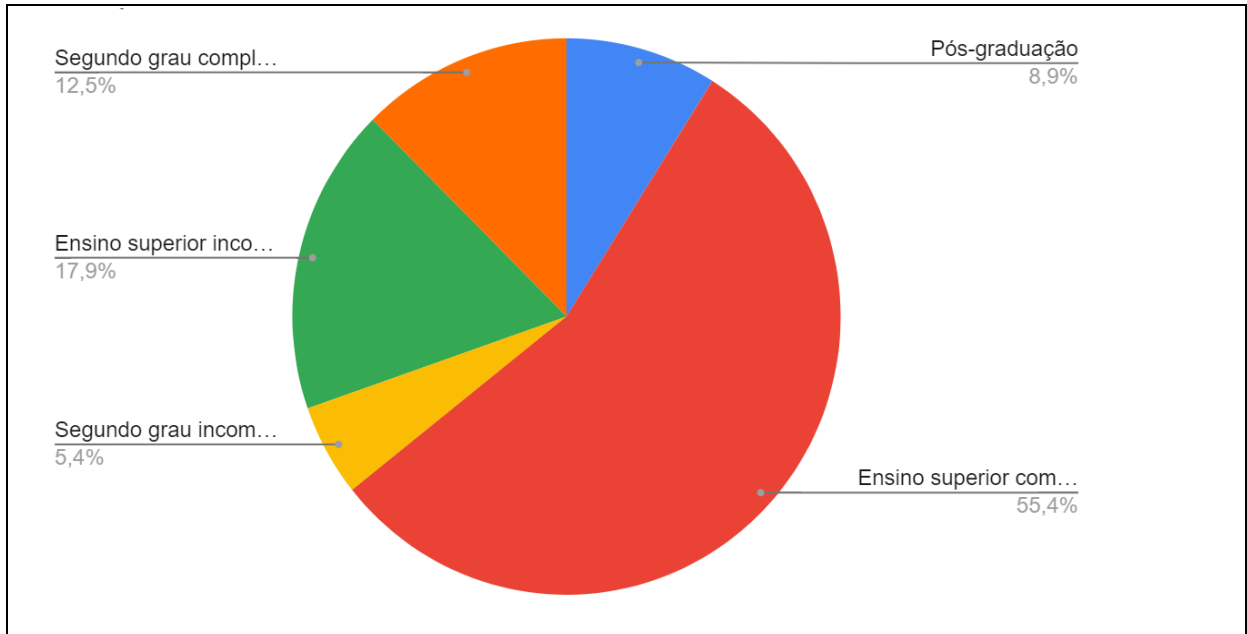
Gráfico 2 - Idade



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A maior média de idade entre os colaboradores da empresa Gdoor é entre 25 a 34 anos, somando o total de 57,1%, e entre 16 e 24 anos tem 25% dos colaboradores, pode-se dizer que a empresa é composta pela maioria jovens.

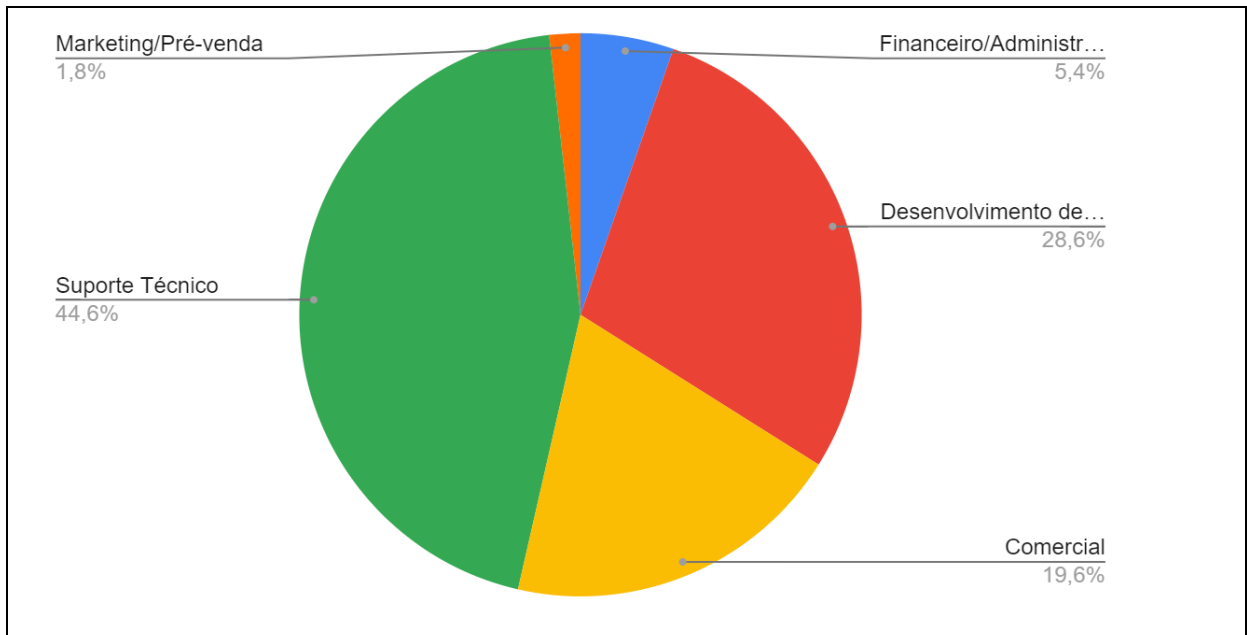
Gráfico 3 - Escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No gráfico 3 pedia-se a escolaridade dos colaboradores, apesar do gráfico anterior apontar uma média de idade relativamente baixa, nesse pode-se observar um nível alto de ensino, onde somando os que tem ensino superior completo e os pós-graduados, chega-se a um total de 64,3% de colaboradores. Também, observa-se que 17,9% está concluindo o ensino superior.

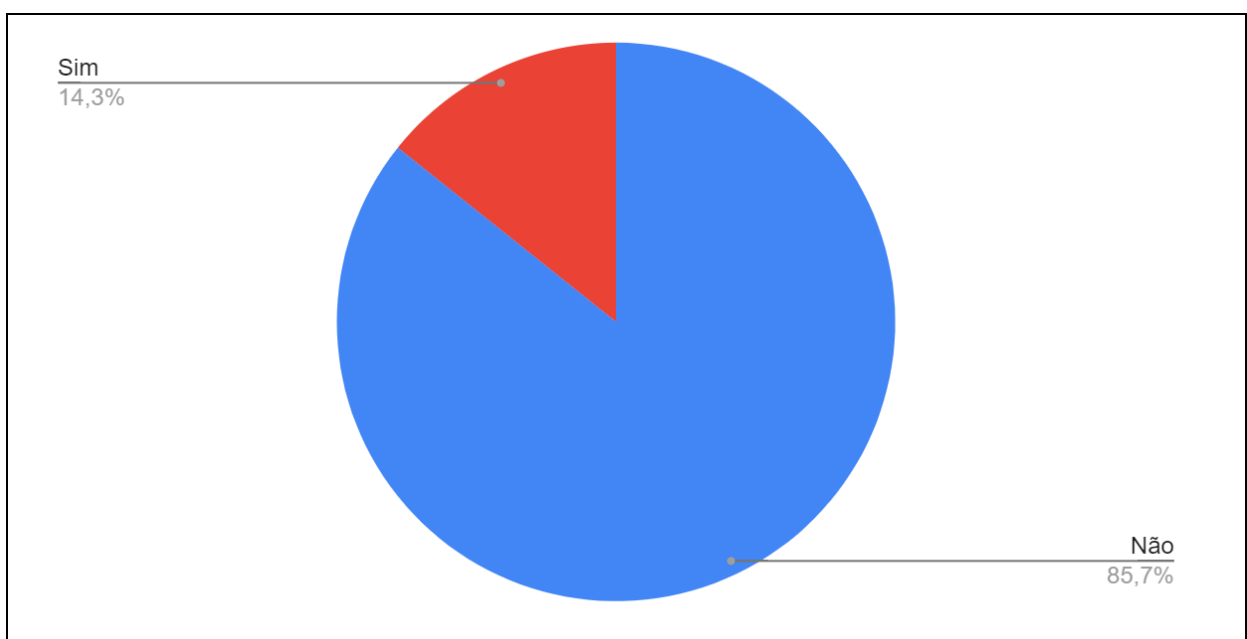
Gráfico 4 - Setor em que trabalha



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A empresa conta com diversos setores, pode-se observar que o suporte técnico é o que mais tem colaboradores, somando 44,5% e o marketing/pré-venda o setor com menos colaboradores, chegando a 1,8%.

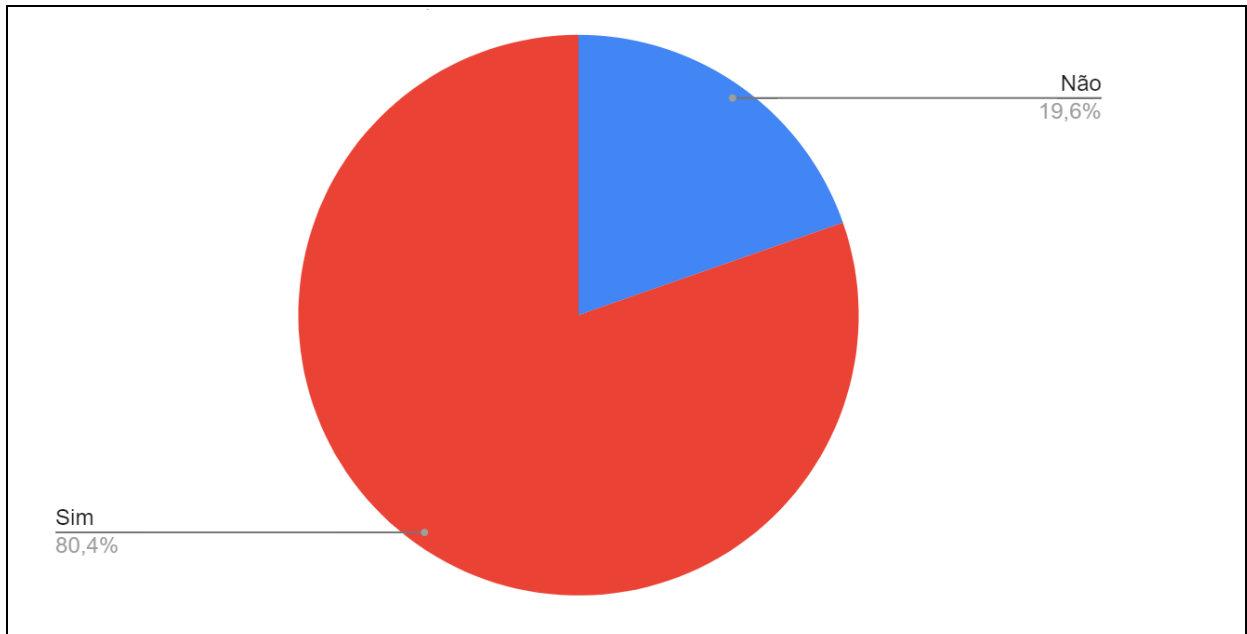
Gráfico 5 - Antes da covid 19, você trabalhou em algum outro momento em home office



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Por se tratar de uma empresa de tecnologia, é “normal” o tele trabalho ou *home office*. Porém, como ainda é uma novidade no Brasil esse tipo de trabalho, observa-se que apenas 14,3% dos funcionários tiveram a oportunidade de experimentar o “novo” antes da Covid-19.

