



MOTIVAÇÃO E AMBIENTE DE TRABALHO NO CONTEXTO DA COVID-19: UMA  
PRELIMINAR DE PESQUISA

MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT IN THE CONTEXT OF COVID-19: A PRELIMINARY  
RESEARCH

Fábio Sampaio<sup>1</sup>

<https://orcid.org/0000-0002-1570-6503>

Rosa Lidice de Moraes Valim<sup>2</sup>

<https://orcid.org/0000-0001-7190-3635>

Recebido em: 17 jan. 2024

Aceito em: 30 mar. 2024

**Como citar este artigo:** SAMPAIO, F.; LIDICE DE MORAES VALIM, R. Motivação e ambiente de trabalho no contexto da Covid-19: uma preliminar de pesquisa: Motivation and work environment in the context of Covid-19: a preliminary research. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 13, n. 1, p. e3392-e3392, 2024. DOI: 10.33362/visao.v13i1.3392. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3392>.

**Resumo:** Este artigo aborda a motivação no ambiente de trabalho e questiona: que elementos motivacionais devem ser considerados por empresas de grande porte para motivar funcionários, dentro do cenário de pandemia? Acredita-se que, diante da situação pandêmica, é necessária a implementação de ações de motivação organizacional, pautadas em teorias motivacionais. Objetiva-se aqui refletir a respeito de como a motivação interfere nos resultados empresariais, especialmente em períodos de ruptura com o estado das coisas – como o de pandemia. Para tanto realizou-se uma preliminar de pesquisa seguindo os moldes da Resolução 510 de 2016 do Conselho Nacional de Saúde. Achados, entre outras coisas, que (1) o colaborador tende a valorizar bastante a oportunidade de aprender, a oportunidade de trabalhar com flexibilidade e a possibilidade de crescimento.

**Palavras-Chave:** Motivação organizacional. Motivação no ambiente de trabalho. Motivação na Pandemia. Motivação. Comportamento.

**Abstract:** This article addresses motivation in the workplace and asks: what motivational elements should be considered by large companies to motivate employees, within the pandemic scenario? It is believed that, given the pandemic situation, it is necessary to

<sup>1</sup> Doutor. Centro Universitário Unicarioca. E-mail: [fabiomateus75@hotmail.com](mailto:fabiomateus75@hotmail.com).

<sup>2</sup> Doutora. Centro Universitário Unicarioca. E-mail: [rvalim@globo.com](mailto:rvalim@globo.com).

implement organizational motivation actions, based on motivational theories. The aim here is to reflect on how motivation interferes with business results, especially in periods of disruption with the state of things – such as the pandemic. To this end, a preliminary survey was carried out following the format of Resolution 510 of 2016 of the National Health Council. Findings, among other things, that (1) the employee tends to highly value the opportunity to learn, the opportunity to work flexibly and the possibility of growth.

**Keywords:** Organizacional motivation. Motivation in the workplace. Motivation during pandemic. Motivation. Behavior.

## INTRODUÇÃO

Este artigo aborda a motivação no ambiente de trabalho. Este conteúdo tem sido objeto de interesses nos ambientes corporativos e nas escolas de negócios, visto que, a motivação influencia na produção empresarial, em prol do estabelecimento de estruturas corporativas mais eficientes (CHIAVENATO, 1992). A palavra motivação simboliza o argumento de mobilização dos indivíduos na procura de algo, ela é atrelada de maneira direta ao modo comportamental do ser humano, por prestar a atividade essencial para ser desenvolvido o alcance de metas e objetivos. “A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (ROBBINS, 2010, p. 132).

Questiona-se aqui que elementos motivacionais devem ser considerados por empresas de grande porte para motivar funcionários, dentro do cenário de pandemia? Acredita-se que, diante da situação pandêmica, é necessária a implementação de ações de motivação organizacional, pautadas em teorias motivacionais.

O interesse pelo tema da organização motivacional no período de pandemia tem sido crescente, citamos algumas dessas contribuições, em que selecionamos dois trabalhos de conclusão de curso e um artigo, acentuamos que por não se tratar de uma pesquisa de cunho bibliométrico, selecionamos apenas uma pequena fração das miríades de trabalhos de pesquisadores sobre a temática: A pesquisa de TCC de Rodrigo Magnus Santos de Moraes (2021) com título Motivação no trabalho no contexto da Pandemia da COVID-19 teve como fundamental compreender que a motivação é crucial no dia a dia de todos, especialmente no trabalho, influenciando fortemente o comportamento das pessoas. Segundo ele, isso se torna ainda mais relevante no contexto da pandemia global que vivenciamos desde o início de 2020 (MORAIS, 2021, p.6).

O foco de seu estudo foi compreender as motivações dos chefes do Projeto Governo Cidadão tanto durante a pandemia quanto no período prévio a ela. Para tanto ele realizou entrevistas presenciais exploratórias e qualitativas com os chefes, utilizando um roteiro que abordava dados sociodemográficos e suas motivações. Os resultados revelaram uma diversidade de razões que estimulam ou desestimulam os entrevistados, assim como diferentes

perspectivas sobre o impacto da pandemia na motivação das pessoas. Essa variedade de respostas sugere que há espaço para futuras investigações sobre o tema, proporcionando insights valiosos para compreender melhor a dinâmica motivacional em ambientes de trabalho em tempos desafiadores como os atuais (MORAIS, 2021, p.36).