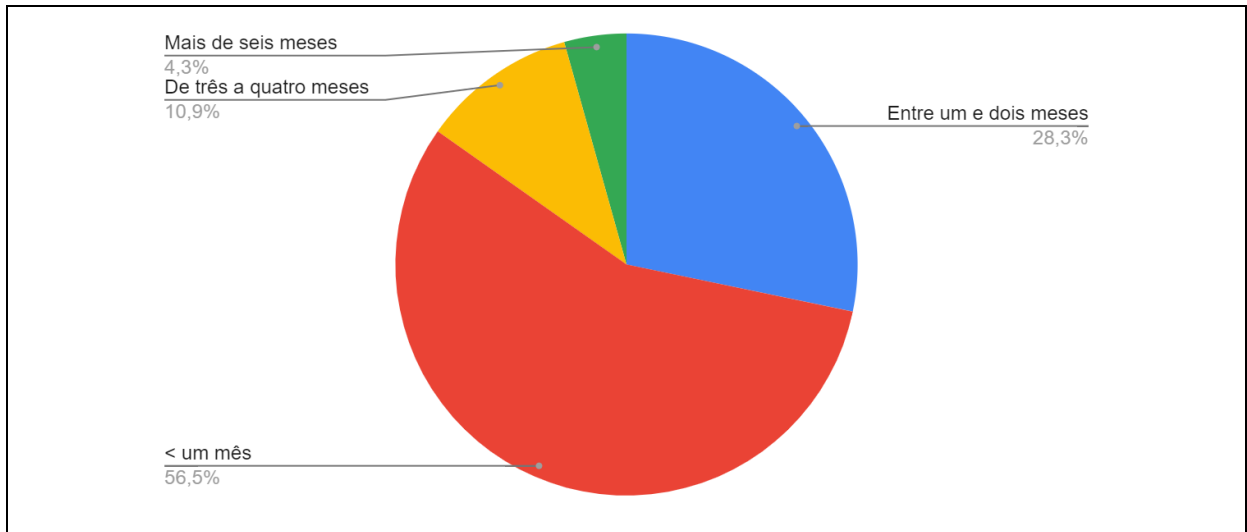
Gráfico 6 - Durante o loockdow, você trabalhou em home office



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Diferente do que ocorreu no gráfico anterior, pode-se observar que o covid-19 mudou a rotina da empresa. Durante o primeiro colapso de covid-19 no Brasil, foi adotada o loockdow, e muitas empresas optaram por *home office*, no gráfico 6 pode-se observar que 80,4% dos colaboradores trabalharam em casa, mudando a rotina da empresa e os mesmos tendo que se adaptar ao cenário atual.

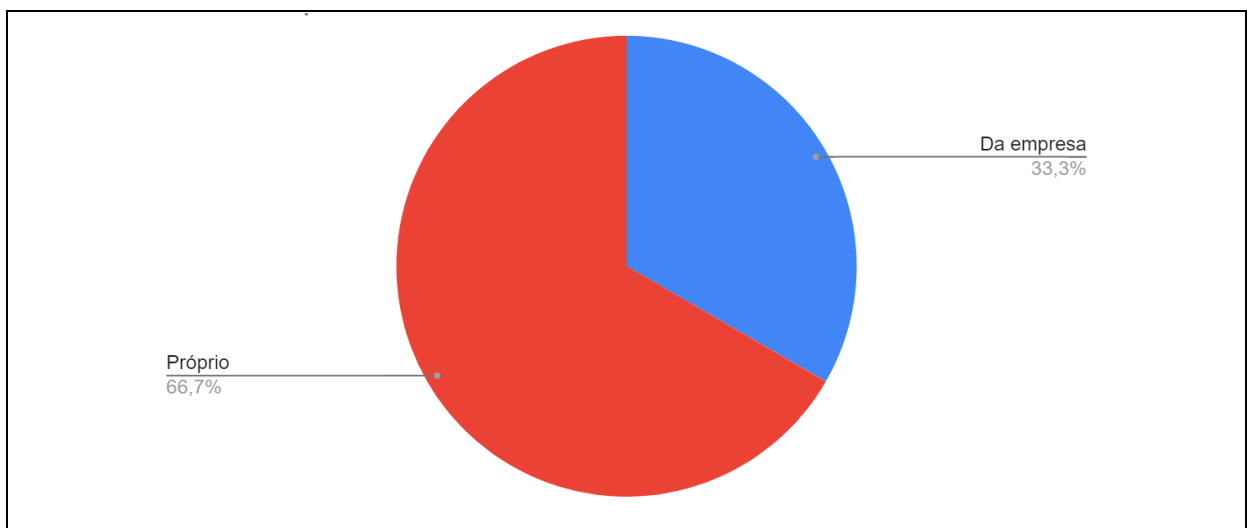
Gráfico 7 - Se sim no gráfico 6, durante quanto tempo você trabalhou em home office



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No ano de 2020, o primeiro lockdown durou 15 dias, onde os serviços que não eram considerados essenciais não podiam estar trabalhando, mesmo que com a empresa fechada e apenas os colaboradores trabalhando internamente. No gráfico, observa-se que 56,5% dos colaboradores trabalharam menos de um mês em *home office*.

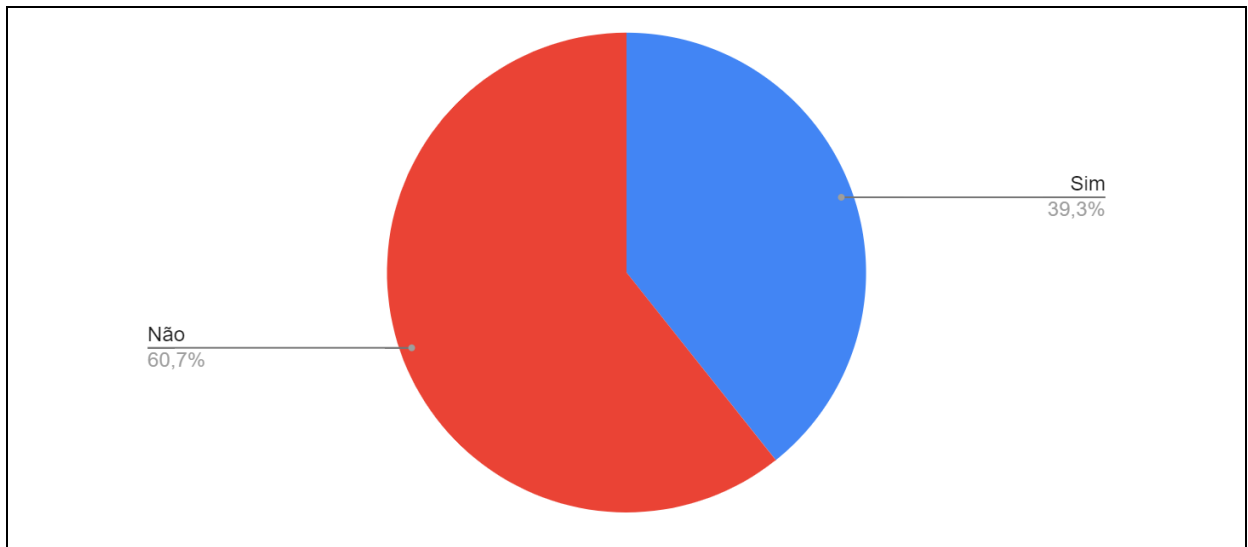
Gráfico 8 - Se trabalhou em home office, utilizou equipamento próprio ou da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No gráfico 8, procurou-se saber se a empresa disponibilizou equipamentos necessários para o trabalho *home office*. Pode-se observar que a empresa forneceu o equipamento para 33,3% dos colaboradores e 66,7% dos colaboradores utilizaram equipamentos próprios para desenvolver o trabalho *home office*.

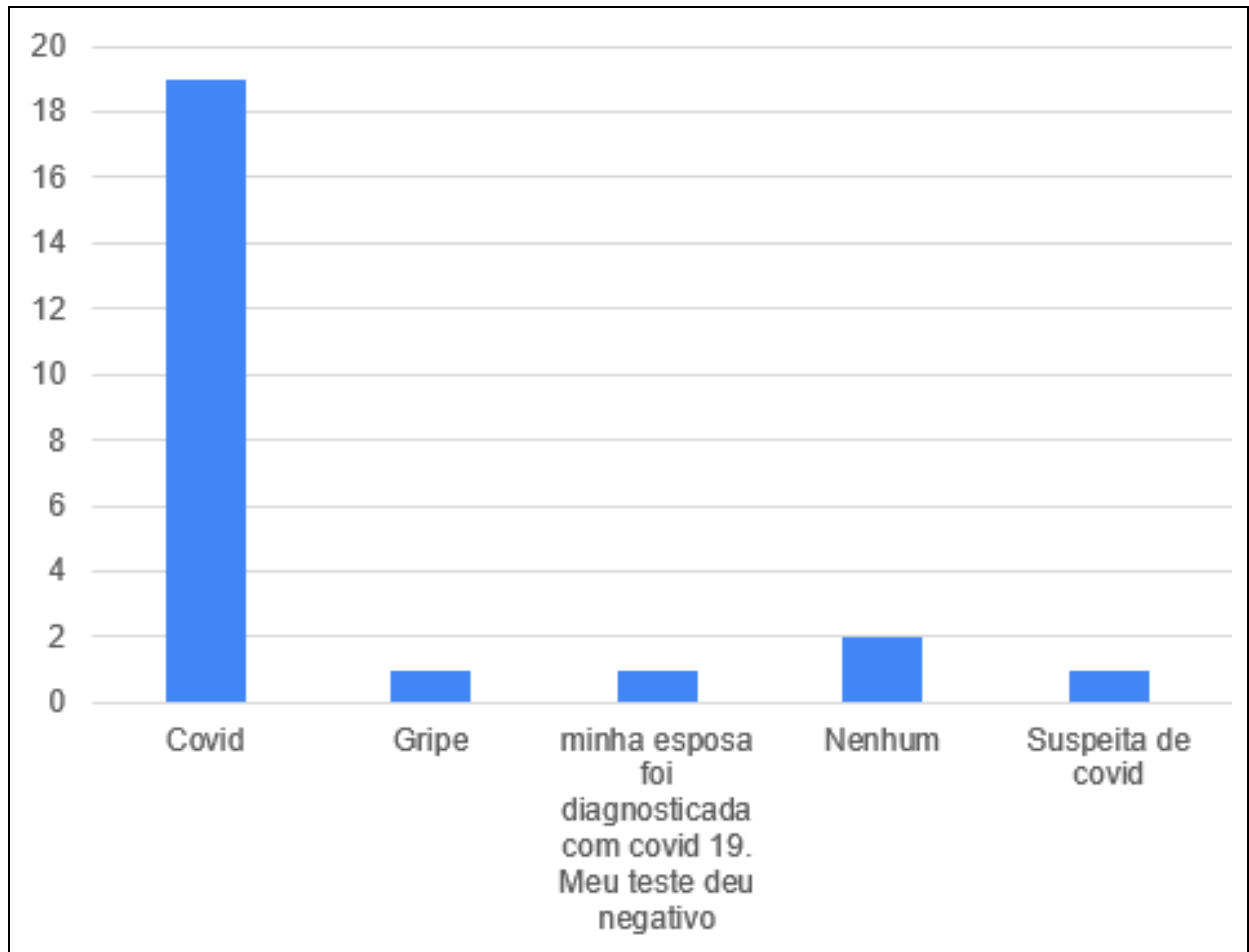
Gráfico 9 - Durante a pandemia, você precisou se afastar por problemas de saúde



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Apesar de ainda estar na pandemia, essa pergunta refere-se aos meses de março de 2020 a março de 2021. Observa-se que 39,3% dos colaboradores da empresa precisaram se afastar por algum problema de saúde, relativo ao período de um ano.

Gráfico 10 - Qual foi o problema de saúde

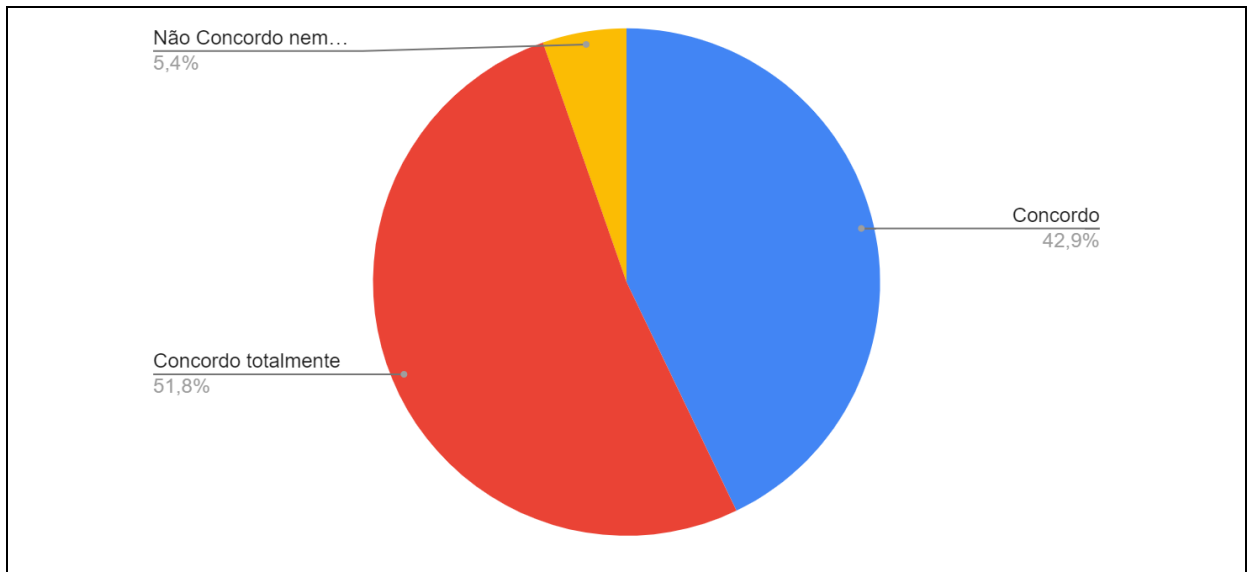


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Para aqueles que precisaram se afastar, foi realizada uma pergunta aberta, onde os mesmos deveriam descrever o motivo do afastamento. Ao analisar o gráfico, 19 pessoas foram afastadas com problemas de saúde relativo a covid-19.

Um colaborador precisou ficar afastado pelo fato de que sua esposa ter contraído a doença, um colaborador teve sintomas de gripe e também foi afastado de forma preventiva, e um colaborador teve suspeita de Covid, não confirmando.

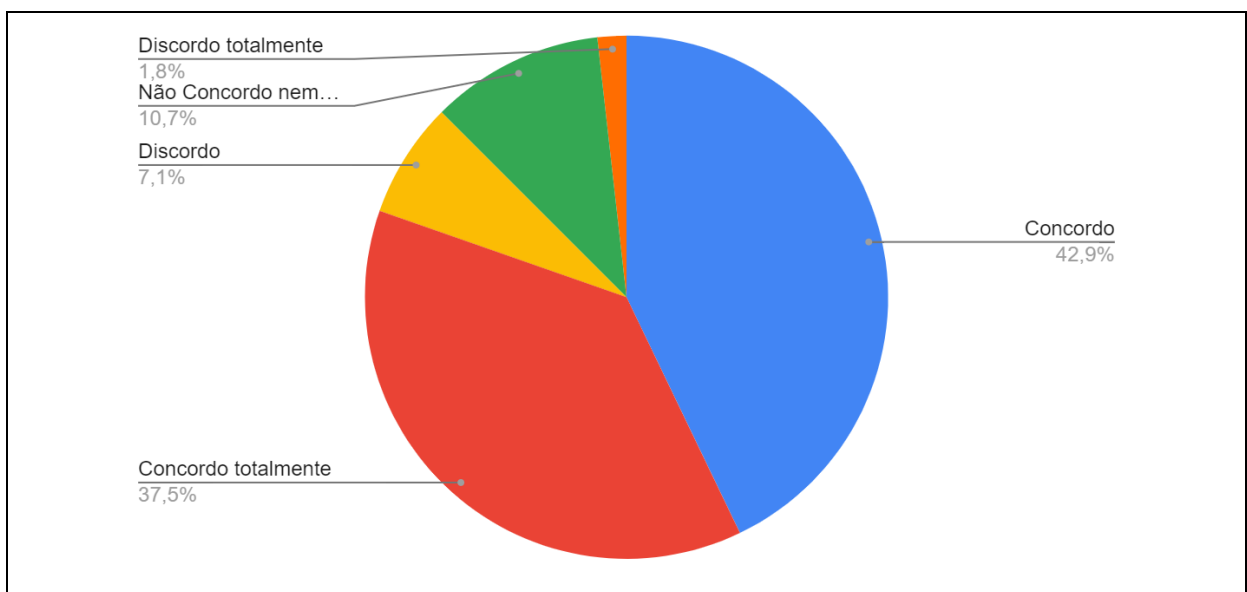
Gráfico 11 - Estou satisfeito com a função que desenvolvo na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Observa-se que na pergunta 11, 51,8% dos colaboradores estão totalmente satisfeitos com a função que desenvolvem na empresa e 42,9% estão satisfeitos, isso é, em sua grande maioria, os colaboradores da empresa trabalham satisfeitos e engajados na função que desenvolvem, e apenas 5,4 % não concordam ou discordam com afirmação.

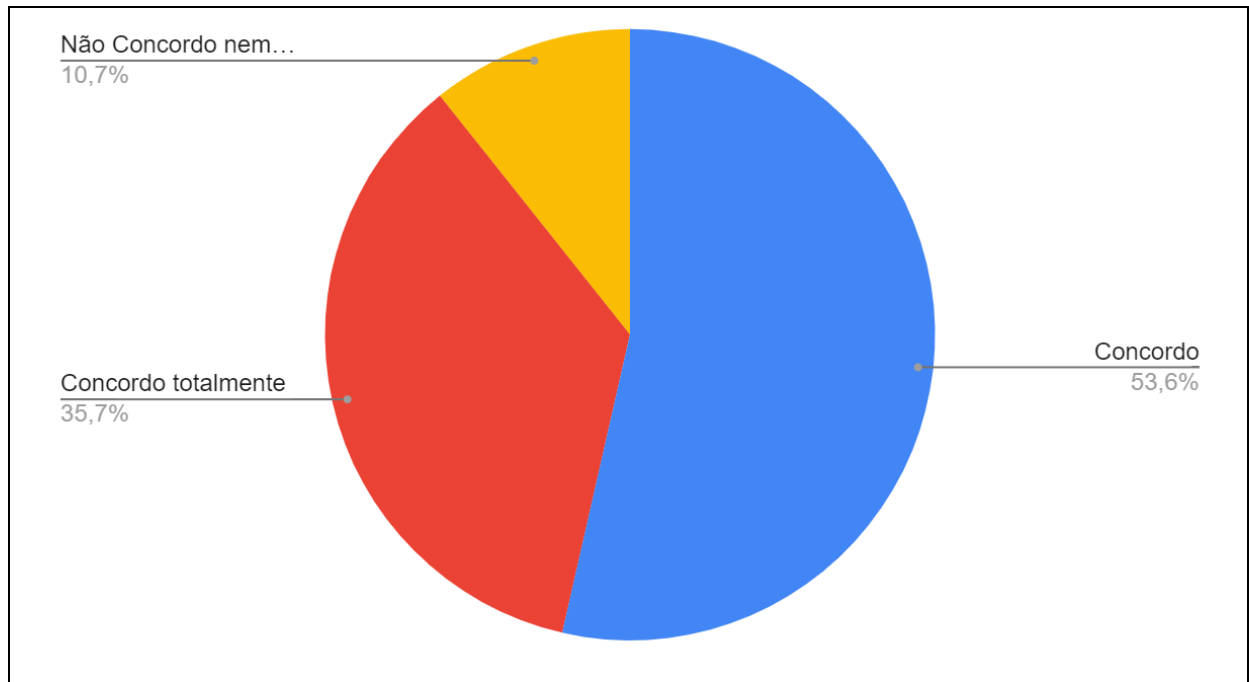
Gráfico 12 - Tenho chances de crescimento na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Referente a chance de crescimento na empresa, 37,5% concordam totalmente e 42,9% concordaram que há chances para crescer profissionalmente na empresa. Desta forma, observa-se que a empresa dá oportunidade e desenvolve seus profissionais.