Já o trabalho de Mariana Gomes de Mendanha intitulado *Gestão de pessoas: impactos do clima organizacional e da motivação para as organizações no contexto da pandemia de covid-19: um estudo de caso na empresa Ateliê Cosart* (2021), destaca, também, a importância de analisar os impactos do clima organizacional e da motivação na gestão de pessoas durante a pandemia de Covid-19, utilizando o estudo de caso da empresa Ateliê Cosart e uma revisão bibliográfica como instrumento de pesquisa. A abordagem escolhida é valiosa, pois se propõe a explorar como esses fatores influenciam a dinâmica organizacional em um contexto desafiador e sem precedentes no mundo contemporâneo. Entendemos como contemporâneo a compreensão de Giorgio Agamben em que ser contemporâneo não está simplesmente relacionado ao presente cronológico, mas envolve uma atitude crítica em relação ao tempo em que vivemos (AGAMBEN, 2009).

Segundo ela, a discussão sobre o cenário do clima organizacional durante a pandemia de Covid-19 é particularmente relevante, uma vez que esse período trouxe desafios significativos para as organizações em todo o mundo. A emergência da pandemia impactou não apenas a saúde, mas também transformou as dinâmicas de trabalho, criando a necessidade de adaptações e inovações na gestão de pessoas. Discutir os aspectos que se inserem nesse contexto demonstra sensibilidade para a realidade contemporânea e destaca a importância de compreender as nuances desse período único (MENDANHA, 2021, p.7).

Por fim, o artigo de João Coelho: *A motivação dos colaboradores em tempos de pandemia* (2022), aborda de maneira abrangente e relevante o impacto da pandemia de COVID-19 na saúde mental da população, destacando a interconexão entre o desempenho no trabalho e os efeitos resultantes na economia. Ao analisar como as quarentenas impostas levaram à implementação generalizada do teletrabalho, o texto apresenta uma perspectiva crítica sobre as mudanças nas vidas e rotinas dos trabalhadores (COELHO, 2022, p.1).

Na introdução, ele destacou que houve uma necessidade de adaptação ao teletrabalho como resposta às restrições impostas pela pandemia, isto é, seus gestores. Explora-se inicialmente o aparente benefício dessa transição, destacando a economia de tempo e recursos financeiros associados às deslocamentos pendulares. Além disso, ressalta-se o potencial aumento da presença no ambiente familiar, permitindo que os funcionários cuidem de dependentes e atendam a outras necessidades pessoais, indicando um possível equilíbrio entre vida profissional e pessoal, que é um ponto positivo em relação a produtividade e saúde mental. A discussão sobre os impactos na saúde mental dos trabalhadores é crucial, trazendo à tona a necessidade de políticas organizacionais e governamentais que visem ao bem-estar

dos colaboradores. Além disso, a reflexão sobre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional destaca a complexidade dessa transição para o teletrabalho e suas implicações (COELHO, 2022, p.2).

Em síntese o texto oferece uma análise perspicaz sobre os efeitos do teletrabalho durante a pandemia, ressaltando as nuances entre os benefícios iniciais e os desafios a longo prazo. A discussão abrange aspectos importantes relacionados à motivação, satisfação profissional e saúde mental, contribuindo para uma compreensão mais completa do impacto dessas mudanças nas dinâmicas de trabalho contemporâneo (COELHO, 2022, p.3-4).

Os trabalhos apresentados acima concordam que a pandemia do Covid-19 promoveu um impacto substancial na maneira como os colaboradores se relacionam com o seu trabalho, com sua família e com sua saúde mental. Estas pesquisas são apenas a ponta do iceberg, outros trabalhos têm aparecido com interesse nesta temática. Esta seleção de textos atuais reafirmam a relevância deste artigo, e a importância das reflexões e resultados que serão apresentados logo mais a frente.

Ainda sobre a motivação, os psicólogos Doron e Parot (2001, p. 514), afirmam que: “o estudo da motivação para o trabalho focaliza as condições responsáveis pelos seus objetivos, pela qualidade e pela intensidade do comportamento nesta atividade”. Para ambos os autores a motivação abrange a autonomia funcional para cada pessoa a ser trabalhada dentro da empresa.

A validade desta pesquisa remete-se ao fato de que as grandes organizações necessitam se manter no mercado de trabalho produtivo com o intuito de contribuir perante a sociedade em seu processo econômico – geração de empregos. Planejar a produtividade atrelada a motivação organizacional, é estabelecer estratégias que funcionem de intermédio positivo dentro das empresas. O argumento motivacional ganhou relevância sem precedentes, especialmente devido aos profundos impactos da pandemia do novo coronavírus. Como vimos nos trabalhos apresentados acima, esta crise afetou a prestação de serviços, bem como, aumentou a taxa de desemprego, causando uma reconfiguração notável no cenário profissional. A situação precária da população em situação de vulnerabilidade, o bem-estar social e mental das pessoas durante os períodos de confinamento e as mudanças no modelo de trabalho presencial para o modelo de home-office, são fatores que contribuíram para a criação de um ambiente de incertezas.

Diante do exposto, este artigo objetiva refletir a respeito de como a motivação interfere nos resultados empresariais, especialmente em períodos de ruptura com o estado das coisas – como o de pandemia.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Alguns autores foram primordiais para o progresso desta pesquisa, a saber, o americano Stephen Robbins (2010), que colabora para o discernimento da área do comportamento organizacional; o brasileiro Idalberto Chiavenato (1992), que disserta sobre administração participativa e Abraham Maslow (1962), que trata da teoria das necessidades humanas.

Stephen Robbins é reconhecido por suas valiosas contribuições à área de Comportamento Organizacional. Ele explora aspectos fundamentais do comportamento humano nas organizações, destacando fatores como liderança, motivação, comunicação e tomada de decisões. Nela, Robbins enfatizou a importância do entendimento do comportamento organizacional para a eficácia e eficiência das organizações, fornecendo ferramentas conceituais e práticas para gestores. Sua abordagem abrangente oferece uma visão detalhada das dinâmicas interpessoais e grupais no ambiente de trabalho.