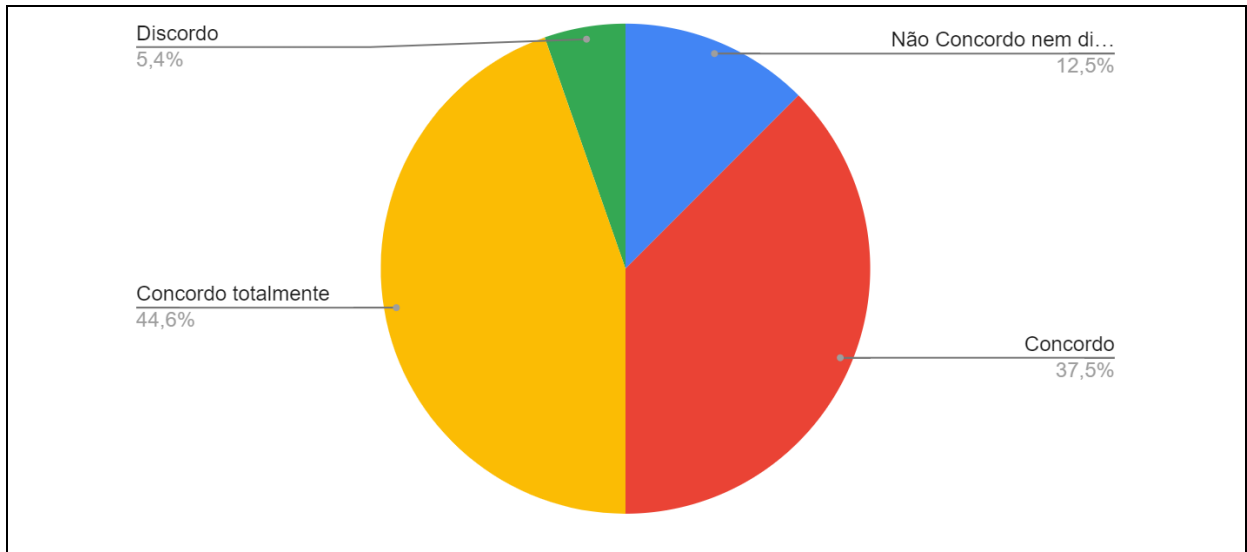
Gráfico 13 - Sou reconhecido na empresa pelo trabalho que faço



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Sobre reconhecimento pelo trabalho prestado, em sua maioria concorda. Apenas 10,7% dos colaboradores não concorda nem discorda.

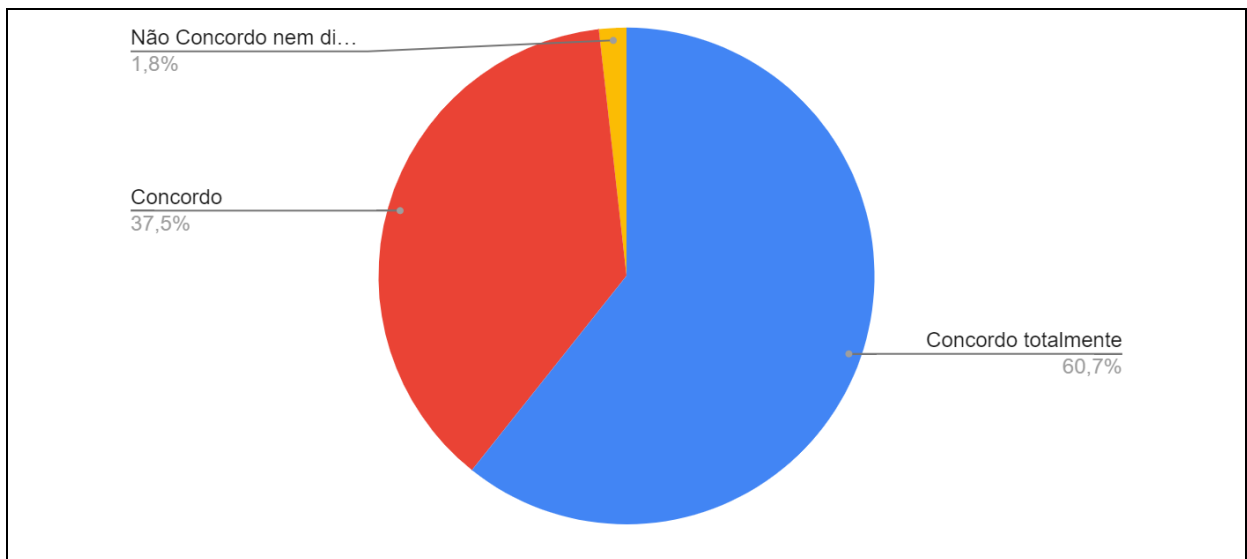
Gráfico 14 - As promoções na empresa são baseadas nas competências das pessoas e não em favoritismo



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O gráfico 14 refere-se as oportunidades de ocupar uma categoria mais elevada dentro da empresa. Observa-se que a empresa tem adotado uma política voltada a competência, sendo que 44,6% concordam totalmente e 37,5% concordaram.

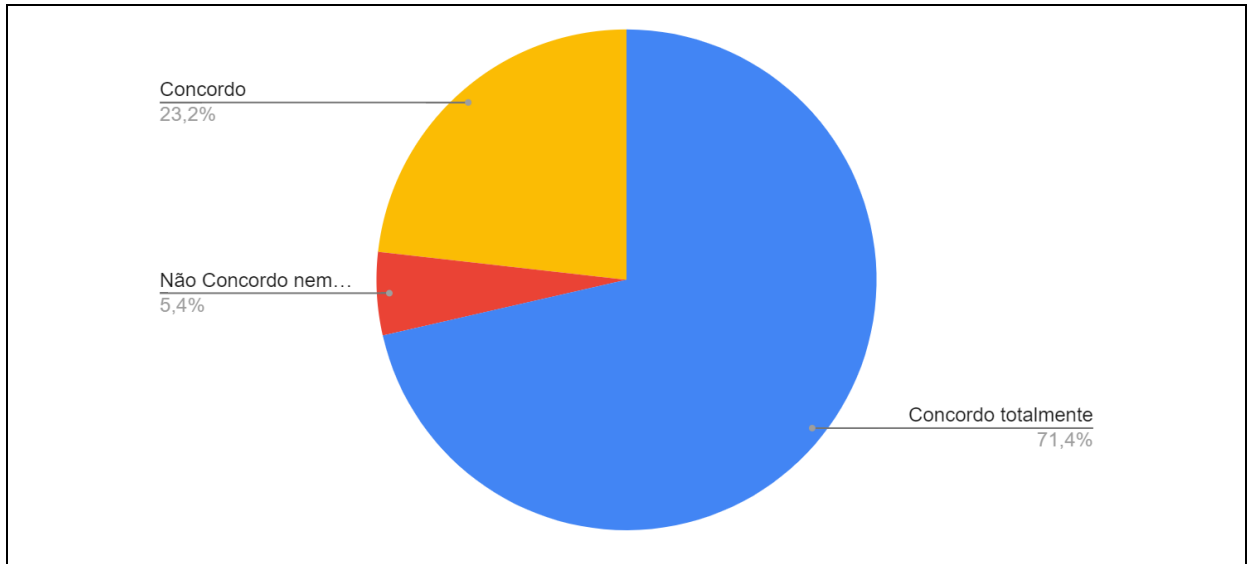
Gráfico 15 - Estou satisfeito com as instalações da empresa (estrutura física, equipamentos, entre outros)



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Percebe-se que 98,2% dos colaboradores concordam que as instalações, os equipamentos e a estrutura física da empresa atendem as expectativas.

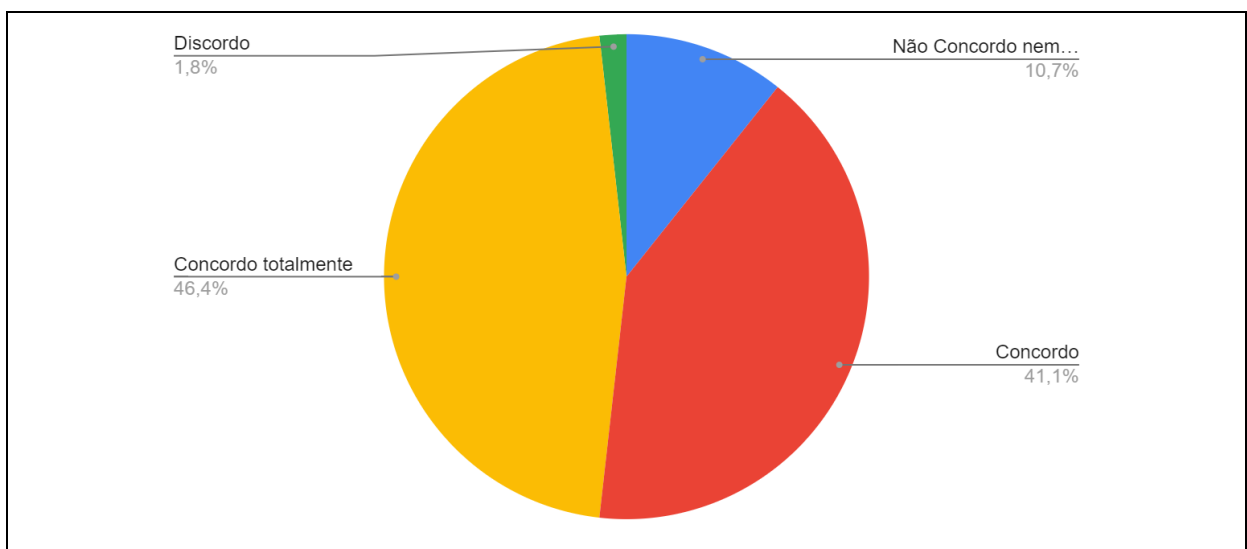
Gráfico 16 - Aumento de salário me motiva



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Observa-se que o aumento de salário é um dos maiores motivadores dos colaboradores, sendo que apenas 5,4% não concordam nem discordam com a pergunta.

Gráfico 17 - Plano de saúde

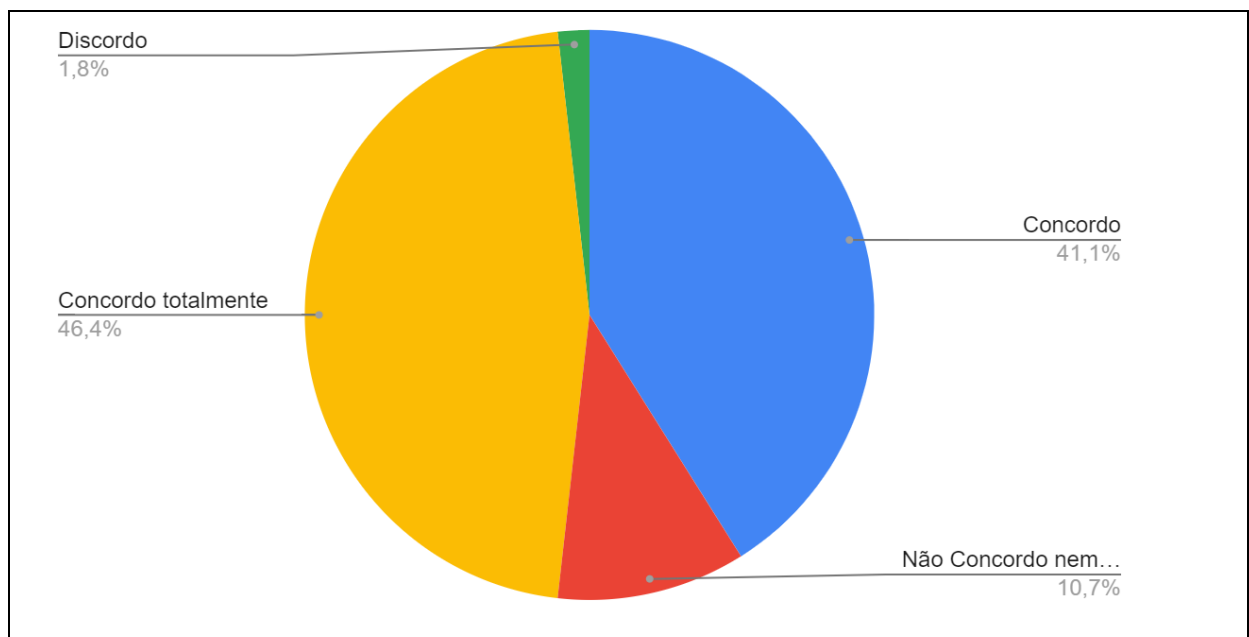


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O plano de saúde tem sido um “divisor de água”, pois, o mesmo só tem excelência quando é de extrema importância para o colaborador. Muitas vezes, quando é de extrema urgência é que o mesmo passa a ser reconhecido.

Porém, com o atual cenário, o mesmo está sendo mais valorizado, e observa-se que 46,4% concorda totalmente e 41,1% concorda que o mesmo é motivador, isso corrobora com a importância dessa estratégia, atualmente a empresa já oferece plano de saúde a todos os colaboradores.

Gráfico 18 - Plano de cargos de salário

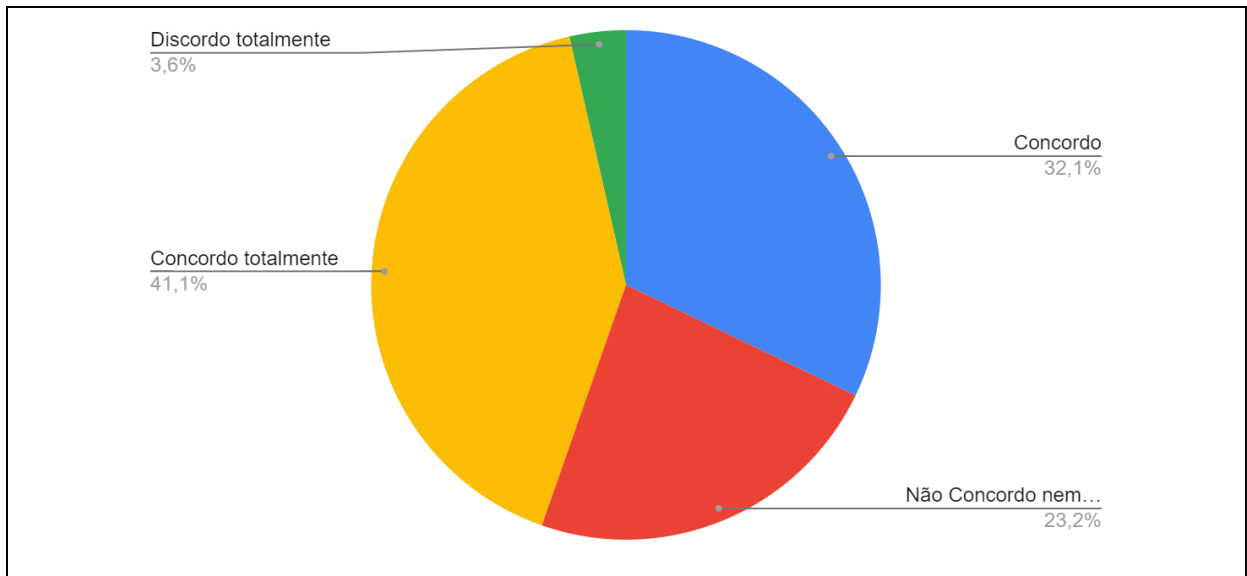


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Com o plano de cargo de salários, é uma forma além de motivar os colaboradores e mantê-los na empresa. Quanto mais tempo o colaborador passar na empresa, mais beneficiado ele é, e, menos vontade de procurar outro lugar, pois, muitas vezes ele passa a ganhar mais em salário e bonificação.

Observa-se que 41,1% dos colaboradores concordam e 46,4 concordam totalmente.

Gráfico 19 - Vale alimentação



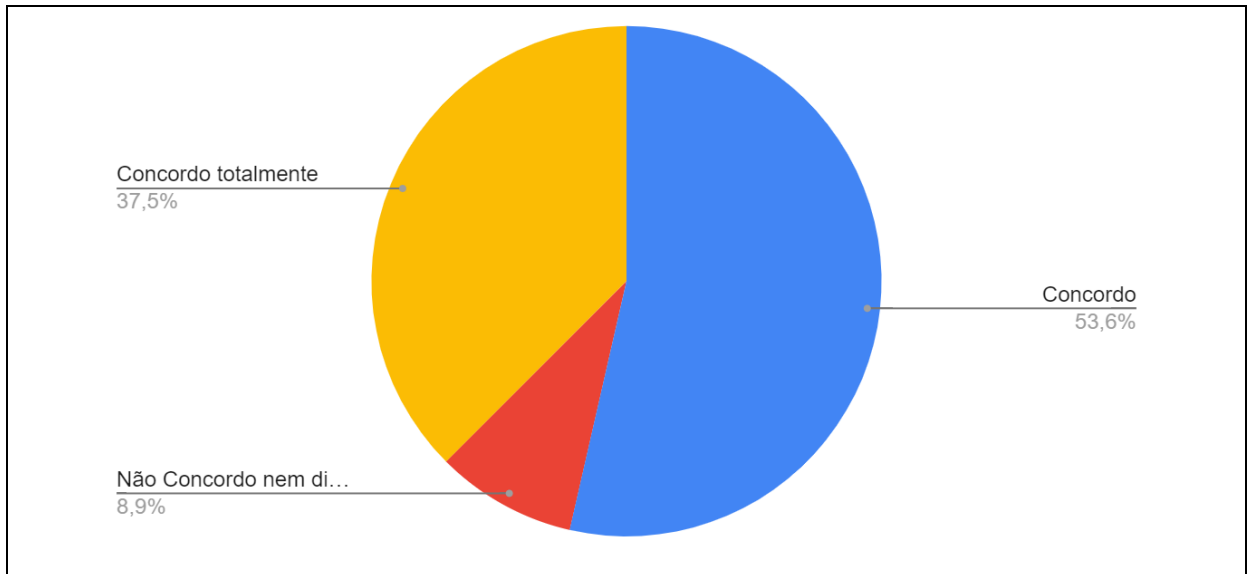
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Vale alimentação consiste em uma bonificação ao empregado, o empregador disponibiliza mensalmente um valor no cartão onde o mesmo pode ser utilizado em mercados, padarias e fruteiras que aceitam o pagamento.

Ao todo, 73,2% concordaram que o vale alimentação é um motivador.

Hoje a empresa Gdoor ainda não implantou o vale alimentação para seus colaboradores, porém, está em análise com o setor financeiro a implementação de um cartão que pode ser utilizado em qualquer estabelecimento, podendo ser utilizado para alimentação ou lazer.

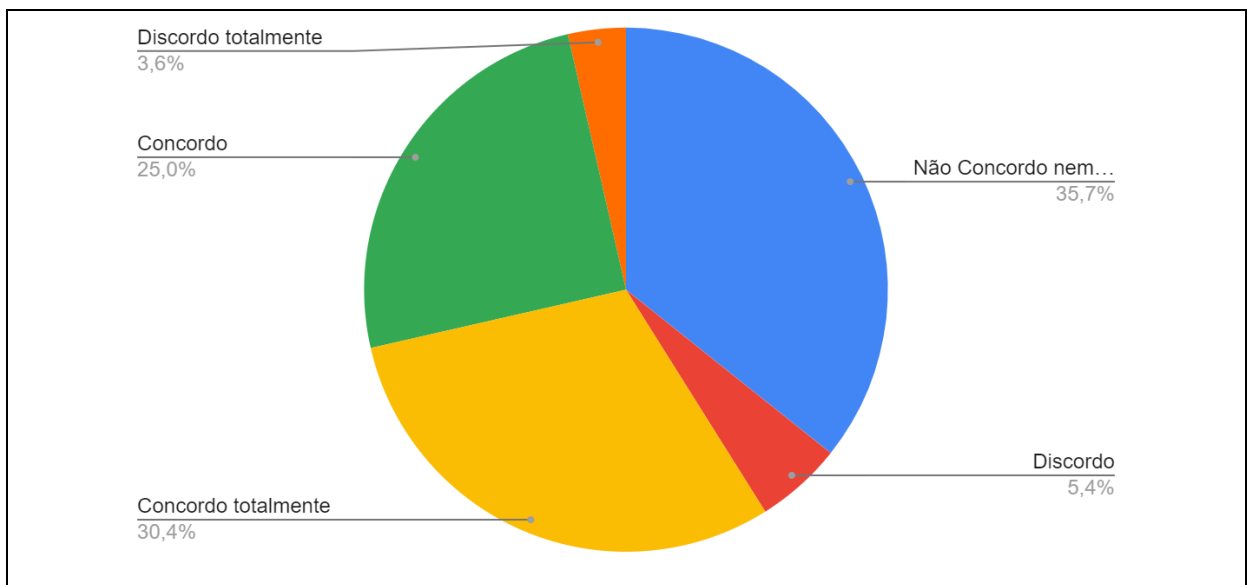
Gráfico 20 - Ações estratégicas dentro da empresa (palestras, treinamento, etc.).



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

De acordo com o gráfico 20, observa-se que 91,1% dos colaboradores concordaram que ações estratégicas das empresas são motivacionais.