Chiavenato, por sua vez, concentra-se em temas como Administração Participativa. Ele contribui significativamente para a compreensão de estratégias de gestão que promovem a participação dos colaboradores nas decisões organizacionais. Sua abordagem destaca a importância de envolver os funcionários no processo decisório, buscando maior engajamento e satisfação no trabalho. Ele contribui para o desenvolvimento de modelos participativos que buscam equilibrar a autoridade e a autonomia, promovendo um ambiente mais colaborativo e motivador.

Abraham Maslow, conhecido por sua influente Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, apresentada em 1962, propõe uma pirâmide hierárquica que representa as necessidades humanas, desde as mais básicas, como fisiológicas, até as mais elevadas, como autorrealização. Sua teoria destaca a importância da satisfação progressiva dessas necessidades para a motivação humana. Maslow contribui para o entendimento de que, uma vez que as necessidades básicas são atendidas, os indivíduos buscam a realização pessoal e profissional, influenciando diretamente o comportamento no ambiente de trabalho.

A discussão desses autores converge para a compreensão abrangente do comportamento e motivação nas organizações. Robbins, ao focar o comportamento organizacional, proporciona uma visão holística das dinâmicas no ambiente de trabalho. Chiavenato, ao abordar a administração participativa, oferece uma perspectiva brasileira sobre estratégias de gestão que promovem a participação e colaboração. Maslow, através de sua teoria das necessidades, enriquece o entendimento sobre o que impulsiona o comportamento humano, destacando a busca contínua por realizações pessoais e profissionais.

Esses autores, cada um à sua maneira, oferecem insights cruciais para gestores, pesquisadores e profissionais interessados em aprimorar o comportamento organizacional e a

motivação no contexto laboral. Ao integrar essas perspectivas, é possível construir uma abordagem mais abrangente e eficaz para a compreensão e gestão do comportamento humano nas organizações. Nesta pesquisa eles nos ajudaram a analisar as respostas de nossos entrevistados, bem como, compreender com maior acuidade a importância dos elementos constitutivos que podem produzir motivação e desenvolvimento pessoal.

## MATERIAL E MÉTODOS

Neste artigo trabalhou-se com pesquisa bibliográfica secundária (junto a livros e artigos que se encontram registrados nas referências bibliográficas deste artigo), bem como realizou-se preliminar de pesquisa, nos moldes da Resolução 510 de 2016 do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2016). Esta resolução do Conselho Nacional de Saúde é um marco normativo que estabelece princípios éticos e regulatórios para pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Seu escopo abrange investigações que envolvem seres humanos, delineando diretrizes específicas para métodos como entrevistas, observações e análises documentais. Um dos pilares fundamentais é a promoção do Consentimento Livre e Esclarecido, enfatizando a importância da autonomia dos participantes e garantindo uma compreensão clara sobre os propósitos da pesquisa.

Além disso, a resolução reforça a necessidade de confidencialidade e anonimato, assegurando a proteção das informações pessoais dos participantes. A norma também aborda a coleta, armazenamento e uso ético de dados, orientando os pesquisadores sobre a divulgação responsável dos resultados. Reconhece a importância da pesquisa participativa, valorizando a colaboração com as comunidades estudadas. Além disso, destaca a responsabilidade do pesquisador em alinhar a pesquisa com princípios éticos, preservando a dignidade e os direitos dos participantes ao longo de todo o processo.

A respeito da afirmação de esta ser uma pesquisa preliminar, destaca-se: etapas preliminares de uma pesquisa remetem às atividades que o pesquisador precisa realizar:

[...] para averiguar as condições de possibilidade de realização da pesquisa, incluindo investigação documental e contatos diretos com possíveis participantes, sem sua identificação e sem o registro público e formal das informações assim obtidas (BRASIL, 2016, p.2).

Importante lembrar que:

todas as etapas preliminares necessárias para que o pesquisador elabore seu projeto não são alvo de avaliação do sistema CEP/CONEP (Brasil, 2016, p. 16).

A etapa preliminar de pesquisa aqui apresentada foi realizada entre os dias 16 e 18 de maio de 2023 e seguiu as orientações postuladas na Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, elaborada pelo Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2016). Esta etapa contribuiu para melhor

compreensão de como a pandemia tem impactado no cotidiano e na motivação de profissionais cariocas. Seis pessoas foram ouvidas - três presencialmente (as outras três, por conta de agenda, não puderam conversar presencialmente e solicitaram que perguntas fossem enviadas a elas – assim, as perguntas foram cadastradas e enviadas via Survey Monkey). O critério para a escolha destas pessoas (homens e mulheres, residentes no Rio de Janeiro, nos bairros do Méier, Penha, Marechal Hermes e Tijuca e nos municípios de Mesquita e Duque de Caxias) foi o da conveniência – considerou-se assim a familiaridade, proximidade e disponibilidade dos entrevistados. Para além, é importante pontuar que todas as pessoas ouvidas viabilizaram, ao compartilhar suas reflexões, melhor compreensão do contexto de interesse.

Para análise dos dados do campo à luz dos dados bibliográficos, utilizou-se a técnica de análise descritiva. A análise descritiva tenciona descrever características ou fenômenos – coletados, entre outras coisas, a partir de questionários - e propõe o estabelecimento de relações entre variáveis (SILVA E MENEZES, 2000, p. 21).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir (Tabela 1) os registros das conversas realizadas por ocasião da preliminar de pesquisa e posteriormente as análises.

**Tabela 1:** Registros das seis conversas realizadas por ocasião da preliminar de pesquisa.

Dados referentes às pessoas que foram ouvidas (preservando a identidade de todos)	Registros das conversas
<p><b>Entrevista 1</b> Realizada no dia 16/05/2021 às 17h e 4min Mulher, advogada, 31 anos Entrevista via formulário (online)</p>	<p>Como está para você trabalhar atualmente?</p> <p>Está cansativo. Sinto que a jornada aumentou, sem horário de entrada e saída.</p> <p>Como tem sido trabalhar em meio a pandemia?</p> <p>A pandemia é um fator que piora tudo, porque não há muito escape. A casa virou o local de fazer absolutamente tudo.</p> <p>Como está sua gana/vontade/desejo de trabalhar no meio disso tudo?</p> <p>Vontade de trabalhar eu tenho, mas é desanimador.</p> <p>Você se visualiza no futuro, nessa empresa? Como você se vê no futuro?</p> <p>Não, já trabalho há muitos anos no mesmo lugar e estou fazendo mestrado porque pretendo sair.</p> <p>Ocorreu algo que você poderia dizer, alguma coisa que foi impactante no trabalho/empresa nesse período?</p>

	<p>Impactante, não, num geral eles têm respeitado as regras de distanciamento, revezando os funcionários necessários a algum trabalho presencial e distribuindo álcool em gel e máscaras. No mais, passei a maior parte do tempo em casa.</p>
<p><b>Entrevista 2</b> Realizada no dia 17/05/2021 às 12h e 5min Homem, técnico em TI, 24 anos Entrevista via formulário (online)</p>	<p>Como está para você trabalhar atualmente?</p> <p>Minha condição de trabalho atualmente tem sido muito favorável em “N” aspectos, flexível, possibilidades de crescimento absurdas, ambiente, etc.</p> <p>Como tem sido trabalhar em meio a pandemia?</p> <p>Trabalhar em meio a pandemia têm sido uma faca de dois gumes, caso eu trabalhe demais minha sanidade começa a reduzir, caso eu trabalhe de menos eu fico preocupado, manter o balanço entre esses dois é a única coisa complicada, manter as 8h de trabalho tem sido mais tranquilo quando feito em horas quebradas.</p> <p>Como está sua gana/vontade/desejo de trabalhar no meio disso tudo?</p> <p>Minha vontade de trabalhar nesse tempo, tem dado uma aumentada, principalmente pelo fato de ter mais tempo para meus hobbies e estar conseguindo separar as coisas pouco a pouco!!</p> <p>Você se visualiza no futuro, nessa empresa? Como você se vê no futuro?</p> <p>Com certeza!! Não me vejo saindo dessa empresa por muito tempo, não só o salário é bom, como o ambiente, a liberdade que tenho para dar ideias novas, e repensar a existência de algumas. Realmente tenho me sentido em casa.</p> <p>Ocorreu algo que você poderia dizer, alguma coisa que foi impactante no trabalho/empresa nesse período?</p> <p>Sim!</p> <p>Por conta da pandemia tivemos perdas de colaboradores, que atuavam indiretamente, mas sabemos que o mundo é pequeno então as notícias por aqui chegam rápido, é devastador receber uma notícia dessas, fora isso não tivemos mais nada impactante, comentando sobre a questão de empregabilidade, ela tem aumentado a cada dia que passa na empresa, esse seria o menor dos problemas!!</p>
<p><b>Entrevista 3</b> Realizada no dia 17/05/2021 às 18h e 53min Mulher, publicitária, 25 anos Entrevista via formulário (online).</p>	<p>Como está para você trabalhar atualmente?</p> <p>Tenho um escritório equipado para home office na minha casa. Como minha função pode ser totalmente exercida à distância, o impacto que sinto é a distância entre meus colegas de trabalho. Além disso, como passo literalmente o tempo todo com a mesma pessoa, isso impacta negativamente a vida de um modo geral, inclusive o trabalho. Dividimos a mesma mesa e às vezes nos atrapalhamos com o espaço compartilhado, mas nada diferente de um escritório/<i>coworking</i>. A diferença é que durmo e acordo com essa pessoa também.</p> <p>Como tem sido trabalhar em meio a pandemia?</p>



	<p>Resposta na pergunta de cima.</p> <p>Como está sua gana/vontade/desejo de trabalhar no meio disso tudo?</p> <p>Varia dependendo do dia. Normalmente eu gostaria de parar de trabalhar completamente e passar meu dia vegetando, mas como não tenho opção variada de lazer, o trabalho é o que me mantém ativa e funcional. Tem dias ou semanas que eu simplesmente não trabalho, vou dormir ou ver televisão o dia inteiro. Mas logo no dia seguinte já sinto uma melancolia bater.</p> <p>Você se visualiza no futuro, nessa empresa? Como você se vê no futuro?</p> <p>A empresa está se encaminhando para o fim. Um dos sócios saiu da sociedade e outro não quer continuar na empresa depois de dez/21. Não tenho nada definido, mas sinto muita insegurança financeira sobre o futuro.</p> <p>Ocorreu algo que você poderia dizer, alguma coisa que foi impactante no trabalho/empresa nesse período?</p> <p>Em home office? A saída de um dos sócios da empresa, a demissão de funcionários no início da pandemia, a dificuldade de encontrar uma rotina de trabalho que fizesse sentido pro home office.</p>
<p><b>Entrevista 4</b> Realizada no dia 18/05/2021 às 9h e 14min Homem, líder de operação, 26 anos Entrevista via questionário (presencial).</p>	<p>Como está para você trabalhar atualmente?</p> <p>Acho que eu posso resumir em exaustivo, pois permaneço trabalhando em regime home office o que dificulta o meu serviço de diversas formas, já que atuo como líder de uma operação.</p> <p>Como tem sido trabalhar em meio a pandemia?</p> <p>Bem complicado, pois como disse no item anterior, eu sou líder de uma operação, então pref... preciso supervisionar o serviço de uma equipe e... é bem complicado administrar essa questão, sinto também que, pelo fato do cliente estar em casa o serviço acaba se estendendo além do do... "tolerável", vamos colocar assim.</p> <p>Como está sua gana/vontade/desejo de trabalhar no meio disso tudo?</p> <p>Praticamente zero, praticamente zero, pois sinto sim que... especialmente pelo tipo de serviço que eu... com o qual eu trabalho, é um tipo de serviço que eu, como vou colocar? Pera ai... pera... vou reformular essa quarta. (Reformulando) Praticamente zero, pois como disse, acredito sim que esse..., o modelo home office tornou o meu trabalho muito mais exaustivo, e... sinto falta do ambiente corporativo, do ambiente dedicado, é isso, em que a equipe compartilhava suas dores, e tornava o serviço mais leve.</p> <p>Você se visualiza no futuro, nessa empresa? Como você se vê no futuro?</p> <p>Sim, me visualizo, pois é uma empresa que está a todo momento se reinventando, pensando em novos tipos de serviço, inclusive para tornar o nosso trabalho mais agradável, então sim. Nesta empresa.</p>