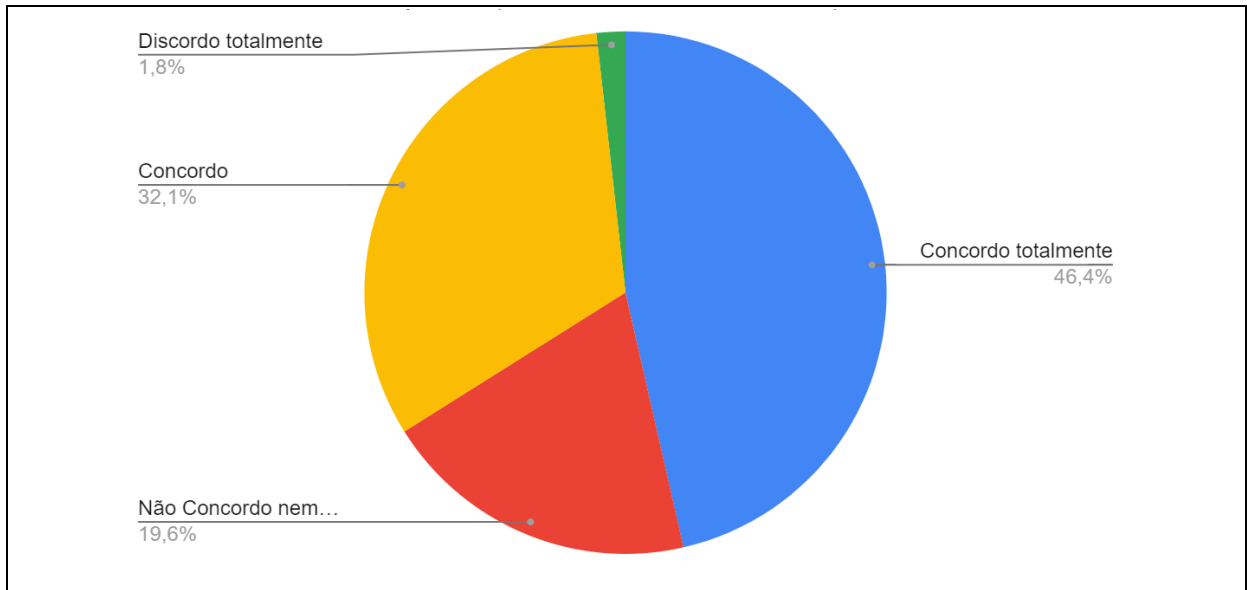
Gráfico 21 - Cursos motivacionais



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Pode-se observar que 35,7% dos colaboradores não concordam nem discordam e 30,4% concordaram totalmente.

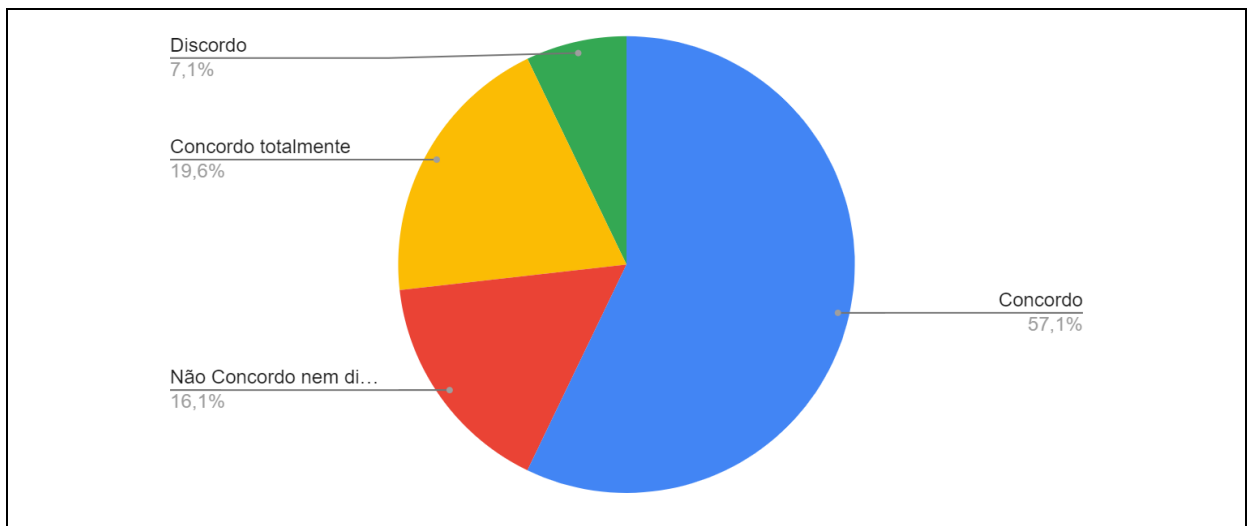
Gráfico 22 - Festas da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Devido ao cenário atual, não pode ser feito confraternizações de empresa, porém, pode-se observar pelo gráfico que 46,4% dos colaboradores concordam totalmente e 32,1% concordam que festas nas empresas pode ser motivacional.

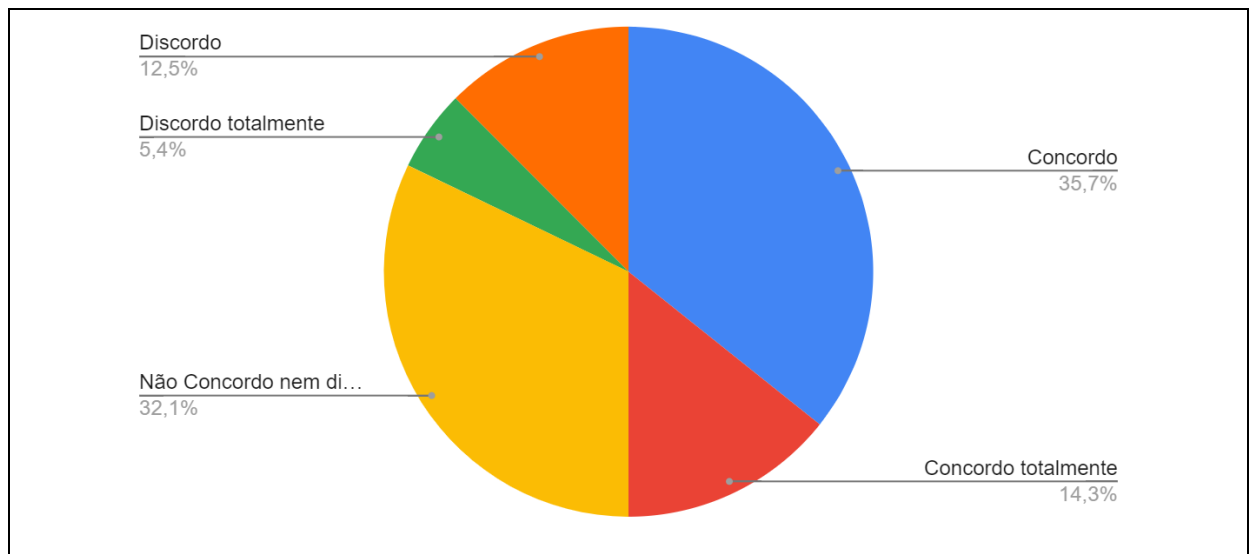
Gráfico 23 - Recebo feedback frequentemente sobre avaliação do meu trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Ao que pode se observar, a empresa tem o hábito de aplicar feedback aos seus colaboradores, observa-se que 76,7% dos colaboradores concordam.

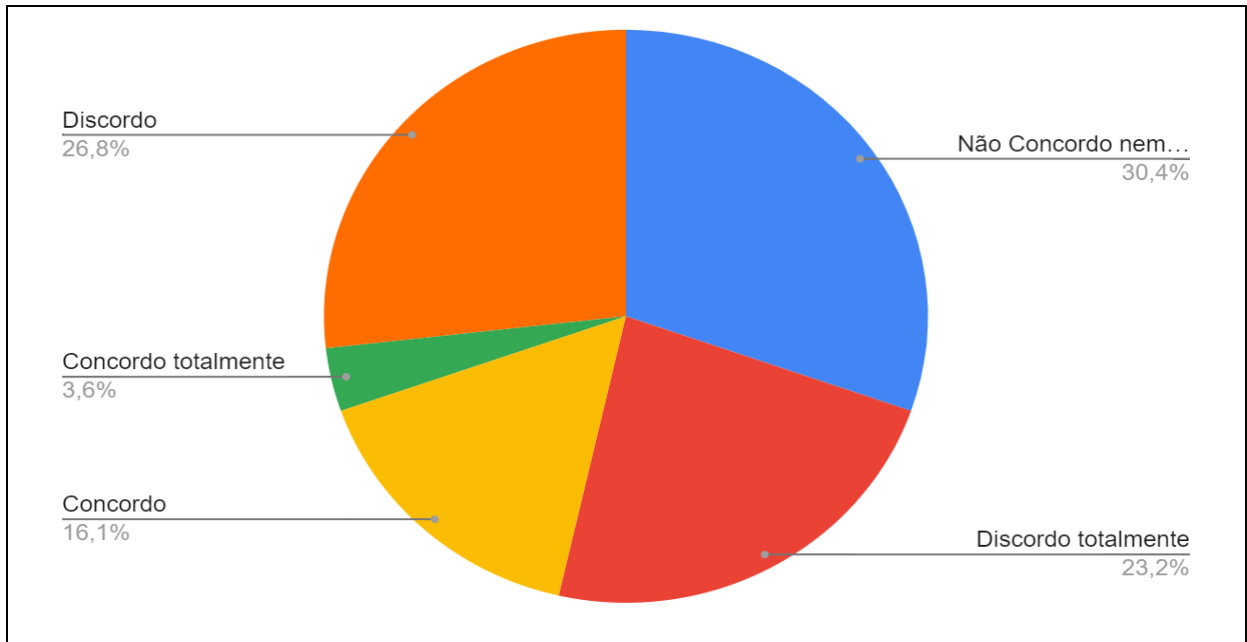
Gráfico 24 - Ocorreu mudança no clima organizacional da empresa devido a pandemia da covid-19



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A pandemia no Brasil ocorreu no mês de março de 2020, desde então, as empresas foram obrigadas a adotar uma nova estratégia, como distanciamento social entre os colaboradores, uso de máscaras, uso de álcool gel. Porém, observa-se no gráfico que 50% dos colaboradores concordam ou concordam totalmente, e a soma dos que discordam, discordam totalmente ou não concordam nem discordam deu 50%.

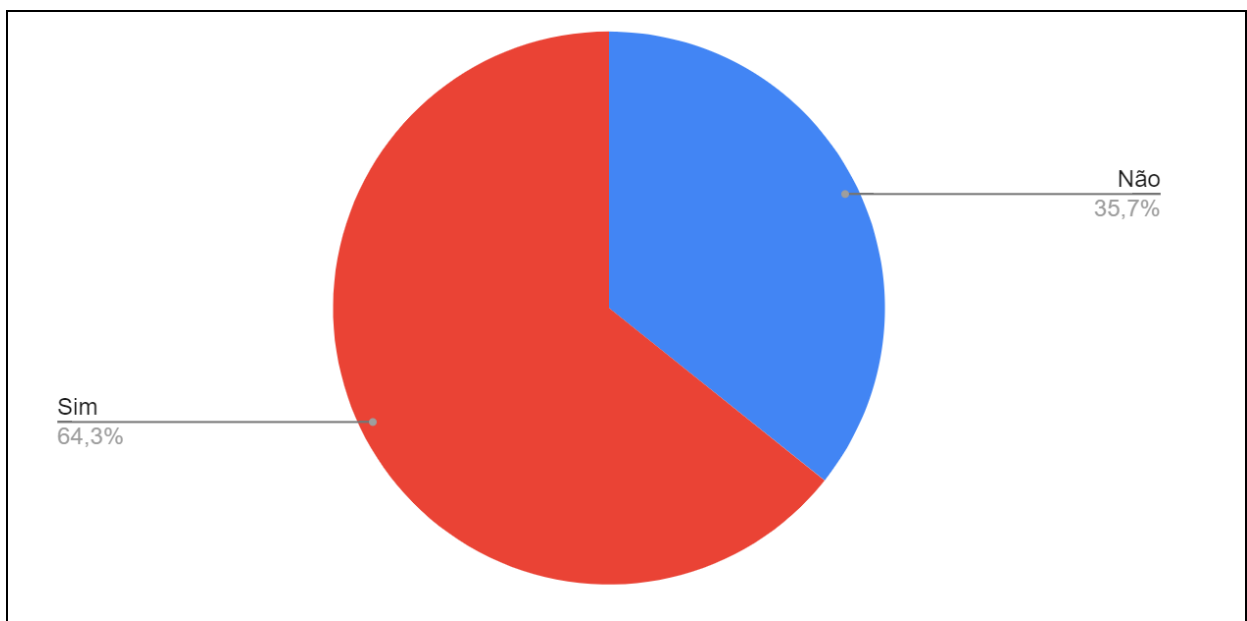
Gráfico 25 - A pandemia impactou a minha produtividade no trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

De acordo com o gráfico 25, observa-se que ficou divididas as opiniões sobre o impacto na produtividade na pandemia, 3,6% concorda totalmente que impactou em seu trabalho, 16,1% concorda, 30,4% não concorda nem discorda, 26,8% discorda e 23,2% discorda totalmente.

Gráfico 26 - A empresa realizou ações motivacionais durante a pandemia



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Observa-se de 64,3% dos colaboradores afirmaram que a empresa realizou ações motivacionais durante a pandemia.

A última pergunta foi aberta para respostas, o colaborador que tinha ideia de estratégias motivacionais podiam opinar. Muitos responderam que não tinham ideia ou a forma que a empresa está conduzindo no novo cenário está apropriada.

Porém, alguns comentários foram relevantes, “afastar quem seja do grupo de risco, conversar e entender como se sentem”, “cursos e palestras motivacionais, e sobre estado mental e ansiedade”. Um colaborador optou que seria interessante que a empresa trabalhasse em uma porcentagem em *home office* e outra na empresa, como uma medida de evitar o contato com muita gente e disse que poderia ter uma experiência de como é a produção em *home office* para quem sabe ser aplicada futuramente.

Também foi concedida a ideia de a empresa ter testes de covid-19 e testar seus funcionários, porém, não há como implantar, pois, devem ser realizados por profissionais da saúde, o que poderia ser feito é a contratação de uma empresa para estar realizando os testes.

Na próxima seção serão apresentados os resultados obtidos com a realização da entrevista com a responsável, na área de gestão de pessoas dentro da empresa Gdoor.

#### **4.2.2 Entrevista com a responsável de gestão de pessoas**

As informações coletadas no momento da entrevista e comparando com a análise dos gráficos, consegue-se identificar que os fatores de melhorias sugeridos pelos colaboradores foram os mesmos apontados pela responsável da gestão. Foi mencionado os seguintes aspectos que motivam as pessoas no ambiente de trabalho: o aumento de salário, plano de saúde e vale alimentação.

Com relação a primeira pergunta, a gestora citou que durante a pandemia os colaboradores da Gdoor não identificaram aspectos negativos, acreditasse que isso ocorreu, pois, a empresa entrou em processo de reestruturação de setores em junho de 2019, finalizando em janeiro de 2020. Como a empresa estava implementando esse projeto, a organização estava engajada e não houve maiores preocupações,

pois, o trabalho em equipe, empatia e a adaptação com o novo, resultou em colaboradores motivados.

A segunda pergunta do roteiro de entrevista buscou identificar quais foram as estratégias motivacionais implementadas durante a pandemia. A responsável relatou que a Gdoor não trabalhou a motivação de forma específica durante a pandemia, mas realizou palestras com pequenos grupos de funcionário em diversos setores sobre inteligência emocional, de como se manter calmo durante o atual cenário. Os gestores eram os maiores incentivadores, desenvolveram o papel de conversar individualmente com cada colaborador e ver qual era a sua maior necessidade no momento e fazer o possível para ajudar. Também, uma medida de segurança para todos os funcionários foi implementada, se algum membro da família testava positivo pra covid-19, o funcionário era afastado da empresa, trabalhava em *home office*.

E por fim, buscou-se identificar se a organização possui plano de cargos e salários. A empresa não tem plano de cargos e salários, sendo assim será proposto para os colaboradores, pois os mesmos já haviam solicitado.

## **5 PROPOSIÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DE PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS, AJUDA FINANCEIRA PARA ESTUDO, VALE ALIMENTAÇÃO E PLANO DE SAÚDE**

Diante dos resultados obtidos neste estudo e tendo vista os objetivos traçados, pode-se fazer algumas ações para a empresa Gdoor.

### **- Implementação de plano de cargos e salários**

Para a implementação do plano de cargos e salários é necessário para que os colaboradores cresçam e forma horizontal para posteriormente crescer de forma vertical, permitindo mais transparência na para a promoção de um gestor para determinada área.

A implementação pode ser realizada de duas formas, sendo elas: tempo de empresa e/ou conhecimento na área de atuação.

O plano de cargo de salário da empresa Gdoor pode ser aplicado nos seguintes setores: Marketing/Pré-venda, Suporte técnico, Financeiro/administrativo, Desenvolvimento de sistema, Comercial.

Junior – São os colaboradores novos na empresa.

Pleno – São os colaboradores com mais de 3 anos na empresa; com formação de ensino superior e/ou pós-graduação na área de atuação.

Sênior – Colaboradores que tenham MBA na área de atuação e que tem poder de tomar decisões, o sênior é considerado o coordenador da equipe onde seu nível de responsabilidade é maior.

### **- Ajuda financeira para estudo**

A empresa poderá fornecer ajuda financeira para melhorar a capacitação dos seus colaboradores e estimular a permanência dos mesmos na empresa.

A empresa ajudará o colaborador que tiver mais de 2 anos de carteira assinada com a empresa e no máximo 50% do valor da mensalidade. O curso ou graduação deverá ser voltado para a função que exerce dentro da empresa. Caso o colaborador queira fazer a capacitação em outra área, a mesma será analisada por seus gestores

visando a necessidade do curso ou graduação para o desenvolvimento pessoal e profissional.

### - Vale alimentação

Outra ação importante é a implementação do benefício vale alimentação para os colaboradores.

### - Plano de saúde

O plano de saúde foi uma das ações apontadas pelos colaboradores na pesquisa, dessa forma destaca-se que a empresa já disponibiliza plano de saúde, sendo descontado na folha de pagamento do empregado.

No Quadro 2 é possível visualizar como as ações podem ser implementadas.

Quadro 2 – Implementação das propostas

O que?	Por que?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Implementação de plano de cargos e salários.	Para manter os colaboradores motivados, e dar incentivo financeiro de acordo com os anos trabalhados na empresa, e desta forma, os colaboradores irão crescer de forma horizontal e posteriormente crescer de forma vertical, tornando o processo de promoção transparente.	RH	Implementação em janeiro de 2022	Responsável pelo RH	Junior – São os colaboradores novos na empresa.  Pleno – São os colaboradores com mais de 3 anos na empresa; com formação de ensino superior e/ou pós-graduação na área de atuação.  Sênior – Colaboradores que tenham MBA na área de atuação e que tem poder de tomar decisões, o sênior é considerado o coordenador da equipe onde seu nível de responsabilidade é maior.	Junior - R\$ 4.000,00  Pleno – R\$ 6.000,00  Sênior – R\$ 8.000,00

Ajuda financeira para estudo	Para melhorar a capacitação dos seus colaboradores e estimular a permanência dos mesmos na empresa.	RH	implementação em Janeiro de 2022	Responsável pelo RH	A empresa ajudará o colaborador que tiver mais de 2 anos de carteira assinada com a empresa e no máximo 50% do valor da mensalidade. O curso ou graduação deverá ser voltado para a função que exerce dentro da empresa. Caso o colaborador queira fazer a capacitação em outra área, a mesma será analisada por seus gestores visando a necessidade do curso ou graduação para o desenvolvimento pessoal e profissional.	Graduação TI - R\$ 1.000,00 a R\$ 1.500,00 Graduação ADM - R\$ 800,00 a R\$ 1.000,00 Pós-graduação - 500,00 será analisado a individualidade de cada funcionário para o benefício.
Vale alimentação	O vale alimentação é um benefício, e diferencial da empresa. Auxilia o colaborador com compra em mercado de sua preferência.	RH	Implementação em janeiro de 2022	Responsável pelo RH	A empresa ajudará com o benefício do vale alimentação para seus colaboradores. Ao dar o benefício, a empresa poderá solicitar a redução de até 4% do imposto de renda.	A empresa dará um cartão com o valor de R\$ 400,00 para que cada colaborador possa utilizar em mercados. Hoje a empresa Gdoor conta com 62 funcionários. Para a implementação do Vale alimentação, ela gastará R\$ 24.800,00 a mais por mês. Porém, haverá a redução de 3% na folha de pagamento de cada funcionário e 4% em impostos. Já está em análise pela empresa para implementação.

Plano de saúde	O plano de saúde é mais um benefício que auxilia muito para que os colaboradores possam continuar na empresa.	RH	Implementação em janeiro de 2022	Responsável pelo RH	A empresa disponibiliza plano de saúde para os colaboradores. É descontado da folha de pagamento do empregado.	A empresa já disponibiliza plano de saúde para seus colaboradores.
----------------	---	----	----------------------------------	---------------------	--	--

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

## 6 CONCLUSÃO

O maior capital humano das organizações são os seus colaboradores, ou seja, motivação é um fator chave e relevante para um bom ambiente de trabalho e para funcionários mais produtivos. O mercado de trabalho caracteriza por constantes mudanças conforme cada contexto e épocas vivenciadas. Sendo assim, ter pessoas engajadas e motivadas em uma equipe interdisciplinar faz toda a diferença.

A motivação de cada pessoa depende claramente da força de seus motivos como: desejos ou impulsos e até necessidades que ocorre interiormente de cada indivíduo na busca de realizações de seus objetivos, sendo pessoais ou profissional.