	<p>Ocorreu algo que você poderia dizer, alguma coisa que foi impactante no trabalho/empresa nesse período?</p> <p>Sim, totalmente ... totalmente, a impressão que tenho é de que por não poder sair e... viver “sua vida”, vamos colocar dessa forma ... um ... o cliente também trabalha além do seu horário e com isso aumenta a nossa carga de serviço.</p>
<p><b>Entrevista 5</b> Realizada no dia 18/05/2021 às 11h e 30min Homem, bancário, 25 anos Entrevista via questionário (presencial).</p>	<p>Como está para você trabalhar atualmente?</p> <p>Então... atualmente, eu tô trabalhando presencialmente, é... e tá sendo um desafio, porque o esquema da empresa tá diferente e agora não é mais totalmente presencial, né? Agora é híbrido. Então a gente está trabalhando com... atendimento em massa por conta do auxílio emergencial nas agências, e tem algumas pessoas trabalhando no home office, é... que são grupos de risco e tá fazendo a gente, né? Da uma sofrida por que a gente tá trabalhando em dobro... na agência porque a gente tá sem eles.</p> <p>Como tem sido trabalhar em meio a pandemia?</p> <p>Durante o início da pandemia, eu escolhi trabalhar em home office, porque eu não estava bem de saúde, na verdade não foi bem uma escolha, né? Eu não estava bem de saúde e conversei com meu chefe, e a gente entrou num acordo de, d’eu ficar em casa por um tempo determinado até eu poder melhorar, e... só que depois de um tempo, depois de uns quatro ou cinco meses, eu não consegui me adaptar ao serviço do home office e pedi pra’o meu chefe pra voltar pra... pras agências, para agência, entendeu?</p> <p>Como está sua gana/vontade/desejo de trabalhar no meio disso tudo?</p> <p>Atualmente eu tô bem-motivado, porque..., como tem muita gente home office, as oportunidades pra quem tá trabalhando presencialmente são bem maiores, e como eu tô, é... eu tô bem interessado, sabe? Em crescimento e tudo mais.</p> <p>Você se visualiza no futuro, nessa empresa? Como você se vê no futuro?</p> <p>Sim. Eu me visualizo na K durante algu...alguns anos, mas eu não sei se é a empresa da minha vida, não sei se quero continuar pra sempre na K, então...porque eu tenho um objetivo, uma vontade de trabalhar como fiscal da Y Z, então... é um objetivo, mas por enquanto sim, gosto da K e pretendo trabalhar nela durante um bom tempo.</p> <p>Ocorreu algo que você poderia dizer, alguma coisa que foi impactante no trabalho/empresa nesse período?</p> <p>Quando a pandemia iniciou, a gente teve muita dificuldade em se adaptar ao home office, é... a empresa não estava preparada pra isso, pra passar por isso, e... por isso a gente demorou mais ou menos uns dois, umas duas semanas... pra poder COMEÇAR a trabalhar de casa, muitos colegas que puderam a trabalhar nas agências vieram a óbito, por não serem do grupo de risco, mas ficaram mal, e... depois vieram a óbito, é... e muitos</p>

	<p>tiveram... COVID e ficaram bem mal. É... a empresa criou também uma regra que as agências que tivessem c'um... casos confirmados de COVID teriam que ser fechadas, para limpeza e depois reabertas pra continuar o serviço, só que no caso, a realidade foi bem diferente, a gente confirmava casos de COVID e continuava trabalhando sem nenhuma higienização, sem nada, porque estava muito cheio e... foi assim, sabe? É... Considerando que poucas agências fechavam, é... mostrar que tava sendo efetivo, que eles tavam tentando fazer, mas a realidade era bem diferente.</p>
<p><b>Entrevista 6</b> Realizada no dia 18/05/2021 às 20h e 53min Homem, analista de projetos, 32 anos Entrevista via questionário (presencial).</p>	<p>Como está para você trabalhar atualmente?</p> <p>Olha tá meio complicado, porque... assim, a minha instituição até sem sido bem flexível né? Com relação ao home office e tudo mais, ano passado eu fiquei bem chateado com a história de redução salarial, inclusive porque a redução salarial chegou no momento em que a gente já tinha voltado a trabalhar presencialmente, então eu fiquei meio que bolado com isso, sabe, fiquei chateado, pensando: "Pô, estão reduzindo o nosso salário, mas a gente já voltou a trabalhar presencial... enfim" e aí depois, no final do ano a gente retornou, né? E ficou de home office um bom tempo, por conta das mortes que tiveram na empresa, funcionário e tal... e agora a gente voltou a ir uma vez por semana. Eu ainda acho desnecessário, porque nada do que a gente precisa fazer, necessariamente precisa estar na sede, mas... né? Não tem muito o que fazer sobre isso, mas o home office eu acabo também ficando um pouco desorganizado, né? Então essa coisa de morar no trabalho e não na verdade trabalhar em casa é complicado porque as vezes você não consegue gerenciar o tempo, porque tem gente que te cobrando coisas do trabalho em horários que normalmente por você não estar na empresa você não responderia. E também fica sempre essa, é... as vezes fica uma sensação como se você não tivesse trabalhando, sabe? Isso me irrita, porque nós estamos trabalhando MUITO, mas as pessoas acham que por você estar em casa você pode não estar trabalhando. É...e, sim, em termos de produtividade eu acho que eu tenho ficado um pouco, é, tenho alternado em momentos de boa produtividade e momentos de dificuldade, por conta do número de mortes, das preocupações, graças a Deus eu consegui ser vacinado, meus pais também, mas... eu ainda fico com medo das variantes, e tudo o que tem sido noticiado ultimamente, tenho evitado inclusive de ver notícias.</p> <p>Como tem sido trabalhar em meio a pandemia?</p> <p>Resposta começa acima.</p> <p>Eu tenho ido de n95 pra rua, todas as vezes, tenho medo de me contaminar quando estou no transporte, tenho medo de me contaminar na empresa, né? mas... não tem muito o que fazer, né? Temos que ir, estamos indo. Agora o que tem me preocupado um pouco são a atuação com o público, algumas atividades que a gente faz lá na empresa precisa de tá, estar com o público e eu não tenho me sentido confortável com isso, isso deu uma pausa, né? Desde o feriadão que teve no Rio, a gente ainda não retornou esse atendimento ao público direto, mas tem me incomodado um pouco a possibilidade de a gente voltar, e é muito provável que a gente volte essa semana ou semana que vem.</p>

---

Obs: n95 é uma máscara conhecida como respirador N95 refere-se a uma classificação de filtro para aerossóis adotada nos EUA que equivale, no Brasil, à PFF2 ou ao EPR semifacial com filtro P2 — todos com níveis de proteção e resistência equivalentes.

Como está sua gana/vontade/desejo de trabalhar no meio disso tudo?

Olha eu tenho tido os meus projetos de vida individuais e isso me dá vontade de acordar viver e trabalhar. Trabalhar porque é do trabalho onde eu tiro o sustento pra bancar muitos dos meus hobbies inclusive, a própria questão da escrita, e eu tenho escrito muito, então... é, tenho feito outras coisas que são meus hobbies que tem me dado energia pra permanecer trabalhando, mas a motivação pro trabalho em si, é... eu sempre trabalho muito bem com demandas, quando sou demandado, faço as entregas, mas, como eu falei, tenho ficado angustiado com a possibilidade de fazer atendimento ao público, porque eu acho que não é o momento, mas entendo também que as empresas não podem se furtar disso, quando esses é um dos motivos pelos quais elas estão prestando serviço, então fica muito complicado também se conseguir manter o quadro de funcionários, que é uma coisa que já me angustiou mais... mas ainda fica lá de fundo, né? Se eu perder a minha fonte de renda eu não sei bem o que eu vou fazer pra me manter.

Você se visualiza no futuro, nessa empresa? Como você se vê no futuro?

No futuro, nessa empresa, eu tenho planos de permanecer nela até um determinado tempo de anos, pra então poder ser demitido... ou pedir demissão, é... venho tentando processos seletivos pra outros lugares, fiquei meio desapontado porque só recebi negativas e acho que preciso fazer, talvez, sair um pouco de uma posição de comodismo, né? Porque dá muita preguiça procurar emprego, é assim, é... os processos seletivos, de uma maneira geral, são extremamente chatos (espirro), desculpa, e... eu confesso que fico meio de preguiça de cumprir as demandas dos processos seletivos, então alguns deles eu fiz mais ou menos e acho que isso pode ter contribuído para eu não ter sido selecionado, tinha inclusive umas duas vagas que eu tinha ficado MUITO interessado, tava MUITO, com muita vontade de passar pra elas, mas não aconteceu. Então nessa empresa, eu não vislumbro um futuro a longuíssimo prazo porque é, uma empresa boa de se trabalhar, paga direitinho e paga no prazo, não atrasa, mas por outro lado... me deixa incomodado a falta de promoção, a gente não tem um plano de carreira, eu tô a 10 anos fazendo a mesma coisa no mesmo cargo e isso pra mim me incomoda bastante, porque eu não tenho previsão de ter nenhum escalonamento pra cima da minha trajetória da empresa. E pro futuro eu também não tô pensando muito, assim, penso nas minhas reservas financeiras pra me manter a curto prazo, a médio prazo, na verdade, tenho tentado fortificar essas reservas financeiras, entendendo também que preciso, né? Que o dinheiro continue entrando para que essas reservas existam, mas eu não consigo ainda me vislumbrar a longo prazo, não, não sei o que vai acontecer, é..., como falei, tenho procurado outras, outros, outros trabalhos, tenho feito clínica, né? Com atendimentos na minha clínica particular... mas, é... eu não sei assim, a longo prazo eu não tenho feito planos. Eu tenho feito planos a curto e médio prazo, então eu tenho investido nos projetos