A pandemia foi um desafio para as empresas durante o ano de 2020, a empresa Gdoor já estava executando ações antes da pandemia, como *feedback*, palestras, reuniões semanais, cursos motivacionais e outras atividades que gera maior engajamento e aproximação entre os colaboradores e gestores desta forma, a adaptação ao novo normal foi um processo mais fácil, já que todos os colaboradores estavam preparados mentalmente para coisas novas.

Dessa forma, ao analisar os resultados da pesquisa, pode-se observar que o nível de motivação dos colaboradores da empresa Gdoor durante a pandemia da Covid-19 está satisfatório, isso é, o trabalho desenvolvido antes da pandemia e mantido durante a pandemia gerou bons resultados para a empresa e maior engajamento entre os colaboradores.

Nesse viés, destaca-se que o objetivo geral de analisar o nível de motivação no trabalho dos colaboradores da empresa Gdoor durante a pandemia da Covid-19 foi atingido pois, observa-se que apesar da crise que se instalou no ano de 2019 a 2020, os colaboradores se mantiveram motivados e acreditando no trabalho desenvolvido pela empresa Gdoor, pois, a empresa se adaptou ao novo normal, dando a opção de *home office* para que todos se mantivessem seguros.

Para manter os colaboradores motivados, a empresa deve realizar um trabalho árduo e contínuo, analisar a necessidade de cada setor e posteriormente observar cada colaborador de forma individual, isso é, o que motiva um indivíduo pode não motivar outro. Porém, ações como: salários compatíveis com o cargo que ocupa, bom ambiente de trabalho, limpo, organizado, que atentam as necessidades dos colaboradores, benefícios como plano de saúde, plano de cargo de salários, vale

alimentação entre outros, cursos e palestras motivacionais e igualdade no tratamento de todos os funcionários sem distinção, faz com que os colaboradores mantenham uns mais próximos dos outros, criando assim um ambiente agradável de estar.

Como a empresa Gdoor já vinha trabalhando a muito tempo com fatores motivacionais entre os colaboradores, durante a pandemia foram realizadas pequenas palestras sobre inteligência emocional com pequenos grupos de funcionários de setores variados, como os mesmos já vinham de um processo de autoconhecimento, não houve fatores negativos, apenas o afastamento de alguns colegas de trabalho por estar com covid-19. Entretanto, de fatores positivo, observou-se que os colaboradores se preocuparam com o próximo, e que se mantiveram motivados.

Como a empresa Gdoor já vinha traçando ações estratégicas entre seus colaboradores, e seus resultados puderam ser observados nos gráficos, onde demonstra que os funcionários estão satisfeitos com as funções que exercem, com os benefícios que a empresa fornece e com o ambiente de trabalho.

A empresa hoje, não fornece incentivo financeiro para estudo e não tem plano de cargos de salários implementado. O incentivo para o estudo acontece de forma verbal, onde a empresa identifica a necessidade de alguma formação ou curso na área e conversa com o colaborador, esse, se tiver interesse, busca o conhecimento conforme sua situação no atual momento.

Mesmo que a empresa conte com 64,3% dos colaboradores com ensino superior, entende-se que é necessário que os colaboradores adquiram conhecimentos novos, pois, a tecnologia se reinventa a cada dia.

Quanto à implementação do plano de cargos de salários, é uma forma de beneficiar o colaborador e que o mesmo se sinta motivado, pois, entende como desmotivador um novo funcionário ganhar o mesmo valor que um colaborador que já está na empresa a 3 anos.

Serão apresentados os resultados obtidos com a realização dessa pesquisa para a empresa Gdoor e será proposto as melhorias mencionadas. Sugere-se para novos estudos, a possibilidade de realizar uma pesquisa de avaliação com o objetivo de analisar os resultados alcançados com a implantação da proposição de implantação do plano de cargos e salários e ajuda financeira para estudo, caso seja implementada.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Enéia Viviane; STEFANO, Silvio Roberto; BERLATO, Heliani. A motivação para o trabalho e sua importância estratégica: análise de perspectiva individual em uma empresa do ramo de auto peças e serviços. **IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, EnGPR Anpad**, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR181.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2021.
- BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.
- BEZERRA, Felipa Daiana et al. Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro. **Revista Brasileira de Enfermagem Reben**, jan-fev. n.63, v.1, p.33-7. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/Nf8wZVthm9Sv5f8gdcMDDzQ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 24 abr. 2021.
- BONFIM, Danilo Pereira; ESTENDER, Antonio Carlos; MACEDO, Daniela de. A motivação em pequenas empresas. **XII SEGet. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Otimização de Recursos e Desenvolvimento**. 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/322230.pdf>. Acesso em: 10 maio 2021.
- BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GONÇALVES, Bruno Manuel Alves. **A motivação e satisfação no trabalho: importância, fatores, relacionamentos e consequências**. Universidade Fernando Pessoa. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Porto, 2017.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2017.

LEITE, Cesar Eduardo et al. A motivação no ambiente de trabalho: um estudo de caso na feira dos importados. **XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão e III Inovarse. Responsabilidade Social Aplicada.** 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/314197530\\_A\\_MOTIVACAO\\_NO\\_AMBIENTE\\_DE\\_TRABALHO\\_UM\\_ESTUDO\\_DE\\_CASO\\_NA\\_FEIRA\\_DOS\\_IMPORTADOS/links/58b977a1aca27261e51d1305/download](https://www.researchgate.net/publication/314197530_A_MOTIVACAO_NO_AMBIENTE_DE_TRABALHO_UM_ESTUDO_DE_CASO_NA_FEIRA_DOS_IMPORTADOS/links/58b977a1aca27261e51d1305/download). Acesso em: 13 abr. 2021.

LERNER, Kátia; CARDOSO, Janine Miranda; CLÉBICAR, Tatiana. Covid-19 nas mídias: medo e confiança em tempos de pandemia. In: MATTA, Gustavo Côrrea; REGO, Sergio; SOUTO, Ester Paiva; SEGATA, Jean. **Os impactos sociais da Covid-19 no Brasil: populações vulnerabilizadas e respostas à pandemia** [online]. Rio de Janeiro: Observatório Covid 19; Editora FIOCRUZ, 2021, p. 221-231. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/r3hc2/pdf/matta-9786557080320-21.pdf>. Acesso em: 05 jun.2021.

LIZOTE, Suzete Antonieta et al. Tempos de pandemia: bem-estar subjetivo e autonomia em home office. **RGO – Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v.14, n. 1, p. 248-268, jan./abr. 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i1>. Acesso em: 5 abril. 2021.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: quando o home vira office. **Revista de Caderno de Administração**, v.28, Ed. Esp., jun./2020. Disponível em <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28iEdição E.53637>. Acesso em: 24 abril. 2021.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.**14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, Bruna Pereira da; KAULFUSS, Marco Aurélio. Motivação no ambiente de trabalho. **XII Simpósio de Ciências Aplicadas da FRIT.** 2015. Disponível em: [http://fait.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/b1an997j0ojPidX\\_2017-1-17-19-34-46.pdf](http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/b1an997j0ojPidX_2017-1-17-19-34-46.pdf). Acesso em: 6 maio 2021.

SILVERSTEIN, Barry. **Motivação: desperte o que há de melhor em sua equipe.** 1. ed. Rio de Janeiro: Rio, 2009.

SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções.** São Paulo: Pioneira Thomson learning, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.**16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZANELLI, José Carlos. ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

## APÊNDICE A - Questionário

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa sobre Motivação no trabalho: um estudo realizado com a equipe Gdoor, de responsabilidade das pesquisadoras Greice Trojan, Juliana Jacomini, Loreci Teresinha Piccinin e Morgana de Moura Hungaro, alunas do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Senac Concórdia/SC.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o nível de motivação no trabalho dos colaboradores da empresa Gdoor durante a pandemia da Covid-19.

Salienta-se que sua participação nessa pesquisa não é obrigatória, e os resultados serão divulgados, mas você terá a garantia do sigilo e da confidencialidade dos dados.

Desde já, agradecemos a sua colaboração.

1. Sexo

( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Prefiro não responder

2. Qual é a sua idade?

( ) 16-24 anos

( ) 25-34 anos

( ) 35-44 anos

( ) 45-54 anos

( ) Acima de 55 anos

3. Qual sua escolaridade

( ) Segundo grau incompleto

( ) Segundo grau completo

( ) Ensino superior incompleto

( ) Ensino superior completo

( ) Pós-graduação

( ) Mestrado

( ) Doutorado

4. Trabalha em qual setor?

( ) Financeiro/Administrativo/Gestão de Pessoas

( ) Comercial

( ) Suporte Técnico

( ) Marketing/Pré-venda

( ) Desenvolvimento de Software

5. Antes da Covid 19, você trabalhou em algum outro momento em *home office*?

( ) Sim

( ) Não

6. Durante o lockdown, você trabalhou *home office*?

( ) sim

( ) não

7. Se sim na pergunta anterior, durante quanto tempo você trabalhou em *home office*:

( ) < um mês

( ) Entre um e dois meses

( ) De três a quatro meses

( ) De cinco a seis meses

( ) Mais de seis meses

8. Se trabalhou em *home office*, utilizou equipamento próprio ou da empresa:

( ) Próprio

( ) Da empresa

Durante a pandemia, você precisou se afastar por problema de saúde?

( ) Sim, qual? \_\_\_\_\_

( ) Não

9. Estou satisfeito com a função que desenvolvo na empresa.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não Concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

10. Tenho chances de crescimento na empresa.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não Concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

11. Sou reconhecido na empresa pelo trabalho que faço.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não Concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

12. As promoções na empresa são baseadas nas competências das pessoas e não em favoritismo.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não Concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

13. Estou satisfeito com as instalações da empresa (estrutura física, equipamentos, entre outros).

- Discordo totalmente
- Discordo

- Não Concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Sobre motivação

14. Aumento de salário me motiva:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não Concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

15. Plano de saúde:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não Concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

16. Plano de cargo de salário:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não Concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

17. Vale alimentação:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não Concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

18. Ações estratégicas dentro da empresa (palestras, treinamento etc.):

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não Concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

19. Cursos motivacionais:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não Concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

20. Festas da empresa(datas comemorativas):

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não Concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

21. Recebo feedback frequentemente sobre avaliação do meu trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não Concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

22. Ocorreu uma mudança no clima organizacional da empresa devido a pandemia da Covid -19.

- Discordo totalmente
- Discordo

- Não Concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

23. A pandemia impactou a minha produtividade no trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não Concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

24. A empresa realizou ações motivacionais durante a pandemia?

- Sim
- Não

25. Quais estratégias motivacionais você gostaria que fossem implementadas durante o período da pandemia?

---

---

---

## **APÊNDICE B – Roteiro de entrevista**

1. Você identificou algum aspecto positivo ou negativo durante a pandemia?

Quais?

2. Quais as estratégias motivacionais que foram implementadas durante a pandemia?

3. A organização possui plano de cargos de salários? Ou outra forma de crescimento?