---

	<p>paralelos na esperança que esses projetos possam me dar retorno financeiro também.</p> <p>Ocorreu algo que você poderia dizer, alguma coisa que foi impactante no trabalho/empresa nesse período?</p> <p>A gente teve é... acho que a sensibilidade da empresa de entender e... e, esse momento de ter um retrocesso e a gente ficar quase um mês direto em home office direto, depois da gente já ter voltado a fazer um trabalho presencial, eu achei de muito bom tom, sabe? Achei que, críticas às partes, eu acho que é uma coisa que a gente tem que destacar, que a empresa teve a preocupação e o cuidado com seus funcionários pra isso. Mas por outro lado e vejo algumas coisas acontecerem que me deixa meio entristecido, que é justamente o atendimento ao público que às vezes é forçado a acontecer num momento em que talvez não fosse o ideal, mas entendo também que parte da empresa existe por conta desse atendimento e fica muito complicado manter os funcionários num quadro se a gente não tá produzindo o que a empresa..., o porquê de a empresa existir, sabe?</p>
--	--

**Fonte:** Autoral.

Ficou evidente que E.1 enfatizou a importância da motivação para superar a falta de oportunidades de aprendizado. E.1 se encontrava-se desmotivada devido ao cenário de crise sanitária que intensificou suas atividades domésticas, no entanto, a possibilidade de fazer uma formação continuada, um mestrado acadêmico, trouxe um novo fôlego a sua vida profissional. E, a profissional que revela sentir-se sobrecarregada, acaba encontrando energia e disposição para realizar um mestrado acadêmico. Tal constatação encontra amparo nas palavras de Vergara:

a motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa (...) ela nos é absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores (VERGARA, 2006, p.42).

Já a respeito de E.2, ele está muito motivado com o ambiente organizacional de sua empresa e elogia a oportunidade de trabalhar com flexibilidade, bem como a possibilidade de crescimento como colaborador de TI. A implementação destas mudanças por parte da empresa deve ser pensada com cautela e propriedade, com parte de um contexto estratégico maior, como pondera Vergara (2000, p. 82) ao afirmar que o “processo de construção de uma estratégia deve ser pensado como sendo o componente cognitivo de um processo de mudança”.

E.3, por sua vez, trouxe reflexões interessantes, a respeito da motivação no ambiente de trabalho, que agora transferiu-se para sua casa. Apesar de gostar do home office, relata inseguranças e instabilidades – inerentes ao arranjo de trabalho em casa.

Daqui para frente, as empresas adotarão mais a tecnologia, e para reduzir custos, usarão espaços compartilhados com outras empresas em um único espaço, para a divisão de contas, coworkings e home office, com algumas reuniões presenciais. A

ideia é dar mais autonomia e liberdade aos funcionários que se mostraram prontos para esse novo formato de trabalho (POLI, 2020, n.p).

Enfatiza Bânia Poli. Mas, como bem lembrou E.3, este novo formato vem com seus desafios.

E.4 traz reflexões sobre aspectos do aumento de carga de trabalho: “o modelo home office tornou o meu trabalho muito mais exaustivo, e... sinto falta do ambiente corporativo, do ambiente dedicado, é isso, em que a equipe compartilhava suas dores, e tornava o serviço mais leve”. Pode-se notar que o entrevistado se encontra desmotivado em seu trabalho, demonstrando insatisfação sobre como a empresa tem gerido o ramo motivacional dos seus colaboradores, não desmerecendo o trabalho em si.

Thomas Coutrot et.al (2007) possui dúvidas a respeito do novo trabalho realizado a distância adotado pelas empresas de grande porte. Para ele, talvez as pessoas se deem conta de que o trabalho remoto não tem nada a ver com o paraíso com que elas sonhavam, de conciliação entre vida profissional e a pessoal. Trabalho remoto é difícil: é uma pressão, um isolamento, uma dificuldade de comunicação e cooperação com os colegas. É uma situação bastante precária. Além disso, é uma situação que limita a autonomia, a criatividade, a possibilidade de tomar um tempo para conversar com os colegas sobre assuntos não diretamente ligados ao trabalho, mas que propiciam novas ideias e soluções.

Já E.5 pondera sobre o aumento em sua carga de trabalho. Ao participante foi oportunizada a possibilidade de crescimento, mas o benefício do home office já não é mais uma realidade. Como é relatado por E.5:

A empresa criou também uma regra que as agências que tivessem c'um... casos confirmados de COVID teriam que ser fechadas, pra limpeza e depois reabertas pra continuar o serviço, só que no caso, a realidade foi bem diferente, a gente confirmava casos de COVID e continuava trabalhando sem nenhuma higienização, sem nada, porque estava muito cheio e... foi assim, sabe?

Este relato é preocupante e revela a falta de atuação estratégica para com o ambiente empresarial dentro do contexto pandêmico. A respeito desta questão, Poli (2020, n.p.) assevera:

As oportunidades e capacidades do trabalho remoto se uniram com a transformação digital e a maioria das empresas que pôde adotar o home office se adaptou às novas rotinas. Vimos como algumas empresas tomaram medidas rápidas para se amoldar, traçaram uma comunicação assertiva para não causar insegurança, já que em momentos de crise, o nervosismo e a ansiedade ficam mais aflorados. O foco numa hora dessas é ajudar os profissionais a serem resilientes para não impactar na saúde e na produtividade.

Por fim, E.6 evidenciou a preocupação com a sua saúde, e a sua posição de trabalho no futuro. Joana Story (2020) professora de gestão na Fundação Getúlio Vargas, argumenta

que algo que pode ter um efeito marcante é a preocupação com as pessoas, e complementa que estamos lidando com uma questão global que tem impacto nas pessoas, e é preciso entender que os modelos de gestão são diferentes. Não se pode priorizar o lucro neste momento: o gestor deve pensar de forma mais ampla sobre as consequências e impactos sociais para resolver a crise.

Os desafios enfrentados por profissionais em meio à transição para o trabalho remoto, evidenciando reflexões e preocupações dos colaboradores. O depoimento de E.4 sobre o aumento da carga de trabalho revela uma perspectiva crítica do home office, ressaltando a falta do ambiente corporativo e do compartilhamento de experiências entre colegas, o que afeta negativamente a motivação e a leveza no exercício das atividades laborais.

O trabalho remoto, muitas vezes idealizado como um paraíso de conciliação entre vida profissional e pessoal, pode ser encarado como uma experiência difícil. As pressões, o isolamento, a dificuldade de comunicação e cooperação, bem como a limitação da autonomia e criatividade, aspectos que os profissionais podem enfrentar durante o home office.

O relato de E.5 sobre a falta de medidas sanitárias adequadas na empresa evidencia uma preocupação com a gestão estratégica e responsável durante a pandemia. A ausência de higienização e a continuidade do trabalho em meio a casos confirmados de COVID-19 revelam a necessidade urgente de políticas organizacionais eficazes e éticas.

Bânia Poli (2020) ressalta que as oportunidades e as capacidades do trabalho remoto, mas também a importância de uma gestão adaptativa, comunicação assertiva e foco na resiliência dos profissionais são fundamentais para não impactar a saúde e a produtividade. Isso destaca a necessidade de uma abordagem humanizada em meio às transformações digitais e às mudanças nas rotinas de trabalho.

Por fim, a preocupação de E.6 com sua saúde e o futuro do trabalho aponta para a necessidade de uma gestão que priorize as pessoas e considere os impactos sociais. Joana Story (2020) reforça a ideia de que, em momentos de crise, é fundamental uma visão mais ampla sobre as consequências e a importância de não priorizar apenas o lucro, mas também a saúde e o bem-estar dos colaboradores.

Em síntese, a reflexão abrangente sobre os desafios do trabalho remoto, evidenciando as complexidades enfrentadas pelos profissionais e a necessidade urgente de uma abordagem mais humanizada na gestão, especialmente em contextos de crise.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Achados da preliminar de pesquisa sugerem que (1) o colaborador tende a valorizar bastante a oportunidade de aprender, a oportunidade de trabalhar com flexibilidade e a possibilidade de crescimento, (2) motivação no ambiente trabalho, que agora transferiu-se

para sua casa – vem atrelada a desafios peculiares (ligados ao arranjo ambiental), (3) o contexto pandêmico acabou por aumentar a carga de trabalho dos profissionais, seja por conta das demandas por limpeza em casa, seja por conta da jornada dupla de trabalho (especialmente para as mulheres), seja por conta dos processos que tornaram-se mais complexos com o trabalho remoto, (4) há grande preocupação com a saúde, mas também com a manutenção do emprego e com a manutenção das oportunidades de crescimento. Com a mudança organizacional ocorrida após a pandemia no ano de 2021, muitas empresas de grande porte continuarão a utilizar o sistema de trabalho em home office no futuro, apesar da redução dos trabalhadores, o quadro se manterá em andamento devido às novas necessidades de entrega no mercado.

Investir na comunicação aliada a tecnologia é um dos meios de engajar os setores da empresa a funcionarem de maneira mais dinâmica e colaborativa. A humanização trará a segurança para os envolvidos de todo o sistema com a transparência das resoluções que foram e/ou serão decididas pela empresa. “A comunicação é crucial. Sem ela, não existe verdadeira estratégia de marketing interno, como também não existe gestão de recursos humanos.” (DELGADO; BENAVIDES, 2012, p.25).

Os gestores das empresas precisam saber trabalhar o distanciamento social entre as equipes, evitando a má administração em seus resultados de atividades, encontrando novas linhas tênues entre a competitividade e as habilidades pessoais dos colaboradores de acordo com os objetivos do mercado atual.

## REFERÊNCIAS

AGAMBEN, GIORGIO. “O que é o Contemporâneo?” *In*: O que é o Contemporâneo? e outros ensaios; [tradução Vinícius Nicastro Honesko]. — Chapecó, SC: Argos, 2009

BRASIL. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016**. Brasília: Conselho Nacional de Saúde, 2016. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

COELHO, João. **A motivação dos colaboradores em tempos de pandemia**. The Trends Hub, n. 2, 2022.

COUTROT, T et al. **Conditions de travail**: une pause dans l'intensification du travail. *Premières synthèses*, v. 1, p. 2007. 01-01.2, 2007.

DELGADO, Fransesc e BENAVIDES, Jeroni. **Marketing e Marketeam Dicas para o Sucesso Empresarial**. 1.º. Ed. São Paulo. Academia. 2012.



DORON, R.; PAROT, F. **Dicionário de Psicologia**. Tradução de Odilon Soares Leme. São Paulo: Ática, 2001.

MASLOW, A. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.

MENDANHA, Mariana Gomes de. **Gestão de pessoas: impactos do clima organizacional e da motivação para as organizações no contexto da pandemia de covid-19: um estudo de caso na empresa Ateliê Cosart**. Monografia (Graduação em Administração) PUC-GOÍÁS, 2021.

MORAIS, Rodrigo Magnus Santos de. **Motivação no trabalho no contexto da Pandemia da COVID-19**. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas. Natal, RN, 2021.

POLI, Bânia. **Pandemia impõe mudanças na gestão de pessoas**. Diário do Comércio, 2020 [online]. Acesso: <https://diariodocomercio.com.br/negocios/pandemia-impoe-mudancas-na-gestao-de-pessoas/>

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional - Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 14ª. Edição. Editora Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2010.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

STORY, Joana. **Liderança em tempos de COVID-19**. GV-EXECUTIVO, v. 19, n. 3, p. 56-56, 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.